



# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

## ESCUELA DE POSGRADO

### MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



#### TESIS

**TOMA DE DECISIONES Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LOS  
DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DANIEL ESTRADA PÉREZ  
DEL DISTRITO DE SANTO TOMÁS DE LA PROVINCIA DE  
CHUMBIVILCAS DE LA REGIÓN CUSCO 2018**

**PRESENTADA POR:**

**MARITZA APFATA TAIPE**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAESTRO EN EDUCACIÓN**

**MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PUNO, PERÚ**

**2021**



## DEDICATORIA

A Dios, por haberme permitido llegar a culminar mis estudios de maestría y haberme dado salud para lograr mis objetivos.

A mi familia por su apoyo incondicional.



## AGRADECIMIENTOS

A la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano, que me dieron la oportunidad de formar parte de ellos.

A los maestros, por su guía, comprensión, paciencia, entrega a lo largo del proceso de investigación y en especial al asesor.



## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE ANEXOS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	1

### CAPÍTULO I

#### REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco teórico	3
1.1.1. La toma de decisiones	3
1.1.2. La resolución de conflictos	9
1.2. Antecedentes	17
1.2.1. Internacional	17
1.2.2. Nacional	20
1.2.3. Local	24

### CAPÍTULO II

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Identificación del problema	27
2.2. Enunciados del problema	28
2.2.1. Problema general	28
2.2.2. Problemas específicos	28



2.3. Justificación	29
2.4. Objetivos	29
2.4.1. Objetivo general	29
2.4.2. Objetivos específicos	29
2.5. Hipótesis	30
2.5.1. Hipótesis general	30
2.5.2. Hipótesis específicas	30

### **CAPÍTULO III**

#### **MATERIALES Y MÉTODOS**

3.1. Lugar de estudio	31
3.2. Población	31
3.3. Muestra	31
3.4. Método de investigación	31
3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	32
3.5.1. Técnicas e instrumentos	34
3.5.2. Plan de recolección de datos.	34

### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1. Presentación de resultados	35
4.1.1. Resultados de la variable toma de decisiones	36
4.1.2. Resultados de la variable resolución de conflictos	50
4.1.3. Resultados de las dos variables toma de decisiones y resolución de conflictos	64
4.1.4. Resultados de la comprobación de la hipótesis	65
4.2. Discusión	66
CONCLUSIONES	70



RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS	78

Puno, 19 de febrero del 2021

**ÁREA:** Gestión y gerencia administrativa.

**TEMA:** Toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes de la Institución Educativa Daniel Estrada Pérez del Distrito de Santo Tomás de la Provincia de Chumbivilcas de la Región Cusco 2018.

**LÍNEA:** Liderazgo, coordinación y toma de decisiones.

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
1. Operacionalización de las variables	33
2. Antes de tomar una decisión escucha y analiza	36
3. Percibe que el razonamiento es necesario para tomar una decisión	37
4. Durante una decisión controla sus emociones	38
5. En su decisión considera la intuición personal	40
6. Para su decisión lo considera la realidad	41
7. En una toma decisión participan todos los docentes	42
8. En una toma decisión de equipo participan todos los profesores con sus aportes	43
9. Antepone sus necesidades para alcanzar el éxito de la institución	45
10. La propuesta de solución son de un equipo de trabajo	46
11. Ante las dificultades se compromete con el equipo para solucionar problemas	47
12. Nivel de toma de decisiones	48
13. Busca la conciliación ante un problema entre sus colegas	50
14. Escucha con atención a los demás para solucionar un problema	51
15. Mantiene la calma cuando hay debate con sus colegas	52
16. Escucha algún consejo de los demás para solucionar un problema	54
17. Demuestra tranquilidad cuando un colega lo cuestiona	55
18. Hace preguntas para comprender el problema	56
19. Respeta las opiniones de los demás, pero no los comparte	57
20. Considera que los problemas le permiten mejorar personalmente	59
21. Identifica los intereses comunes de los profesores para solucionar un problema	60



<b>22.</b> En consenso plantea una solución salomónica	61
<b>23.</b> Nivel de resolución de conflictos	63
<b>24.</b> Relación de toma de decisiones y resolución de conflictos	64
<b>25.</b> Correlación de Pearson	65



## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
1. Antes de tomar una decisión escucha y analiza	36
2. Percibe que el razonamiento es necesario para tomar una decisión	37
3. Durante una decisión controla sus emociones	39
4. En su decisión considera la intuición personal	40
5. Para su decisión lo considera la realidad	41
6. En una toma decisión participan todos los docentes	42
7. En una toma decisión de equipo participan todos los profesores con sus aportes	44
8. Antepone sus necesidades para alcanzar el éxito de la institución	45
9. La propuesta de solución es de un equipo de trabajo	46
10. Ante las dificultades se compromete con el equipo para solucionar problemas	47
11. Nivel de toma de decisiones	49
12. Busca la conciliación ante un problema entre sus colegas	50
13. Escucha con atención a los demás para solucionar un problema	51
14. Mantiene la calma cuando hay debate con sus colegas	53
15. Escucha algún consejo de los demás para solucionar un problema	54
16. Demuestra tranquilidad cuando un colega lo cuestiona	55
17. Hace preguntas para comprender el problema	57
18. Respeta las opiniones de los demás, pero no los comparte	58
19. Considera que los problemas le permiten mejorar personalmente	59
20. Identifica los intereses comunes de los profesores para solucionar un problema	60
21. En consenso plantea una solución salomónica	62



<b>22.</b> Nivel de resolución de conflictos	63
<b>23.</b> Relación de toma de decisiones y resolución de conflictos	64



## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Encuesta	78
2. Validación de instrumento	80
3. Prueba de fiabilidad estadística	82
4. Ficha técnica de los cuestionarios	84
5. Correlation de Pearson	85
6. Panel fotográfico	86

## RESUMEN

La presente investigación fue desarrollada con el objetivo de determinar el grado de correlación entre la toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes de la Institución Educativa Daniel Estrada Pérez del distrito de Santo Tomás de la provincia de Chumbivilcas de la región Cusco 2018. En el sustento teórico se presentan todos los contenidos referentes a la toma de decisiones y resolución de conflictos, que son nuestros criterios para lograr los objetivos planteados en esta investigación. El estudio fue realizado bajo el enfoque cuantitativo de tipo descriptivo correlacional, con diseño no experimental, cuya población fue de 29 docentes, a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta y el instrumento de dos cuestionarios relacionados con las variables de estudio. Por último según los resultados: El nivel de toma de decisiones es alto en un 55% en los docentes y sobre el nivel de resolución de conflictos es alto en un 59% en los docentes. Se corroboró igualmente que la resolución de conflictos obtuvo una correlación de Pearson  $r = 0,54$ ; que es positiva moderada y también se alcanzó una significancia bilateral de 0,00 que es menor que 0,05; entre toma de decisiones y resolución de conflictos. Se concluye que existe un grado de correlación positiva y moderada entre la toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes de la Institución Educativa Daniel Estrada Pérez del distrito de Santo Tomás de la provincia de Chumbivilcas de la región Cusco 2018.

**Palabras clave:** Conflictos, dimensiones, grado de correlación, resolución de conflictos y toma de decisiones.



## ABSTRACT

This research was developed with the objective of determining the degree of correlation between decision-making and conflict resolution in teachers of the Daniel Estrada Pérez Educational Institution of the Santo Tomas district of the Chumbivilcas province of the Cusco region 2018. In The theoretical support presents all the contents referring to decision-making and conflict resolution, which are our criteria to achieve the objectives set out in this research. The study was carried out under the quantitative, descriptive-correlational approach, with a non-experimental design, with a population of 29 teachers, to whom the survey technique and the instrument of two questionnaires related to the study variables were applied. Finally, according to the results: The level of decision-making is high in 55% in teachers and the level of conflict resolution is high in 59% in teachers. It was also corroborated that conflict resolution obtained a Pearson correlation  $r = 0.54$ ; which is moderately positive and a bilateral significance of 0.00 was also reached, which is less than 0.05; between decision making and conflict resolution. It is concluded that there is a degree of positive and moderate correlation between decision-making and conflict resolution in teachers of the Daniel Estrada Pérez Educational Institution of the Santo Tomas district of the Chumbivilcas province of the Cusco region 2018.

**Keywords:** Conflicts, dimensions, degree of correlation, conflict resolution and decision making.

## INTRODUCCIÓN

En todos los aspectos de la vida de los profesores tenemos que enfrentar a diario a numerosas decisiones y a grandes o pequeños problemas que tenemos que solucionar gran parte del trabajo y tomar decisiones.

Varios problemas surgen espacialmente entre docentes porque no todos piensan igual de allí que hay conflicto que cada uno tiene sus intereses particulares que lo desea hacer prevalecer, sin embargo, los profesores no seden para solucionar problemas con sus colegas en todo momento buscan que prevalezca su opinión y opción de solución al conflicto dentro de la institución. Es muy importante tener en cuenta el trabajo en equipo para la toma de decisiones, ya que se tiene el concepto y la visión de varias personas para llegar a la más óptima; aunque para conformar estos equipos se deben tener en cuenta las capacidades, el compromiso y la responsabilidad de cada uno de los integrantes, para así lograr ser un verdadero equipo de trabajo.

Por lo cual, el objetivo de esta investigación es determinar la relación que existe entre la toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes de la Institución Educativa Daniel Estrada Pérez del distrito de Santo Tomás de la provincia de Chumbivilcas de la región Cusco 2018, a fin de aportar soluciones a la problemática dada en esta institución y siguiendo los lineamientos éticos preestablecidos para la realización de una investigación científica.

La tesis está dividida en capítulos los cuales son explicados a continuación:

Capítulo I: Revisión de Literatura que tiene marco teórico y los antecedentes.

Capítulo II: Planteamiento del Problema que tiene descripción del problema, definición del problema, justificación, objetivos e hipótesis.

Capítulo III: Metodología que presenta el lugar de estudio, población, método de investigación, técnicas e instrumentos, plan de recolección de datos y plan de tratamiento de datos.

Capítulo IV: Aborda los resultados de la investigación, en el que se presenta la selección, validez y confiabilidad de los instrumentos, el tratamiento estadístico e interpretación de datos, con el apoyo de tablas y gráficos que permiten la explicación de los resultados



obtenidos de la aplicación de los instrumentos correspondientes. En este capítulo también se presenta la discusión de resultados.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, instrumentos de evaluación de cada variable, ficha de validación de juicio de expertos, entre otros documentos relevantes para la presente tesis.

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1.1. Marco teórico

##### 1.1.1. La toma de decisiones

Lazzati (2013) dice que “La toma de decisiones es racional y lógica para resolver problemas constantes que se presenta en ámbito laboral de las personas”.

Para Saaty (2014) la toma de decisiones se “Da por la intuición y por la experiencia, para comprender el inconveniente y solucionar problemas”. En la toma de decisiones se analiza, escucha y por consenso se resuelve el problema.

##### 1.1.1.1. Generalidad

Considerando el aporte de Torres (2014) explica que “La dirección de solucionar un problema es guiar y coordinar para entregar soluciones”.

En las instituciones educativas se administra mediante una distribución jerárquica del poder de autoridad. Lo más alto de la jerarquía a esta persona, como en una institución o un pequeño grupo. Aunque de muchas formas el poder les ha llegado a aquellas desde arriba, la organización es generalmente experimentada como un proceso de control que va de arriba a abajo. Esto puede hacerse a través de órdenes y reglamentos o mediante recompensas otorgadas de una forma selectiva como, por ejemplo, promociones y aumentos de salarios (Alarcón & Campana, 2019; Vivas *et al.*, 2020).

La importancia de las capacidades de los profesores está relacionada con el desarrollo de las competencias de los diferentes actores de las instituciones

educativas, debido a que una función eficiente sólo se tendrá en conformación con un equipo honesto y competente que coadyuve para lograr los objetivos y las metas organizacionales. Cuando esto no ocurre, el entorno se vuelve más complejo, no sólo aumenta el número y la diversidad de los interlocutores, sino que son los conflictos los que modifican las relaciones con los integrantes de la organización educativa.

#### **1.1.1.2. La importancia**

Aunque Graus (2020) señala que en las instituciones educativas resalta la importancia de la dirección y los docentes en la administración, ya que pone en movimiento la voluntad de hacer algo y transformar los deseos en acciones para lograr el éxito. Los docentes como los directores se enfrentan a muchos y variados problemas parcialmente intangibles que implican muchas complejidades.

La dirección tiene una labor pedagógica que ayuda a solucionar estas tareas y proporciona una especie de esponja para absorber el impacto de las dificultades a todas las actividades que se realiza. Es necesario que toda persona se involucre en la realización de planes para la organización. Como todo acto de administración es el resultado de una decisión para ganarse la buena voluntad del personal, por lo que hay que tener en cuenta el tipo de decisiones que toma el administrador y la manera en que las impone. Sin embargo, la comunicación es de enorme importancia para un administrador (Acosta *et al.*, 2019; Flórez *et al.*, 2018).

Aunque a veces delega este trabajo en grupos auxiliares, este en realidad es un aspecto de la actividad administrativa que exige la atención del docente y director, ya que, si existe comunicación, el personal podrá intercambiar información que le permita ser eficiente en su trabajo y sobre todo, podrá motivar a sus subordinados para realizar mejor su trabajo. Como podemos observar la maquinaria más perfecta deja de funcionar si no cuenta con un buen motor, y en las personas ese motor es la motivación. Si el director consigue que sus subordinados trabajen ardua y coordinadamente, es porque tienen interés en lo que hacen, y habrá pasado con éxito la prueba más difícil de un director de una institución educativa.

### **1.1.1.3. La perspectiva**

Según Valenzuela *et al.* (2011) expone “Que es conveniente que en las instituciones educativas se practique una evaluación sistemática de sí mismas como sistema, habrá que regular periódicamente cambios en el subsistema administrativo, a fin de adecuarlo al subsistema de enseñanza – aprendizaje”.

Al cambiar los planes se necesita hacer al subsistema administrativo. No se puede hacer caso omiso del hecho de que en los subsistemas administrativos frecuentemente no pueden introducirse cambios porque ello es visto como un ataque a una persona o a un grupo de presión, como un atentado a su posición y fuerza pública. Ciertamente la lucha por el poder es un fenómeno presente en los subsistemas administrativos, los cuales no pueden ser manejados si tomar en cuenta ese hecho. Pero también es evidente que los cambios al subsistema administrativo tienen que hacerse de todos modos.

La función del docente de dirigir se refiere a la forma como se establece el ambiente interno de la organización, poniendo especial atención en la conducción de los recursos humanos. Ésta última implica ejercer el mando, fijar los incentivos para el rendimiento, el diseño del sistema formal de comunicación definiendo condiciones y políticas que ayudarán a guiar al personal docente, así como la supervisión que implica el ejercicio de influencia entre los subalternos, todo esto con el propósito de elevar el ejercicio de influencia al máximo la eficacia de los recursos humanos (Sánchez *et al.*, 2018; Martínez & Gil, 2018).

### **1.1.1.4. Las razones**

De acuerdo a Bonome (2009) dice que “La toma de decisiones es cuestión central en la actividad humana. El decidir seleccionando medios y fines, una necesidad vital tanto para los agentes individuales como para los grupos”.

De aquí las razones de toma de decisiones que a continuación detallamos:

### **a) Elección**

La toma de decisiones exige la elección entre varias opciones o alternativas y, por lo tanto, lleva consigo la posibilidad de equivocarse.

Los docentes de las instituciones educativas, por su labor administrativa y pedagógica en el sector público tiene funciones pedagógicas, institucionales y administrativas que cumplir en cada una de las instituciones en que está laborando, por lo cual se le presentara problemas diversos pero dentro lo más comunes es uno de que los docentes siempre tienen conflictos de manera personal con un colega de la institución educativa donde labora, lo que afectara el desenvolvimiento de los docentes a nivel interno, por lo cual se tendrá que elegir la mejor alternativa de solución para que los docentes asuman su responsabilidad que están cumpliendo una función pedagógica de formación integral de los estudiantes, por lo cual los docentes deben estar concentrados en proceso de aprendizaje de los estudiantes de educación primaria.

### **b) Autoridad**

La toma de decisiones está muy unida en todas las organizaciones humanas al principio de autoridad, las decisiones que tomen los docentes de una institución educativa pública pueden y deben afectar a docentes, personal administrativo y comunidad educativa.

La autoridad de los directores es que deben velar por que exista un buen comportamiento entre docentes

### **c) Aceptar las consecuencias**

La no adopción de decisiones puede originar en muchos casos más problemas y conflictos que una decisión tomada, aunque ésta no haya sido acertada. Recuerdo una frase muy utilizada por un amigo, en su rol de que es preferible ponerse rojo una vez para no aceptar una petición, que rosado muchas veces y decir siempre que sí.

#### **1.1.1.5. Análisis**

Para Ortúzar (2008) es reconocer que existen varias maneras de tomas de decisiones en la práctica.

##### **a) La decisión no siempre es responsabilidad**

La toma de decisiones es responsabilidad o implica a veces a otros profesionales, a otras estructuras o a los docentes.

Una decisión puede ser responsabilidad del docente, y otros, etc., no siempre debe o tiene que ser responsabilidad del director.

##### **b) Responsabilidad de la toma de decisión**

Antes de tomar una decisión, debe analizarse el tipo, ámbito, objetivo y finalidad de la misma, a qué temas o problemas se quiere dar respuesta, que personas están implicadas y todas las variables posibles para lograr la mayor efectividad.

##### **c) Tipo de decisión**

Es importante y necesario seleccionar y analizar la técnica más adecuada para su utilización por el docente o equipo de docentes responsables, sobre todo si se van a realizar una o varias reuniones para decidir.

##### **d) Tiempo**

La eficacia de una decisión tomada por el docente viene determinada no sólo por la calidad de la misma, sino también por su oportunidad y adecuación al tiempo en que se aplica. Es de gran importancia saber tanto el momento apropiado de tomar una decisión como el de que ésta se lleve a efecto y se ponga en práctica.

##### **e) Personas afectadas**

A la hora de tomar una decisión el docente, conviene tener en cuenta las docentes o grupos que están afectados e implicados en la decisión tomada. La información, la consulta o participación en la propia toma de decisiones son factores que no hay que olvidar.

## **f) Consecuencias y repercusiones**

De la misma manera que se analizan las causas, los procedimientos o los responsables en la toma de decisión, es necesario que se analicen y prevean las consecuencias y repercusiones que puede traer consigo.

### **1.1.1.6. Dimensiones**

La toma de decisiones en los profesores es de la siguiente manera:

#### **a) Individual**

Cuando el profesor toma decisiones considerando el escuchar, proceso de razonamiento, control, intuición y realidad

#### **b) Equipo**

Cuando el profesor toma decisiones en equipo participa, aporta, tiene necesidades, hace propuesta y tiene compromiso.

### **1.1.1.7. Niveles de toma de decisiones**

Existen diversos niveles de toma de decisiones dentro de una empresa, estos son los estratégicos, los administrativos y los operativos

#### **a) Nivel estratégico o alto**

Las decisiones estratégicas son las que determinan las metas, los propósitos y la dirección de toda la organización. Los altos directivos tienen la visión total de todos los elementos de una compleja empresa de negocios, y deben ser capaces de integrarlos en un todo coherente. Las decisiones tomadas en este nivel también determinan como se relacionará la empresa con su medio externo. Como las políticas estratégicas afectan a toda la organización, estas se deben decidir en los altos niveles de dicha organización. Estas políticas y metas no son muy específicas porque deben ser aplicadas a todos los niveles y los departamentos.

### **b) Nivel administrativo o regular**

Las decisiones administrativas son las tomadas en los niveles medios que los previamente analizados en las decisiones estratégicas. Las toman los gerentes en el nivel medio, como los jefes de división o departamento. Estas decisiones se refieren al desarrollo de tácticas para cumplir las metas estratégicas que definieron los altos niveles administrativos. Las decisiones administrativas son más específicas y concretas que las estratégicas y más orientadas a las acciones.

### **c) Nivel operativo o bajo**

Las decisiones operativas se hacen en los niveles inferiores o de supervisión de la empresa y se refieren al curso de las operaciones diarias, estas determinan como se dirigen las operaciones, las operaciones diseñadas para cumplir con las decisiones tácticas tomadas por los ejecutivos de nivel medio. Estas decisiones son las maneras más eficaces y eficientes de cumplir con las metas establecidas en el nivel administrativo (Rodríguez *et al.*, 2013; Rodríguez & Pinto, 2018).

En resumen, los distintos niveles organizacionales toman diversas decisiones. Los altos ejecutivos serán los responsables de determinar las metas estratégicas de la empresa, mientras el nivel medio tomara decisiones tácticas o administrativas. El nivel más bajo de administración, el de supervisor, tomará decisiones operativas. En cada caso de toma de decisiones, el éxito dependerá de las capacidades de análisis del ejecutivo.

#### **1.1.2. La resolución de conflictos**

De acuerdo a Gorjón (2011) explica que “La solución de conflictos es una herramienta de paz y modernización de justicia en el trabajo que uno realiza”.

Según Pan (2008) dice “La solución de problemas es tener un clima educativo propicio es imprescindible para crear esa especie de atmosfera que facilite el trabajo”.

La resolución de los problemas con los docentes en modo conciliador para beneficios de todos los integrantes de la institución educativa.

### **1.1.2.1. Los problemas**

En toda institución educativa siempre existe problemas entre docentes porque consideran que parte del trabajo educativo, porque solo hace respetar su parecer u opinión personal ante los demás, Por ello consideramos a la autora Cano (2005) que nos dice los problemas existentes en la solución de conflictos entre docentes son los siguientes:

#### **a) La oposición entre las normas que imponen cada uno de los profesores**

Cada docente asume que tiene la razón, sea por su antigüedad y grado académico que posee, por ello puede imponer su parecer personal, creando un conflicto con los docentes de su institución.

#### **b) Conflictos entre los profesores**

Es común que los conflictos de los docentes sean por disputas, problemas personales, rivalidad entre profesores, etc.

#### **c) Individualismo del profesorado**

Es normal que los docentes se aíslen y no acepten las decisiones de los demás, y porque no aceptaron la suya.

#### **d) Rigidez institucional por barreras comunicativas**

Los docentes normalmente no buscan una buena comunicación con los demás colegas por lo que normalmente tiene una comunicación vertical.

### **1.1.2.2. Componentes**

Para el autor Bados & García (2014) los componentes en la solución de conflictos, son los siguientes:

#### **a) La orientación hacia los problemas**

- Percepción del problema
- Atribución del problema
- Valoración del problema

- Control personal
- Compromiso de tiempo y esfuerzo

**b) Las habilidades básicas de resolución de problemas**

1) Fase primera de definición y formulación del problema:

- Recogida de información pertinente
- Comprensión del problema
- Establecimiento de metas
- Reevaluación del problema

2) Fase segunda de generación de soluciones alternativas:

- Especificidad
- Principio de cantidad
- Principio de dilación de la crítica
- Principio de variedad
- Mejora de las soluciones mediante combinaciones modificaciones e imaginación
- Búsqueda de ayuda en caso necesario

3) Fase tercera de toma de decisión:

- Criba preliminar
- Anticipación de los resultados de las posibles soluciones
- Evaluación (juicio y comparación) de las posibles soluciones
- Elección de un plan de solución y
- Elaboración de un plan de acción.

4) Fase cuarta de la aplicación de la solución y comprobación de su utilidad:

- Aplicación o puesta en práctica de la solución

- Autorregistro
- Autoevaluación
- Auto reforzamiento
- Averiguación y corrección. (p. 4)

### 1.1.2.3. Actitud

Considerando a García (2012) dice: Quizá sean las pequeñas dimensiones de los centros de trabajo o el propio corporativismo de la profesión, los factores que pueden explicar el especial cuidado que prestan los profesores a las relaciones personales. Estos parecen conocer la crucial importancia de este tipo de relaciones en su oficio de ahí que sus conflictos personales difícilmente trascienden el nivel de compañerismo de profesión. Bien es cierto que tradicionalmente los profesores han sido considerados maestros en evitar conflictos con sus colegas, este hecho ha sido explicado desde la supuesta presión del ejercicio de enseñar. Esta sería tal que dejaría poco tiempo y energía para compatibilizarse con el manejo de cualquier conflicto.

Es decir, para realizar la actitud hacia la solución de conflictos, es necesario un diagnóstico que no es complicado de hacer, las dificultades aparecen cuando buscamos el tratamiento a aplicar. La primera dificultad que se presenta es la cantidad de elementos implicados en el proceso educativo y socializador. Un planteamiento integral de la cuestión debería incluir a una serie de agentes institucionales como la administración educativa. Sin embargo, sólo tenemos control sobre los procesos que cada centro educativo y cada profesor pueden llevar a cabo, por lo que en este trabajo nos centraremos en ello como la actitud para solucionar los problemas del profesor.

Así de acuerdo al autor Bados & García (2014) las actitudes hacia solución de conflictos son:

### **a) Percepción del problema**

Es necesario reconocer los problemas cuando se presentan. Esto no siempre es fácil, ya que existe una fuerte tendencia a pasar por alto, minimizar o incluso negar los problemas. Esto permite reducir la amenaza y la ansiedad, pero a costa de seguir padeciendo las consecuencias negativas de los problemas no resueltos.

Además, se tiende a llamar problema a estas consecuencias negativas de ataques de pánico, malestar emocional, conducta ineficaz sin reconocer el problema real, las crisis de ansiedad pueden ser la consecuencia de nuevas responsabilidades laborales para las que uno carece de recursos.

### **b) Atribución del problema**

Se refiere a las atribuciones causales que la persona hace respecto a sus problemas. Algunas personas hacen atribuciones desadaptativas: se culpan a sí mismas por sus problemas y piensan que hay algo mal en ellas; se ven como tontas estúpidas o incompetentes. Esto lleva a sentirse mal y a no intentar resolver el problema. En el polo opuesto, otras personas creen que los problemas son una parte normal, ordinaria e inevitable de la vida y que no indican necesariamente que algo esté mal en uno. Reconocen cuándo un problema, como las dificultades en el trabajo, es causado por factores ambientales o factores personales que se pueden modificar, como las tareas complejas, falta de experiencia, en vez de atribuirlo a defectos personales estables. Creen que cuando un problema es el resultado de alguna deficiencia personal, esto significa sólo que se es humano y no perfecto; lo importante es intentar corregir el problema.

### **c) Valoración del problema**

Un problema puede enfocarse como una amenaza significativa al propio bienestar físico, emocional, social, económico, autoestima; lo cual facilita las respuestas de ansiedad y evitación. O bien como un desafío u oportunidad para aprender algo nuevo, cambiar para mejor o sentirse mejor con uno mismo. En este sentido, el fracaso no es visto como una catástrofe, sino como una experiencia de aprendizaje que requiere medidas correctoras.

En consecuencia, es mejor afrontar un problema y fracasar que no intentar resolverlo. Una estrategia útil es situar los problemas en una dimensión de amenaza-desafío para aprender a valorarlos de forma menos amenazante.

#### **d) Control personal**

El control personal es el dominio de nuestras emociones. Tiene dos componentes:

##### **1) Dominio**

La probabilidad de que una persona perciba un problema como resoluble y controlable.

##### **2) Capacidad**

La probabilidad de que una persona crea que es capaz de solucionar un problema con sus propios esfuerzos.

Cuanto más cree uno en que los problemas tienen solución y en su capacidad de afrontarlos, mejor les hace frente. Cuanto menos cree, mayor es la ansiedad y la conducta de evitación y más intenta que otros sean los que le resuelvan los problemas a uno.

#### **e) E. Compromiso de tiempo y esfuerzo**

Esta actitud tiene los siguientes componentes y son:

##### **1) Tiempo**

La probabilidad de que una persona estime con precisión el tiempo y esfuerzo que le llevará solucionar un problema.

##### **2) Esfuerzo**

La probabilidad de que una persona esté dispuesta a dedicar el tiempo y esfuerzo necesarios para resolver el problema.

Cuanto menores sean estas probabilidades, más evitativo y dependiente será el estilo de afrontamiento de la persona. Resolver un problema requiere por lo general tiempo y esfuerzo.

Por lo tanto, hay que resistir la tentación de responder al problema impulsivamente. Es necesario estar preparado para ser persistente y no cejar en el empeño si no se descubre una solución rápidamente.

#### **1.1.2.4. Formulación**

Para la autora Holmes (2014), la formulación de conflicto es: Inevitable y no siempre tiene porque ser lamentable. A menudo, merced al conflicto se busca soluciones de forma acelerada, sin crisis del conflicto, la necesidad de resolver es menos urgente. Dicho esto, el conflicto puede crear un clima desagradable en el centro de trabajo, afectando más profundamente a unas personas que a otras. No podemos eliminar el conflicto, pero hay forma de abordarlo que garantizan los mejores resultados.

Así, las obligaciones docentes siempre provocarán lógicas resistencias en algunos maestros con escasos intereses superar problemas. Como en cualquier actividad educativa forzada, la colisión de intereses personales entre profesores acaba por provocar conflictos entre ellos: para los que no ven interés, ni utilidad en las actividades escolares la obligatoriedad de las mismas se les puede hacer insoportables en el desempeño laboral. El esfuerzo por hacer atractiva y útil la materia educativa a su vez puede maquillar el carácter obligatorio del trabajo educativo hasta convertirlo en algo deseable, pero, no obstante, es muy probable que siempre quede un reducto de problemas con sus colegas, sin resolver (Chacón *et al.*, 2011; Bohórquez *et al.*, 2018).

#### **1.1.2.5. Dimensiones**

Resolución de conflictos en los profesores fue de la siguiente manera:

##### **a) Escuchar**

Cuando el profesor resuelve el problema considerando la conciliación, tranquilidad, atención, calma y consejos.

## **b) Comunicación**

Cuando el profesor resuelve en grupo comprende, opina, mejora, hay intereses y consenso.

### **1.1.2.6. Niveles de resolución de conflictos**

#### **a) Alto nivel de resolución de conflictos**

La capacidad para resolver problemas se puede definir como la eficacia y agilidad a la hora de encontrar soluciones a los problemas surgidos. Aquellas personas con alta capacidad para la resolución de problemas son capaces de actuar de forma proactiva, sin perder el tiempo, y encontrando las soluciones más apropiadas para cada caso, pensando siempre en las repercusiones que estas puedan tener a largo plazo. Los empleados con esta capacidad son muy valiosos para las empresas, por eso, hay que cuidar a estos empleados para que puedan sentirse lo más cómodos dentro de la empresa. Para ello, una buena recomendación puede ser los beneficios de las retribuciones flexibles para los empleados, que tienen multitud de ventajas para el trabajador.

#### **b) Regular nivel de resolución de conflicto**

El nivel regular se caracteriza porque en algunas oportunidades las personas emplean técnicas y habilidades que se ponen en práctica para buscar la mejor solución, no violenta, a un conflicto, problema o malentendido, sin embargo, en algunas circunstancias tienen problemas para manejar todos los conflictos que se le presentan.

#### **c) Bajo nivel de resolución de conflicto**

Este nivel se da en aquellas personas que poseen pocas herramientas y técnicas para dar soluciones a los conflictos suscitados dentro de la organización, las mismas, suelen llegar a altos niveles de estrés que no les permiten analizar la situación llegando a niveles violentas, sin resolver la problemática dada (Castillo, 2017).

## 1.2. Antecedentes

### 1.2.1. Internacional

Vera *et al.* (2016) en el artículo titulado: Manejo de conflictos mediante la gerencia escolar en las instituciones educativas. Las instituciones educativas tienen el reto de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, para ello deben realizar grandes esfuerzos orientados a la reestructuración funcional y formal en el manejo de recursos materiales y de las relaciones interpersonales a fin de alcanzar la calidad, en tal sentido, el objetivo del estudio fue analizar el manejo de conflictos mediante la gerencia escolar en las instituciones educativas de la Parroquia Pulido Méndez del municipio de estado Mérida; se fundamentó teóricamente con los aportes de Roca (2008), Carrillo (2009), Kinicki y Kreitner (2012), entre otros. La metodología fue cuantitativa, el tipo de investigación descriptiva, con diseño no experimental, transeccional y de campo. La población se conformó por cinco (05) directivos y 59 docentes. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, el instrumento un cuestionario de 42 ítems; validado por juicio de expertos y la confiabilidad se calculó por el coeficiente Alfa de Crombach cuyo valor fue de 0,942, indica que es altamente confiable para su aplicación. Los datos se procesaron con la estadística descriptiva. Como resultado se obtuvo una media de 2,10 para el manejo de conflictos y 1,92 en gestión escolar, ubicadas en la categoría baja; también se obtuvo baja presencia en tipos de conflicto, estrategias para la resolución de conflictos, estilos del gerente escolar y en estilos de la comunicación de la gerencia escolar; se concluyó que los directivos casi nunca manejan los conflictos adecuadamente y casi nunca utilizan la gerencia escolar en la resolución de conflictos, por lo que formulan recomendaciones dirigidas a manejar los conflictos mediante la gerencia escolar en las instituciones educativas de la Parroquia Pulido Méndez del municipio Alberto Adriani del estado Mérida.

Camacho (2018) en el artículo titulado: Convivencia escolar y solución de conflictos mediadas por la tecnología de la información y comunicación, tiene como objetivo presentar estrategias pedagógicas para fortalecer la convivencia escolar y solución de conflictos, mediante el uso de tecnologías de la información y la comunicación. El estudio es de tipo cualitativo bajo el modelo de

investigación acción. Se evidenciaron manifestaciones violentas y comportamientos erráticos por parte de los estudiantes en la interacción con su grupo de pares, donde se demuestran agresiones verbales, físicas, discriminación, lenguaje soez, ruptura de normas escolares e irrespeto a la autoridad, la cual es representada por docentes y cuerpo administrativo de la institución, donde a través de las TIC se crearon espacios de participación que permitieron generar una mejor convivencia escolar basada en la solución de conflictos.

Rodriguez & Pinto (2014) con su investigación “Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubana”; para Doctorado de la Universidad de Granada de España; con su objetivo analizar varios modelos de toma de decisiones organizacionales para esclarecer el rol que se asigna a la información en la concepción de los mismos; su método fue documental, de procesos y sus conclusiones: la toma de decisiones constituye un proceso que tiene lugar en todas las organizaciones indiscutiblemente de su tipología. La misma se desarrolla a partir de la obligada interrelación entre los diferentes niveles de decisión organizacionales operativo táctico y estratégico, lo que garantiza que los esfuerzos y acciones institucionales se puedan concebir e implementar desde los niveles productivos hasta los estratégicos, incidiendo, de esta forma, en un adecuado desempeño organizacional con productos y servicios de calidad requerida.

Armoa (2021) en el artículo titulado: La gestión del cambio en Instituciones Educativas públicas de la Ciudad de Pilar, 2019-2020. La investigación tiene por objetivo establecer las principales características de la gestión del cambio de los directivos de la Educación Media de los colegios nacionales de la Ciudad de Pilar. La población de estudio comprende tres instituciones educativas ubicadas en la zona urbana y céntrica de la Ciudad. Con relación a las fuentes a la que se recurrió para la obtención de los datos necesarios fue la encuesta. Y se ha llegado a la conclusión de que el promedio de los porcentajes obtenidos en las tres variables, se puede constatar que los directores de la educación media de los colegios objeto de estudio, brindan escasa oportunidades para que a través de un buen tipo de liderazgo se consiga la gestión del cambio.

Narváez (2007) en el artículo titulado: El docente como formador ético, plantea como objetivo analizar de qué manera los conceptos de ética y ciudadanía están instalados en el discurso docente, pero no logran manifestarse efectivamente en las escuelas. La investigación es cualitativa y hermenéutica. Concluye que el concepto de formación ética como un proceso de construcción colectiva, el cual demanda preparación y ejercicio de una reflexión crítica, así como toma de decisiones sobre situaciones morales que regulan la convivencia entre los actores del proceso educativo (alumnos, docentes, administrativos, etc.). La formación del docente demanda un compromiso consigo mismo, en el cual desarrolle un trabajo responsable que le permita conocerse mejor como ser humano, de tal manera que llegue a manejar en forma consciente sus ideas, afectos y emociones.

Álvaro (2015) en su tesis: Manejo de conflicto del gerente educativo y su incidencia en la satisfacción laboral del docente, por la Universidad de Carabobo de la facultad de ciencias de la educación dirección de postgrado maestría: gerencia avanzada en educación. El siguiente estudio tiene como objeto principal analizar el manejo de conflicto del gerente educativo y su incidencia en la satisfacción laboral del cuerpo docente a su cargo. Las teorías que fundamentan la investigación son: la teoría humanista de Muhler y Maslow, la teoría de la motivación de Maslow y la teoría de acción comunicativa de Habermas. El estudio se realizó en el Colegio Ambientalista “22 de abril” del Municipio Naguanagua – Edo. Carabobo. La naturaleza del mismo se enmarca en el paradigma cuantitativo y el tipo de estudio es descriptivo con un diseño de campo no experimental. La muestra estuvo conformada por veintitrés (23) docentes de la referida Institución Educativa a los cuales se les aplicó una encuesta utilizando como instrumento el cuestionario. La confiabilidad del instrumento de la investigación se determinó a través del indicador estadístico Alfa de Crombach, obteniéndose como resultado un  $\alpha = 0,81$ . Así mismo se concluyó que los docentes, ven al directivo como un miembro de la comunidad educativa con aspectos que humanizan el proceso educativo en la dinámica líder/seguidor o jefe/subordinado y el mismo demuestra que conoce las necesidades de su grupo e identifica las fortalezas de las individualidades delegando funciones a su personal.

Rangel *et al.* (2020) en el artículo titulado: Manejo de conflictos y atención a las necesidades de los centros educativos en educación primaria. Plantea como

objetivo: Analizar la percepción de los docentes sobre el manejo de conflictos dentro del colectivo escolar, integrado por estudiantes, docentes, directivos, personal administrativo, madres y padres de familia. Fundamentado en un enfoque metodológico cuantitativo se aplicó un cuestionario sobre clima participativo, con una muestra de 814 docentes de educación básica primaria, en México, dentro del estado de Chihuahua, seleccionados de manera aleatoria. Las respuestas se procesaron mediante un análisis descriptivo de frecuencias. Se evidenció la existencia de un reconocimiento al trabajo de los directivos y la capacidad para enfrentar los problemas; en contraste, la iniciativa y disposición personal del profesorado tienen puntajes bajos. Por otra parte, el trabajo colectivo, aunque presenta puntajes intermedios, es un indicador de cambio cultural. En conclusión, existe una disparidad entre los atributos del directivo con respecto a los del personal docente; la participación se considera un elemento importante en la toma de decisiones, específicamente en el Consejo Técnico Escolar.

### **1.2.2. Nacional**

Yangali *et al.* (2018) en el artículo titulado: La relación de la toma de decisiones y la gestión educativa en docentes gestores de la universidad. La investigación tuvo como objetivo determinar la relación directa entre la toma de decisiones y la gestión educativa en docentes de la universidad privada Sergio Bernales. En la gestión educativa la toma de decisiones, es un factor determinante en la resolución de problemas, el líder pedagógico, es el docente gestor, que asume funciones inherentes a la gestión, así como acciones vinculadas a la responsabilidad social universitaria y la investigación; quien, a su vez, es el responsable de la toma de decisiones, para alcanzar los objetivos institucionales. La investigación fue de tipo aplicada, con un diseño no experimental, de corte transversal y enfoque cuantitativo. El método de análisis de datos utilizado, fue la correlación de Pearson. La población se constituyó de 84 docentes universitarios de las carreras de ingeniería de Sistemas, obstetricia y derecho y ciencia política de la universidad privada Sergio Bernales, ubicado en la provincia de Cañete, Lima. El instrumento de recolección de datos fue una lista de cotejo aplicada a una muestra de 42 docentes. Concluyéndose que existe una relación directa entre la toma de decisiones y la gestión educativa en los docentes de la universidad privada Sergio Bernales.

Gallegos (2014) en su tesis “La toma de decisiones de los directores en la negociación de los conflictos internos de los docentes de educación primaria de las instituciones educativas públicas del distrito de Tiabaya”; para el grado de Magister con mención en Gestión y Administración Educativa de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa; su objetivo fue conocer la toma de decisiones de los directores en la negociación de los conflictos internos de los docentes de educación primaria de las instituciones educativas públicas del distrito de Tiabaya; su método fue descriptivo explicativo y sus conclusiones fueron: La toma de decisiones de los directores son personales por que lo realizan por su autoridad que tienen mediante la elección de las opciones como alternativas para elegir, además que aceptan las consecuencias considerando que no negocian por lo cual siguen los conflictos internos entre los docentes o los docentes con los directores por satisfacer necesidades individuales de acuerdo a sus intereses.

Lanazca (2017) en la tesis titulada: 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. La presente investigación tuvo como objetivo determinar el grado de relación existe 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. Para la muestra, se contó con la participación de 105 docentes, quienes respondieron el cuestionario TMMS-24 de Extremera y Fernández para medir la inteligencia emocional; y el cuestionario TKI de Thomas y Kilmann, adaptado a la realidad peruana por Izaquel Rodríguez para medir los estilos de manejo de conflictos. La metodología empleada corresponde a los estudios descriptivos, con un diseño no experimental transeccional correlacional. Los resultados obtenidos mostraron que el 59 % (62) de los participantes tienen un nivel medio de inteligencia emocional y 80 % (84) de los participantes manifiestan que hacen uso a nivel medio de sus estilos de manejo de conflictos. Estos resultados se verificaron con la medida de correlación Rho de Spearman, el cual resultó 0,499, y se puede inferir que existe una correlación directa y débil entre ambas variables. Con los resultados se concluye que 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.

Aguilar (2018) en la tesis titulada: Liderazgo organizacional, toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes, Lima – 2015, plantea como objetivo de la investigación: determinar la relación que existe entre el liderazgo organizacional, toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018. Es una investigación de tipo básica, de nivel descriptivo correlacional, de diseño no experimental, de corte transversal, en razón a que establece una relación entre las variables liderazgo organizacional, toma de decisiones y resolución de conflictos. Asume el método hipotético deductivo, realizándose el estudio en una muestra probabilística de 1 46 docentes. Para las variables de estudio se utilizó la técnica de la encuesta, que hizo uso como instrumento al cuestionario para obtener información respecto a la variable 1 , 2 y 3; por lo tanto, los resultados de los tres instrumentos son correlacionados estadísticamente. Los resultados de investigación reportan la existencia de relaciones estadísticamente significativas de 0,709 entre el liderazgo organizacional y toma de decisiones. 0,762 entre el liderazgo organizacional y resolución de conflictos. Y finalmente 0,904 entre la toma de decisiones y resolución de conflictos.

Cabrera (2018) en la tesis titulada: Estrategias de Resolución de Conflictos para mejorar el Clima Organizacional en los Docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén, 2018. La investigación realizada, de naturaleza descriptiva propositiva, tuvo como objetivo proponer estrategias de resolución de conflictos para mejorar el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Aplicación del ISPP “Víctor Andrés Belaunde” de Jaén, 2018. El objeto de estudio fue el análisis crítico de las diferentes percepciones y procesos del referido clima organizacional; y el campo de acción se expresó en el diseño de estrategias de resolución de conflictos orientadas a mejorar la situación cuestionada de la aludida entidad educativa. Concluye que la mayoría de ellos comprenden el nivel Regular (70%), y Bueno (30%), confirmando objetivamente la problemática antes descrita, y la hipótesis Si se proponen las estrategias de resolución de conflictos, entonces se mejora el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén, 2018. Por esto sobre la base de los resultados previamente se emplearon la mediación, negociación, conciliación y facilitación, las mismas que se sustentan en las teorías de Likert, Goleman y Galtung; cuya

implementación pretende desarrollarse a través de sesiones de clima organizacional pertinentes, participativas, reflexivas, y vivenciales.

Solórzano (2018) en la investigación titulada: Toma de decisiones participativas y manejo de conflictos internos de la institución educativa secundaria Caminaca, UGEL Azángaro, Puno 2017. El objetivo general fue determinar la relación existente entre la toma de decisiones participativas y el manejo de conflictos internos de los docentes de la institución educativa secundaria Caminaca, Azángaro, Puno 2018. La investigación es cuantitativa de diseño descriptivo correlacional. Las técnicas utilizadas fueron las encuestas y los instrumentos fueron cuestionarios. Su población fue de 30 profesores. Su conclusión principal fue que tenemos una Correlación de Pearson de 0,7 que una correlación positiva alta, además tiene una significancia de 0,05 que nos permite comprobar la hipótesis alterna positiva que existe relación positiva entre variables y rechazar la hipótesis nula.

Alvarado (2018) en la investigación titulada: “Comunicación asertiva y resolución de conflictos en la Institución Educativa Virgen del Carmen, Dos de Mayo, 2018”, tiene como objetivo general identificar la relación entre la comunicación asertiva y resolución de conflictos en la Institución Educativa Virgen del Carmen, Dos de Mayo, 2018. La investigación es cuantitativa de diseño no experimental, correlacional de corte transversal. Concluye que el nivel de comunicación asertiva alcanzó únicamente un nivel regular (66.7%) mientras que respecto a la resolución de conflictos tiene un nivel medio (46.7%), al menos bajo la percepción de los trabajadores de la institución educativa; aplicada la prueba de correlación, se determinó que Existe relación significativa entre comunicación asertiva y resolución de conflictos en la Institución Educativa Virgen del Carmen, Dos de mayo, 2018, afirmación fundamentada en el  $p$ -valor= 0.003 luego de aplicar la prueba Rho de Spearman. Mientras que el valor del coeficiente de correlación 0.718 nos permite afirmar que existe una correlación positiva considerable entre comunicación asertiva y resolución de conflictos, es decir, a mejor comunicación asertiva mejor resolución de conflictos.

Carhuaricra & Martínez (2018) en la tesis titulada: Resolución de conflictos y liderazgo del director en la Institución Educativa “Reverendo Padre Bardo

Bayerle” Oxapampa 2018, plantea como objetivo: Determinar la relación que existe entre resolución de conflictos y liderazgo del director en la Institución Educativa “Reverendo Padre Bardo Bayerle” de Oxapampa. El proceso del trabajo fue guiado por el método científico desde un enfoque cuantitativo con tipo de investigación no experimenta y con un diseño descriptivo correlacional. Los resultados finales de la investigación se obtuvieron mediante las pruebas en referencia. En conclusión, se menciona que un alto porcentaje de (75,00%) de los docentes en mención perciben en un nivel medio al liderazgo del Director, de igual forma en resolución de conflictos en un alto porcentaje de (57,50), consideran en un nivel regular. En cuanto a las correlaciones entre las variables resolución de conflictos y liderazgo del director existe una relaciona significativa con un coeficiente igual a (0,332) contrastando la hipótesis se demuestra que  $0,004 < \text{menor que } 0,05$  por lo tanto se acepta la hipótesis alterna: Existe una relación significativa entre resolución de conflictos y liderazgo del Director en las Institución Educativa “Reverendo Padre Bardo Bayerle” de Oxapampa.

### 1.2.3. Local

De León (2017) en su tesis “Toma de decisiones en equipo y la negociación cooperativa de los docentes de la institución educativa secundaria Caminaca, Azángaro, Puno” tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la toma de decisiones en equipo y la negociación cooperativa de los docentes, se consideró el presente objetivo teniendo en cuenta la importancia que tiene la toma de decisiones en equipo para poder direccionar la negociación cooperativa. El tipo de investigación es no experimental. Concluye que existe una relación entre la toma de decisiones en equipo y negociación cooperativa de los docentes; los docentes alcanzan un 70% de nivel alto en la toma de decisiones en equipo, porque están primero los intereses de la institución educativa antes que los personales; los docentes alcanzan un 73% de nivel alto en la negociación cooperativa por que dan y reciben un beneficio que satisface sus intereses pasados, presentes y futuro; finalmente tenemos una Correlación de Pearson de 0,76 que es una correlación positiva alta, además tiene una significancia de 0,01 que nos permite comprobar la hipótesis alterna positiva donde existe relación positiva entre variables y rechazar la hipótesis nula. descriptivo-correlacional. La población y muestra de estudio estuvo conformada por 30 docentes de la institución educativa secundaria

Caminaca. Para la recolección de datos de la variable X (1) toma de decisiones en equipo, se utilizó la técnica de encuesta y el instrumento fue el cuestionario, así mismo para la variable X (2) negociación cooperativa se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento fue el cuestionario.

Champi (2014) en la tesis titulada: Nivel de conocimiento de la gestión administrativa para la toma de decisiones de los directores de las Instituciones Educativas del distrito de Santa Teresa-UGEL La Convención Región-Cusco, se basa en un estudio descriptivo correlaciona, que tiene como objetivo: Determinar la relación que existe entre el nivel de conocimiento de la gestión administrativa y la toma de decisiones de los directores de las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Santa Teresa perteneciente a la UGEL La Convención en el año 2012. Concluye que existe una correlación significativa entre el nivel de conocimiento de la gestión administrativa y la toma de decisiones de los directores las instituciones educativas del distrito de Santa Teresa, con un nivel de positiva alta. Lo que significa que tanto el nivel de conocimiento de la gestión administrativa y la toma de decisiones se encaminan adecuadamente.

Flores (2018) en la tesis titulada: Clima escolar y desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria José Macedo Mendoza de Macusani -2016, plantea como objetivo: Determinar el grado de correlación existente entre las variables clima escolar y desempeño docente. La investigación es cuantitativa, aplicando el diseño de investigación descriptivo correlacional. Se concluye esta investigación afirmando que el clima escolar tiene un grado de correlación moderado y positivo con el nivel de desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria "José Macedo Mendoza" de Macusani, debido a que los docentes califican el clima escolar como regular, esto se relaciona con los buenos niveles de desempeño docente, de acuerdo al coeficiente de correlación  $r = 0,61$  y las frecuencias porcentuales de las tablas del 02 al 11 respectivamente.

Almanza (2014) en investigación titulada "Nivel de conocimiento de la Gestión Administrativa para la toma de decisiones de los directores de las Instituciones Educativas Primarias Privadas de la provincia de Urubamba del departamento de Cusco 2012", este estudio consiste en determinar la relación que existe entre las variables de gestión administrativa y toma de decisiones. El tipo de investigación



corresponde al descriptivo y el diseño a una investigación correlacional. Concluye que no existe relación significativa entre las variables de gestión administrativa y la toma de decisiones en los directores de las instituciones educativas primarias privadas de la provincia de Urubamba del departamento de Cusco 2012, por lo que se rechaza la hipótesis general. Asimismo, según los índices de correlación de Pearson el valor 0,542 corresponde a una correlación positiva moderada, lo que significa que el conocimiento que un director tenga sobre Gestión Administrativa no es determinante para que él pueda tomar las decisiones que beneficien o no a la institución educativa a la que representa. Sin embargo, los líderes institucionales deben estar preparados en temas de gestión porque tienen la responsabilidad de dirigir por mejores senderos la entidad a la que representan, por lo que deben de tener presente este conocimiento a la hora de tomar decisiones, ya que necesitamos de una gestión escolar eficaz con una buena toma de decisiones que ponga como centro los aprendizajes.

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1. Identificación del problema

En la vida del ser humano siempre encontramos situaciones difíciles por la relación con la sociedad en la que vivimos, sin embargo, toda situación difícil con lleva a una nueva toma de decisión a la hora de hacer una resolución de estos conflictos.

En la actualidad los conflictos y los problemas forman parte de nuestro día a día, en los diferentes ámbitos social, económico, política, salud, educación, etc. En el ámbito educativo, la educación de hoy nos presenta distintos escenarios en las instituciones educativas en el Perú, ya que el proceso de enseñanza aprendizaje, se ve acompañado por situaciones determinantes que encaminarán la institución como es la toma de decisiones y resolución de conflictos, las cuales depende en gran medida de la eficiencia y eficacia del servicio que pueden brindar los docentes. Según el MINEDU (2013), a través del área de Tutoría y Orientación Educativa, expresa que: El conflicto en sí no es positivo ni negativo, depende de cómo se afronte. Puede ser destructivo cuando se presta atención a aspectos sin importancia, erosiona la moral y la percepción personal, reduce la cooperación al dividir a los grupos, aumenta y agudiza las diferencias, conduce a comportamientos irresponsables e, incluso, dañinos, como pueden ser las disputas o palabras altisonantes.

En las instituciones educativas surgen varios problemas espacialmente entre docentes porque no todos piensan igual de allí que hay conflicto que cada uno tiene sus intereses particulares que lo desea hacer prevalecer, sin embargo, los profesores no seden para solucionar problemas con sus colegas en todo momento buscan que prevalezca su opinión y opción de solución al conflicto dentro de la institución.

Tal es el caso de la Institución Educativa Daniel Estrada Pérez del distrito de Santo Tomás de la provincia de Chumbivilcas de la región Cusco, la cual se obtuvo de datos empíricos, evidenciándose que los docentes generalmente no son conciliadores, ya que, cada uno cree tener la razón y busca que los demás respeten su opinión sea errada o acertada. Asimismo, por medio de entrevistas informales, los docentes manifestaron que frente a los conflictos suscitados que el día a día, muchos no poseen técnicas adecuadas para resolver conflictos, dándose poca comunicación entre ellos, pues no escuchan los motivos y cada uno hace su propia suposición, de igual forma, manifestaron que las decisiones son tomadas individualmente y no en conjunto, por lo que, muy pocas veces conforman equipos de trabajo para dar solución a los problemas educativos.

La importancia de optimizar la situación en materia educativa nos obliga a analizar las causas principales del problema a través de este proceso investigativo. Centrándonos en la organización como principal medio para poder alcanzar la calidad en educación. En tal sentido se considera de importancia el grado de correlación entre la toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes de la Institución Educativa Daniel Estrada Pérez del distrito de Santo Tomás de la provincia de Chumbivilcas de la región Cusco, 2018, pues estos elementos son determinantes para encontrar el desarrollo institucional.

## **2.2. Enunciados del problema**

### **2.2.1. Problema general**

- ¿Cuál es el grado de correlación entre la toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes de la Institución Educativa Daniel Estrada Pérez del distrito de Santo Tomás de la provincia de Chumbivilcas de la región Cusco, 2018?

### **2.2.2. Problemas específicos**

- ¿Cuál es el nivel de toma de decisiones que tienen los docentes de la Institución Educativa Daniel Estrada Pérez del distrito de Santo Tomás de la provincia de Chumbivilcas de la región Cusco 2018?

- ¿Cuál es el nivel de resolución de conflictos que tienen los docentes de la Institución Educativa Daniel Estrada Pérez del distrito de Santo Tomás de la provincia de Chumbivilcas de la región Cusco 2018?

### **2.3. Justificación**

La importancia teórica de la investigación es tener conocimiento del grado de correlación entre la toma de decisiones y la resolución de conflictos por los profesores de la Institución Educativa Daniel Estrada Pérez del distrito de Santo Tomás de la provincia de Chumbivilcas de la región Cusco. La toma de decisiones debe ser en consenso y la resolución del conflicto debe ser conciliadora.

En lo práctico, la investigación con sus resultados permitió conocer como los docentes se desenvuelven en la institución con respecto a la toma de decisiones y resolución de conflictos, esto ocasionará una mejor toma de decisiones considerando el aspecto individual y de grupo y luego la resolución de problema será de manera conciliadora donde todos los profesores piensen que están dando solución a sus problemas.

Se aporta información para que los profesores de otras instituciones educativas puedan tomar decisiones y resolver mejor sus problemas de la manera más rápida sin perjudicar a ningún profesor de la institución.

Se utilizaron instrumentos validados y confiables que puedan servir de apoyo para otras investigaciones si lo ven por conveniente.

### **2.4. Objetivos**

#### **2.4.1. Objetivo general**

- Determinar el grado de correlación entre la toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes de la Institución Educativa Daniel Estrada Pérez del distrito de Santo Tomás de la provincia de Chumbivilcas de la región Cusco 2018.

#### **2.4.2. Objetivos específicos**

- Establecer es el nivel de toma de decisiones que tienen los docentes de la Institución Educativa Daniel Estrada Pérez del distrito de Santo Tomás de la provincia de Chumbivilcas de la región Cusco 2018.

- Establecer el nivel de resolución de conflictos que tienen los docentes de la Institución Educativa Daniel Estrada Pérez del distrito de Santo Tomás de la provincia de Chumbivilcas de la región Cusco 2018.

## **2.5. Hipótesis**

### **2.5.1. Hipótesis general**

- Existe un grado de correlación positiva y moderada entre la toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes de la Institución Educativa Daniel Estrada Pérez del distrito de Santo Tomás de la provincia de Chumbivilcas de la región Cusco 2018.

### **2.5.2. Hipótesis específicas**

- Existe un nivel alto de toma de decisiones por los docentes de la Institución Educativa Daniel Estrada Pérez del distrito de Santo Tomás de la provincia de Chumbivilcas de la región Cusco 2018.
- Existe un nivel alto de resolución de conflictos por los docentes de la Institución Educativa Daniel Estrada Pérez del distrito de Santo Tomás de la provincia de Chumbivilcas de la región Cusco 2018.

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. Lugar de estudio

La Institución Educativa Daniel Estrada Pérez se localiza en el distrito de Santo Tomás, provincia de Chumbivilcas, tal institución integra la UGEL Chumbivilcas la que controla el servicio educativo y pertenece a la Gerencia regional de educación de Cusco (DREC).

#### 3.2. Población

Propone Hernández *et al.* (2014), que la población “Es el conjunto de personas que componen el colectivo en el cual se estudiará el fenómeno expuesto en la investigación” (p. 233). La población fue de 29 profesores de acuerdo al cuadro de asignación del personal de la institución educativa.

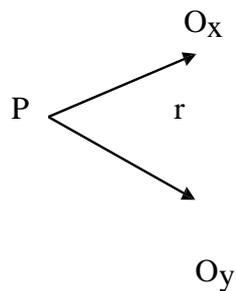
#### 3.3. Muestra

A efectos de este estudio, se usó la muestra de tipo censal. Se denomina de muestra censal al recuento de individuos que conforman una población estadística, definida como un conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones. Por lo que la muestra se constituirá por la totalidad de la población, es decir, por los 29 profesores de acuerdo al cuadro de asignación del personal de la institución educativa.

#### 3.4. Método de investigación

Como expresa Hernández *et al.* (2014), es “Descriptivo correlacional, asocia las variables mediante un patrón predecible para una población; además, tienen como finalidad conocer el grado de relación que existe entre dos variables en una investigación”. Por lo tanto, nuestra investigación fue descriptiva correlacional.

El diseño se utilizó el no experimental:



Donde:

P : Población

Ox : Observación a la variable independiente

Oy : Observación a la variable dependiente

r : Correlación entre las variables

### 3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos

- Establecer el nivel de toma de decisiones que tienen los docentes de la Institución Educativa Daniel Estrada Pérez del distrito de Santo Tomás de la provincia de Chumbivilcas de la región Cusco 2018.
- Establecer el nivel de resolución de conflictos que tienen los docentes de la Institución Educativa Daniel Estrada Pérez del distrito de Santo Tomás de la provincia de Chumbivilcas de la región Cusco 2018.

Tabla 1

*Operacionalización de las variables*

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Sub indicadores</b>
<b>Independiente</b> <b>Toma de decisiones</b>	<b>Individual</b>	Escucha	Antes de tomar una decisión escucha y analiza
		Razonamiento	Percibe que el razonamiento es necesario para tomar una decisión
		Control	Durante una decisión controla sus emociones
		Intuición	En su decisión considera la intuición personal
		Realidad	Para su decisión lo considera la Realidad
	<b>Equipo</b>	Participación	En una toma decisión participan todos los docentes
		Aportes	En una toma decisión de equipo participan todos los profesores con sus aportes
		Necesidades	Antepone sus necesidades para alcanzar el éxito de la institución
		Propuesta	La propuesta de solución es de un equipo de trabajo
		Compromiso	Ante las dificultades se compromete con el equipo para solucionar problemas
<b>Dependiente</b> <b>Resolución de conflictos</b>	<b>Escuchar</b>	Conciliación	Busca la conciliación ante un problema entre sus colegas
		Atención	Escucha con atención a los demás para solucionar un problema
		Calma	Mantiene la calma cuando hay debate con sus colegas
		Consejos	Escucha algún consejo de los demás para solucionar un problema
		Tranquilidad	Demuestra tranquilidad cuando un colega lo cuestiona
	<b>Comunicación</b>	Comprender	Hace preguntas para comprender el problema
		Opiniones	Respeto las opiniones de los demás pero no los comparte
		Mejorar	Considera que los problemas le permiten mejorar personalmente
		Intereses	Identifica los intereses comunes de los profesores para solucionar un problema
		Consenso	En consenso plantea una solución salomónica

### **3.5.1. Técnicas e instrumentos**

#### **3.5.1.1. Técnicas**

Considera Hernández *et al.* (2014), que la técnica de la encuesta es “Un mecanismo para recolección de datos estadísticos sobre lo que se está investigando y una de ella es la encuesta”. Para la investigación se utilizó la técnica de la encuesta.

#### **3.5.1.2. Instrumentos.**

Sostiene Hernández *et al.* (2014), que el instrumento cuestionario son: “Un conjunto de preguntas ni cortas y ni largas que nos permite recolectar datos estadísticos de las variables en investigación”. En la investigación se aplicó los cuestionarios para la variable toma de decisiones y resolución de conflictos.

### **3.5.2. Plan de recolección de datos.**

El plan de recolección de datos se realizó de la siguiente manera:

- Se solicitó permiso al director de la Institución Educativa en donde se realizó la investigación.
- Se coordinó con los docentes para hacer la encuesta
- Se aplicó los instrumentos para recolectar datos y se recopiló ordenadamente la información recolectada de la investigación.

#### **3.5.2.1. Plan de tratamiento de datos.**

Teniendo en cuenta a Valderrama (2016), que dice que para los análisis de datos “La presentación de los resultados es necesario elaborar tablas y figuras con frecuencias y porcentajes con sus interpretaciones respectivas”. El análisis de datos se aplico a través del programa estadístico SPSS 25.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. Presentación de resultados

La presente investigación descriptiva correlacional titulada: La toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes de la Institución Educativa Daniel Estrada Pérez del distrito de Santo Tomás de la provincia de Chumbivilcas de la región Cusco 2018.

Los datos se obtuvieron de los dos instrumentos aplicados a los docentes objeto de estudios, a quienes se les aplicó primeramente el cuestionario para la toma de decisiones con el propósito de determinar el nivel de esta variable en los docentes. El instrumento creado por la autora de la investigación, contiene 10 preguntas con respuestas cerradas para escoger sólo una quien aplicó una prueba piloto a 29 docentes con las mismas características de la población, arrojando como resultado del Alfa de Crombach, 0.8, es decir, de alta confiabilidad, validado además por juicio de expertos.

De igual forma, se aplicó el cuestionario para determinar el nivel de resolución de conflictos, diseñado por la autora de la investigación, basándose en las dimensiones que plantea la teoría, este contiene 10 preguntas con alternativas cerradas. El mismo fue aplicado en una prueba piloto a 29 docentes, teniendo un valor del Alfa de Crombach de 0.8, validado a juicio de expertos.

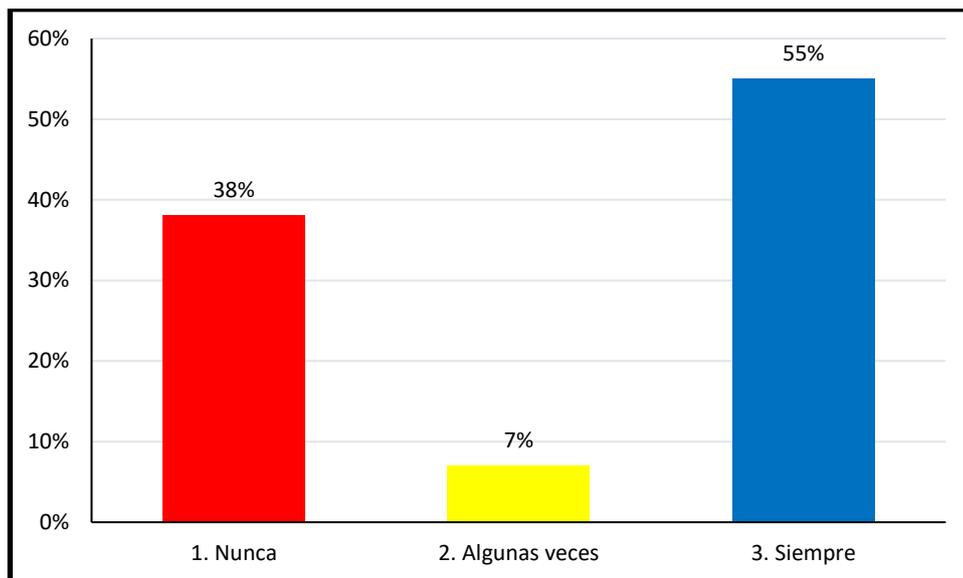
Tales cuestionarios permitieron alcanzar los resultados que a continuación se detalla:

#### 4.1.1. Resultados de la variable toma de decisiones

Tabla 2

*Antes de tomar una decisión escucha y analiza*

Alternativa	F	%
1. Nunca	11	38
2. Algunas veces	2	7
3. Siempre	16	55
Total	29	100



*Figura 1. Antes de tomar una decisión escucha y analiza*

De la tabla 2 y figura 1, Antes de tomar una decisión escucha y analiza, se observa lo siguiente: Nunca 38%, algunas veces 7% y siempre el 55%.

Deducimos que los docentes para la toma de decisiones tienen que prestar atención al problema o asunto que se está tratando en reunión y luego de manera personal o en conjunto toman una decisión en común para beneficios de todos. Al respecto Dávila (2014), con su investigación, programa de capacitación “gerencia participativa”, su efectividad en la toma de decisiones de los administradores en

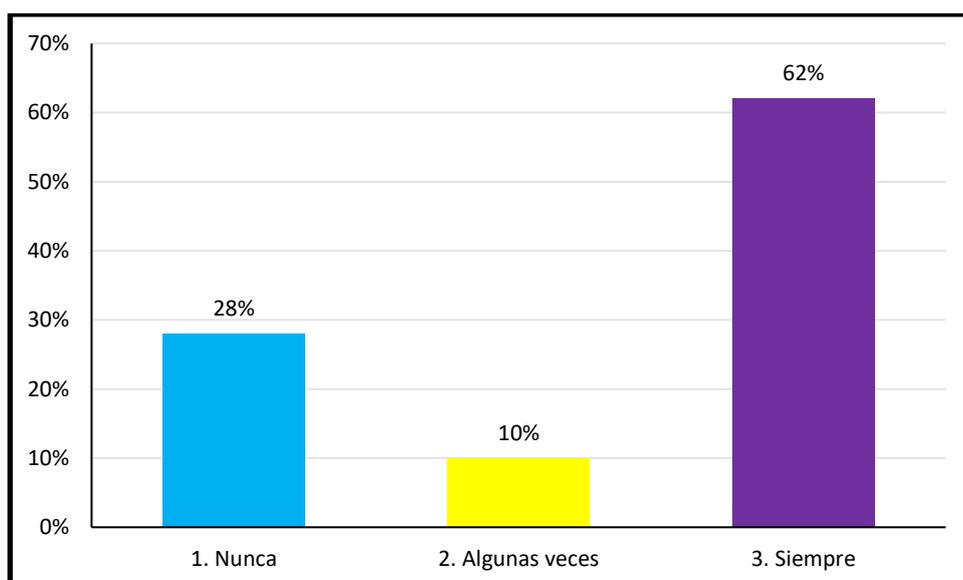
las instituciones educativas de la misión peruana del del sur 2014, los resultados muestran que los cambios han sido efectivos. Sobre todo en la administración, el tratamientos conductuales y los propios procesos administrativos de una institución educativa.

La mayoría de los docentes de la institución educativa antes tomar decisiones escuchan y analizan con 55%, que se asemeja con lo obtenido por Davila (2014). La toma de decisiones es una necesidad, una obligación y una responsabilidad. Porque de ella depende el trabajo y las relaciones con los demás, y principalmente porque cada persona es lo que decide ser.

Tabla 3

*Percibe que el razonamiento es necesario para tomar una decisión*

Alternativa	F	%
1. Nunca	8	28
2. Algunas veces	3	10
3. Siempre	18	62
Total	29	100



*Figura 2. Percibe que el razonamiento es necesario para tomar una decisión*

De la tabla 3 y figura 2, Percibe que el razonamiento es necesario para tomar una decisión, se observa lo siguiente: Nunca 28%, algunas veces 10% y siempre 62%.

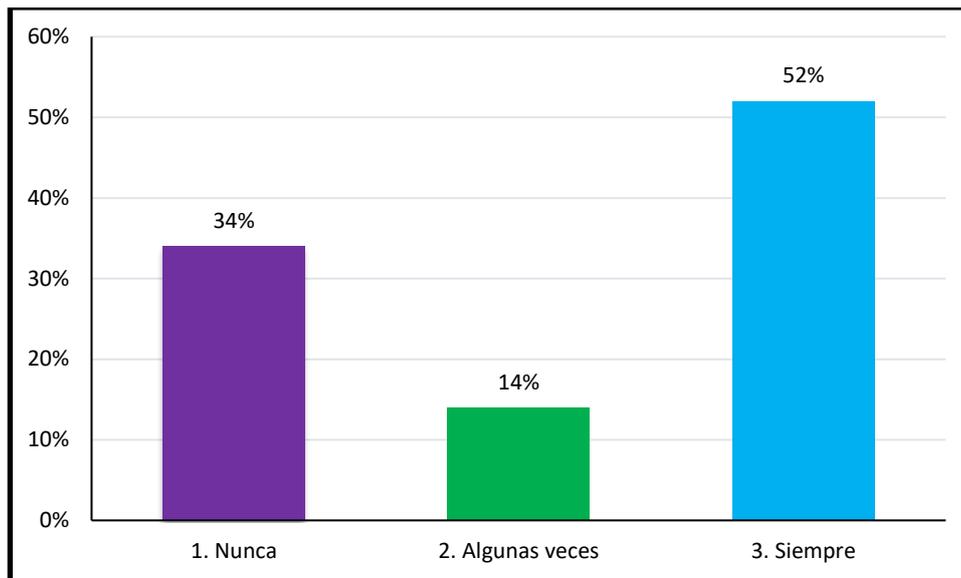
Best (2003) afirma que el razonamiento se basa en una serie de reglas sometidas al imperio de la pragmática al afirmar que si bien el pensamiento cuenta con una base gramática-sintáctica de razonamiento, esta es puesta a prueba en las distintas situaciones de nuestra vida a partir de una casuística del razonamiento que es determinada por la similitud que pueda existir entre las situaciones a las que nos enfrentamos y otras que ya hayamos sorteado Para Oltuzar (2008), consiste en percibir y analizar la situación, así como de todas las circunstancias y dimensiones que influyen en ella. Se recoge información.

La mayor puntuación es 62%, deducimos tomando en cuenta a los autores mencionados, los docentes para la toma decisiones tienen que comprender la problemática, meditar, organizar y estructurar las ideas de manera individual y en equipo para al final tener una conclusión como una decisión de todos los docentes.

Tabla 4

*Durante una decisión controla sus emociones*

Alternativa	F	%
1. Nunca	10	34
2. Algunas veces	4	14
3. Siempre	15	52
Total	29	100



*Figura 3.* Durante una decisión controla sus emociones

De la tabla 4 y figura 3, Durante una decisión controla sus emociones, se observa lo siguiente: Nunca 34%, algunas veces 14% y siempre el 52%.

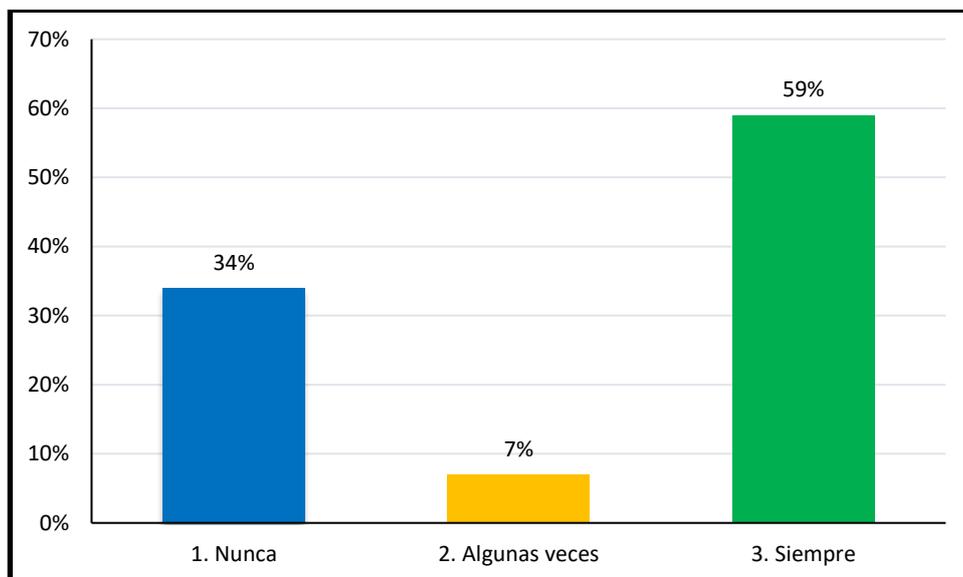
Uribe y Henao (2015), artículo “Inteligencia emocional en la toma de decisiones”. Las emociones y los sentimientos tan importantes en la toma de decisiones, un buen manejo de estas podría ser un factor diferenciador a la hora de tomar decisiones más acertadas. Según Lanazca (2017) en sus tesis “La inteligencia emocional y el estilo de manejo de conflictos de los docentes en las instituciones educativas públicas de la RED 9, UGEL 06, Vitarte, Lima”. Los resultados obtenidos mostraron que el 59 % (62) de los participantes tienen un nivel medio de inteligencia emocional y 80 % (84) de los participantes manifiestan que hacen uso a nivel medio de sus estilos de manejo de conflictos.

La puntuación más alto es 52%, que se asemeja con los autores mencionados anteriormente, que para tomar decisiones correctas, tenemos controlar la parte emocional de nuestro ser y todas las personas involucradas se benefician por la decisión tomada, de lo contrario podemos caer en situaciones que luego podemos arrepentirnos. El mundo de hoy demanda personas que manejen sus emociones para ser exitosos y triunfar en la vida.

Tabla 5

*En su decisión considera la intuición personal*

Alternativa	F	%
1. Nunca	10	34
2. Algunas veces	2	7
3. Siempre	17	59
Total	29	100



*Figura 4. En su decisión considera la intuición personal*

De la tabla 5 y figura 4, En su decisión considera la intuición personal, se observa lo siguiente: Nunca 34%, algunas veces 7% y siempre 59%.

La mayor puntuación es de 59% de los docentes que considera la intuición. Para Saaty (2014), la toma de decisiones se “Da por la intuición y por la experiencia, para comprender el inconveniente y solucionar problemas”.

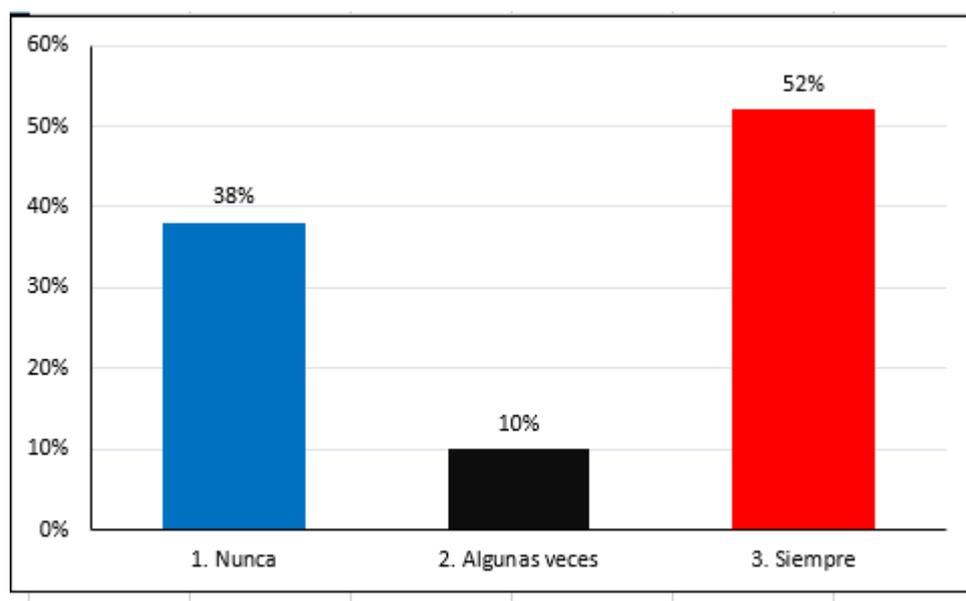
En la toma de decisiones se analiza, escucha y por consenso de resuelve el problema. La intuición nos permite recurrir a la enorme provisión de

conocimientos de los que no somos conscientes, incluyendo no sólo todo lo que uno ha experimentado o aprendido intencionada o subliminalmente, sino también la reserva infinita del conocimiento universal.

Tabla 6

*Para su decisión lo considera la realidad*

Alternativa	F	%
1. Nunca	11	38
2. Algunas veces	3	10
3. Siempre	15	52
Total	29	100



*Figura 5. Para su decisión lo considera la realidad*

De la tabla y figura 5, Para su decisión considera la realidad, se observa lo siguiente: Nunca 38%, algunas veces 10% y siempre 52%.

Gorjon (2011), Los docentes para la toma de decisiones tienen que conocer su entorno laboral, considerándolo como un conjunto de circunstancias de trabajo y condiciones, educativas que rodean a todos los profesores es decir, es la cultura en la

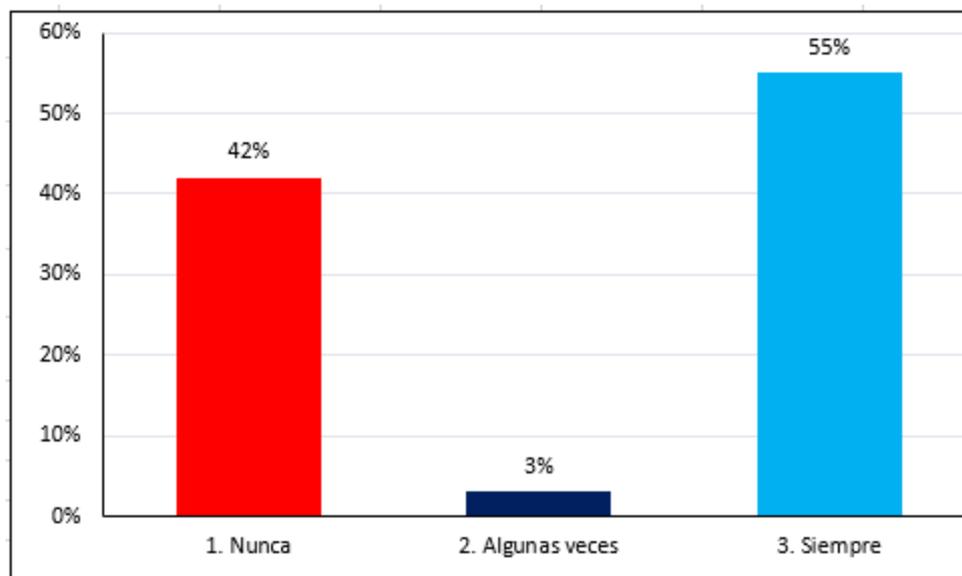
que el profesor labora todos los días. Ortuzar (2008) señala que antes de tomar una decisión, debe analizarse el tipo, ámbito, objetivo y finalidad de la misma, a qué temas o problemas se quiere dar respuesta, qué personas están implicadas y todas las variables posibles para lograr la mayor efectividad.

La puntuación es más alta es de 52%, que los docentes antes de tomar cualquier decisión se debe evaluar bien la situación o contexto ante un conflicto y solucionar en beneficio de todos que participan.

Tabla 7

*En una toma decisión participan todos los docentes*

Alternativa	F	%
1. Nunca	12	42
2. Algunas veces	1	3
3. Siempre	16	55
Total	29	100



*Figura 6. En una toma decisión participan todos los docentes*

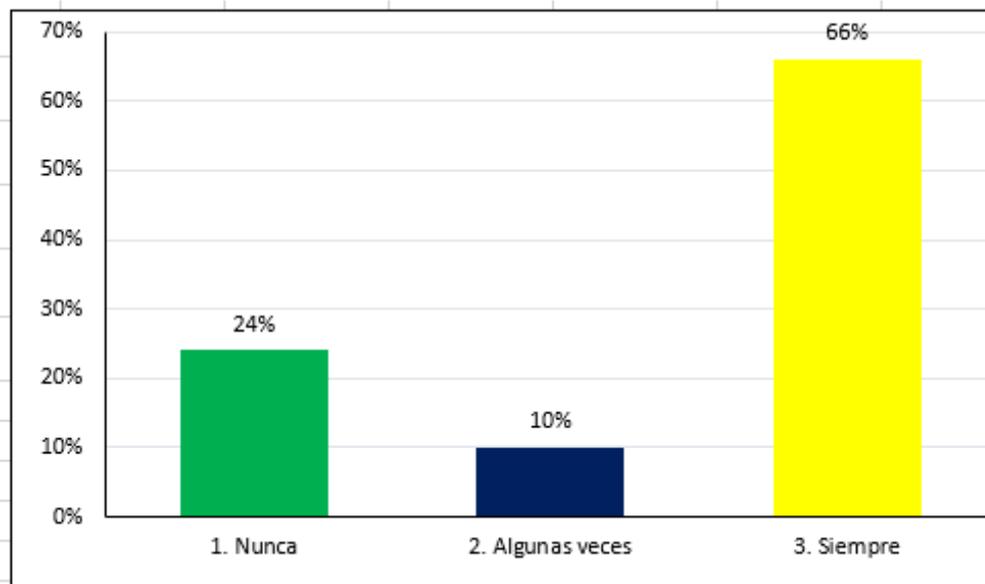
De la tabla 7 y figura 6, En una toma decisión participan todos los docentes, se observa lo siguiente: Nunca 42%, algunas veces 3% y siempre 55%.

La puntuación el más alto es 55%, los docentes para la toma de decisiones tienen la capacidad de participar de manera voluntaria con sus opiniones personales o en grupo para beneficio de cada uno de ellos y de la institución donde laboran. Aspecto que coincide con lo obtenido por Ponze De León (2017) en su tesis “Toma de decisiones en equipo y la negociación cooperativa de los docentes de la institución educativa secundaria Caminaca, Azángaro, Puno”, en la cual los docentes alcanzan un 70% de nivel alto en la toma de decisiones en equipo, porque están primero los intereses de la institución educativa antes que los personales. Sobre ello Obando (2008) en su artículo denominado “La participación docente en la toma de decisiones desde la visión micropolítica”, el docente es quien vive de cerca la problemática de la escuela, quien concreta, tergiversa o sabotea los planes de acción, quien transmite la visión institucional o la dificulta, entre otros aspectos; lo cual lo revelan como pieza clave para la vida de las organizaciones educativas.

Tabla 8

*En una toma de decisión de equipo participan todos los profesores con sus aportes*

Alternativa	F	%
1. Nunca	7	24
2. Algunas veces	3	10
3. Siempre	19	66
Total	29	100



*Figura 7.* En una toma decisión de equipo participan todos los profesores con sus aportes

De la tabla 8 y figura 7, En una toma decisión de equipo participan todos los profesores con sus aportes, se observa lo siguiente: Nunca 24%, algunas veces 10% y siempre 66%.

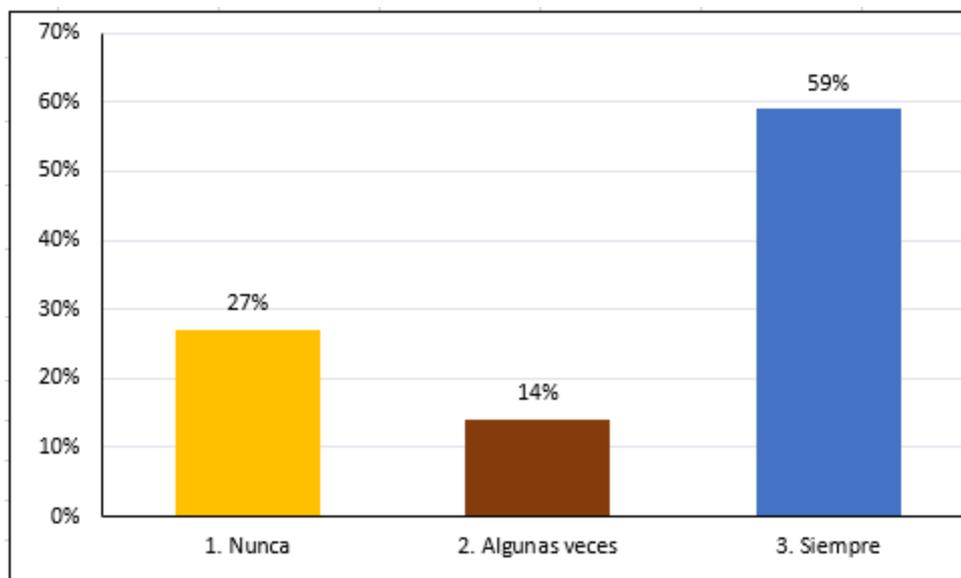
La puntuación más alto es de 66%, la mayoría de los docentes participan con sus aportes en la toma de decisiones, corroboro Ponze De León (2017) en su tesis “Toma de decisiones en equipo y la negociación cooperativa de los docentes de la institución educativa secundaria Caminaca, Azángaro, Puno”, en la cual los docentes alcanzan un 70% de nivel alto en la toma de decisiones en equipo, porque están primero los intereses de la institución educativa antes que los personales.

La toma de decisiones en equipo que todos participen con sus aportes, según mi experiencia, si no se maneja bien, no ayuda, incluso puede perjudicar la consecución del objetivo. Cada miembro del equipo debe pensar en que su aporte va beneficiar a todos los demás integrantes. Si esto se logra veremos cómo el ambiente en el conjunto mejora y considerarse como miembros de una familia.

Tabla 9

*Antepones sus necesidades para alcanzar el éxito de la institución*

Alternativa	F	%
1. Nunca	8	27
2. Algunas veces	4	14
3. Siempre	17	59
Total	29	100



*Figura 8. Antepones sus necesidades para alcanzar el éxito de la institución*

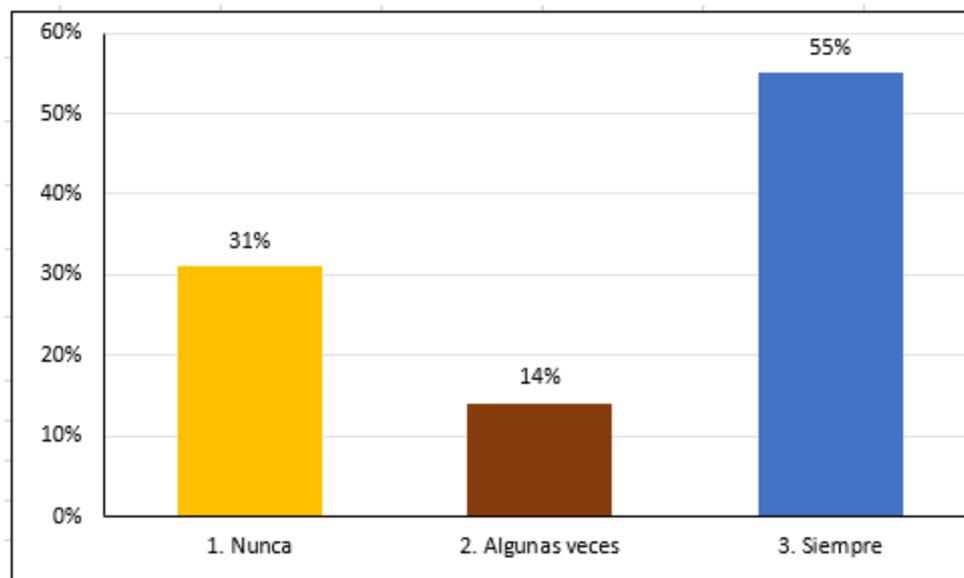
De la tabla 9 y figura 8, Antepones sus necesidades para alcanzar el éxito de la institución, se observa lo siguiente: Nunca 27%, algunas veces 14% y siempre 59%.

La puntuación más alta es de 59%, la mayoría de los docentes priorizan relacionado con temas de la institución educativa ya que tiene objetivos claros y logros que alcanzar. Según Saaty (2014), los docentes colocan delante e inmediatamente en seguida, inminentemente o antes. Dar la prioridad, preferencia y aventajar con solución a su problema personal considera importante a los problemas de los demás que son necesarios para una buena toma de decisiones.

Tabla 10

*La propuesta de solución es de un equipo de trabajo*

Alternativa	F	%
1. Nunca	9	31
2. Algunas veces	4	14
3. Siempre	16	55
Total	29	100



*Figura 9. La propuesta de solución es de un equipo de trabajo*

De la tabla 10 y figura 9, La propuesta de solución son de un equipo de trabajo, se observa lo siguiente: Nunca 31%, algunas veces 14% y siempre 51%.

La puntuación más alta es de 51% de la tabla 9, para los docentes el desarrollo de una propuesta de solución es presentar una noción propia del problema en equipo, así como la propuesta para resolverlo, con el fin de convencer a los demás de que tal propuesta es la mejor para todos. Pan (2008), refiere que la resolución de los problemas con los docentes en modo conciliador para beneficios de todos los integrantes de la institución educativa. Para Valenzuela (2012), dice “En las instituciones educativas resalta la importancia de la dirección y los docentes en la

administración, ya que pone en movimiento la voluntad de hacer algo y transformar los deseos en acciones para lograr el éxito. Los docentes como los directores se enfrentan a muchos y variados problemas parcialmente intangibles que implican muchas complejidades”.

Es importante fomentar la confianza, el dialogo, el consenso y la cooperación como elementos que nos permiten dar una propuesta de solución y garantizar el trabajo en equipo.

Tabla 11

*Ante las dificultades se compromete con el equipo para solucionar problemas*

Alternativa	F	%
1. Nunca	9	31
2. Algunas veces	2	7
3. Siempre	18	62
Total	29	100

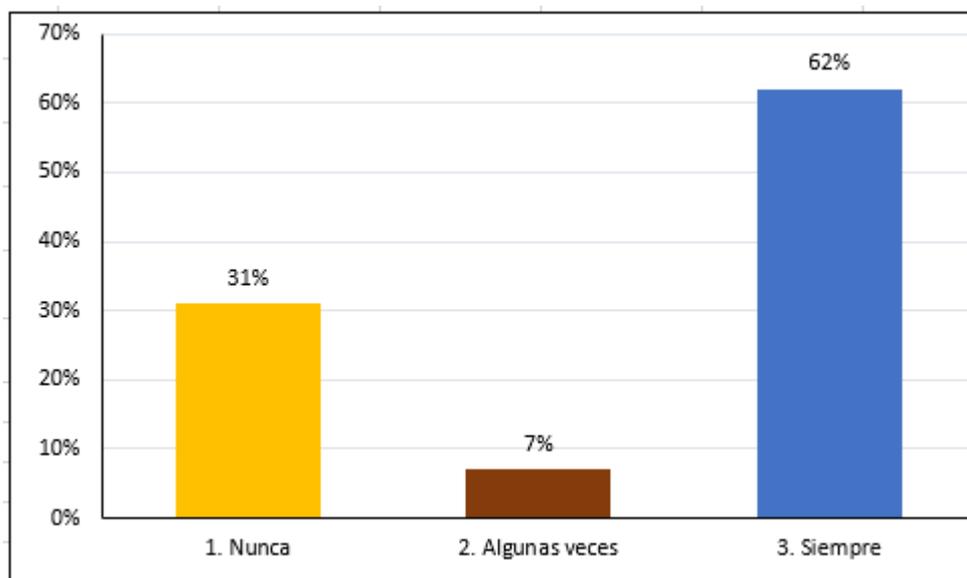


Figura 10. Ante las dificultades se compromete con el equipo para solucionar problemas

De la tabla y figura 10, Ante las dificultades se compromete con el equipo para solucionar problemas, se observa lo siguiente: Nunca 31%, algunas veces 7% y siempre 62%.

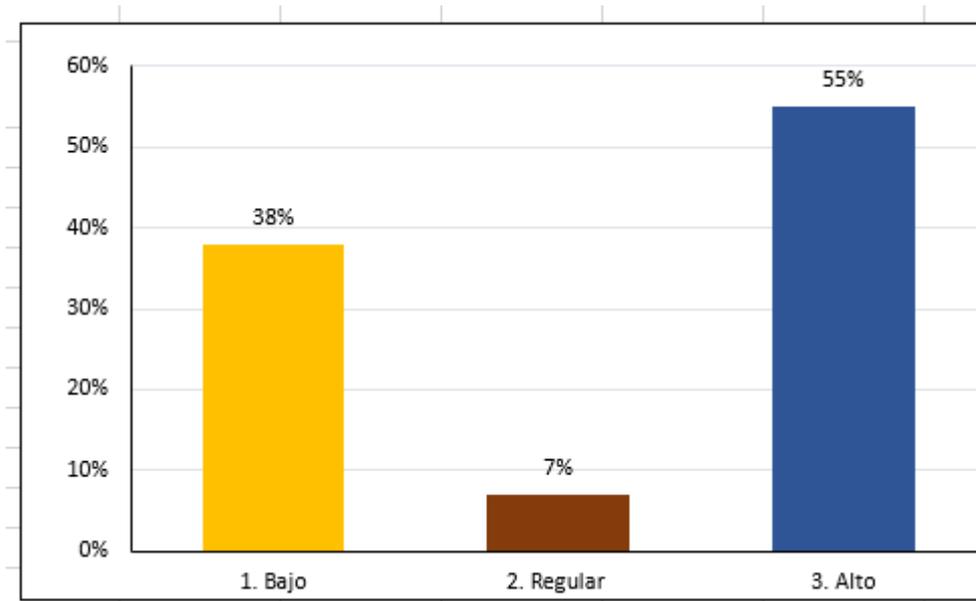
Los docentes tienen que ser más un intelectual que un instructor, además de ser capaz de entender, y compartir, el alcance social de su profesión. La docencia, como la educación, está inspirada en una ética de la responsabilidad. Torres (2005), explica que un equipo honesto y competente coadyuda para lograr los objetivos, solución de problemas y las metas organizacionales. Cuando esto no ocurre, el entorno se vuelve más complejo, no sólo aumenta el número y la diversidad de los interlocutores sino que son los conflictos los que modifican las relaciones con los integrantes de la organización educativa. Para Pan (2008), cuando se forma un equipo “intervienen fuerzas psicológicas que van desde la confraternización hasta la lucha abierta entre motivaciones, intereses, actitudes, conductas e ideas de las distintas personalidades que lo componen”.

Los equipos de trabajo tienen que ser lo más homogéneos posible. Contar con personal de diferente sexo y edad hará que el equipo se complemente y se obtengan los mejores resultados. Los docentes que se identifican con su institución educativa, donde laboran, son comprometidos conscientemente y responsables en la solución de los problemas por el bienestar de la institución.

Tabla 12

*Nivel de toma de decisiones*

Alternativa	F	%
1. Bajo	11	38
2. Regular	2	7
3. Alto	16	55
Total	29	100



*Figura 11.* Nivel de toma de decisiones

De la tabla y figura 11. Nivel de toma de decisiones, se observa lo siguiente: Bajo 38%, regular 7% y alto el 55%.

La puntuación se ha ubicado en un nivel adecuado de 55%, lo cual queda confirmado a nivel de los encuestados. Aspecto que coincide con lo obtenido por Gallegos (2014), en su tesis: “La toma de decisiones de los directores en la negociación de los conflictos internos de los docentes de educación primaria de las instituciones educativas públicas del distrito de Tiabaya”, en la cual predomina un nivel alto la toma de decisiones. Según Ponze De León (2017) en su tesis “Toma de decisiones en equipo y la negociación cooperativa de los docentes de la institución educativa secundaria Caminaca, Azángaro, Puno”, en la cual los docentes alcanzan un 70% de nivel alto en la toma de decisiones en equipo, porque están primero los intereses de la institución educativa antes que los personales.

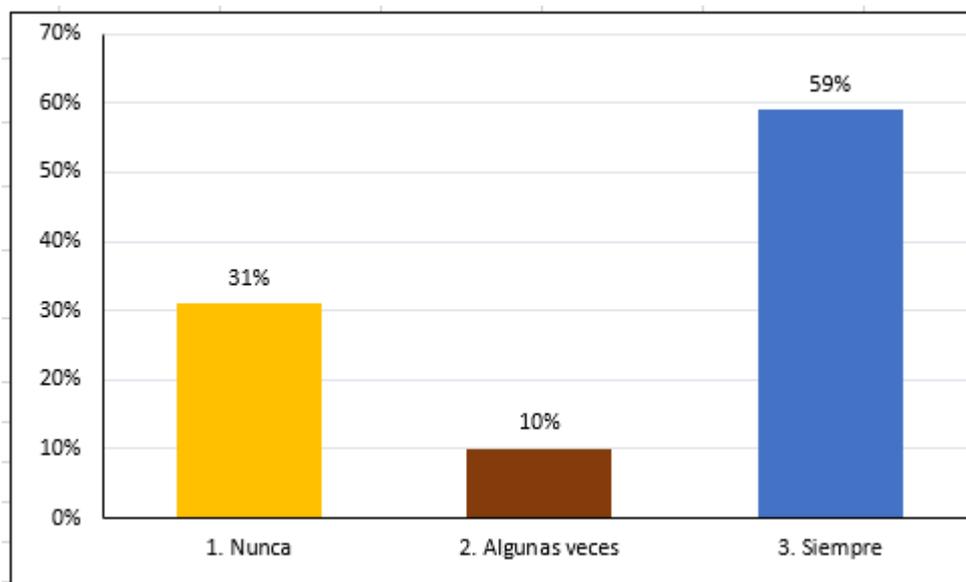
Los dos autores coinciden en sus investigaciones y tiene relación con la tesis actual, por lo tanto los instrumentos aplicados pueden funcionar para otras investigaciones.

#### 4.1.2. Resultados de la variable resolución de conflictos

Tabla 13

*Busca la conciliación ante un problema entre sus colegas*

Alternativa	F	%
1. Nunca	9	31
2. Algunas veces	3	10
3. Siempre	17	59
Total	29	100



*Figura 12. Busca la conciliación ante un problema entre sus colegas*

De la tabla y figura 12, Busca la conciliación ante un problema entre sus colegas, se observa lo siguiente: Nunca 31%, algunas veces 10% y siempre 59%.

La mayor puntuación es de 59%, los docentes buscan conciliar ante un problema. El acto de conciliar se ha realizado dentro de un proceso de consenso de los propios docentes, donde participan las partes que tienen intereses opuestos. Aspecto que se asemeja con lo obtenido por Álvaro (2015) en su tesis Manejo de conflicto del gerente educativo y su incidencia en la satisfacción laboral del

docente, los docentes, ven al directivo como un miembro de la comunidad educativa con aspectos que humanizan el proceso educativo en la dinámica líder/seguidor o jefe/subordinado y el mismo demuestra que conoce las necesidades de su grupo e identifica las fortalezas de las individualidades delegando funciones a su personal.

Según mis experiencias que podido observar, en un problema entre docentes no siempre se puede conciliar entre ellos, muchas veces se necesita la intervención del líder de la institución educativa es el director, ante una situación de problemas, conflictos y otros, el director juega un papel muy importante de mediador y conciliador, pero no todos los directores denominados jefes son líderes y queda vacío. Necesitamos más líderes conciliadores que construyan en medio de las diferencias y que nos ayuden a ser una sociedad más cohesionada, justa y en paz.

Tabla 14

*Escucha con atención a los demás para solucionar un problema*

Alternativa	F	%
1. Nunca	6	20
2. Algunas veces	4	14
3. Siempre	19	66
Total	29	100

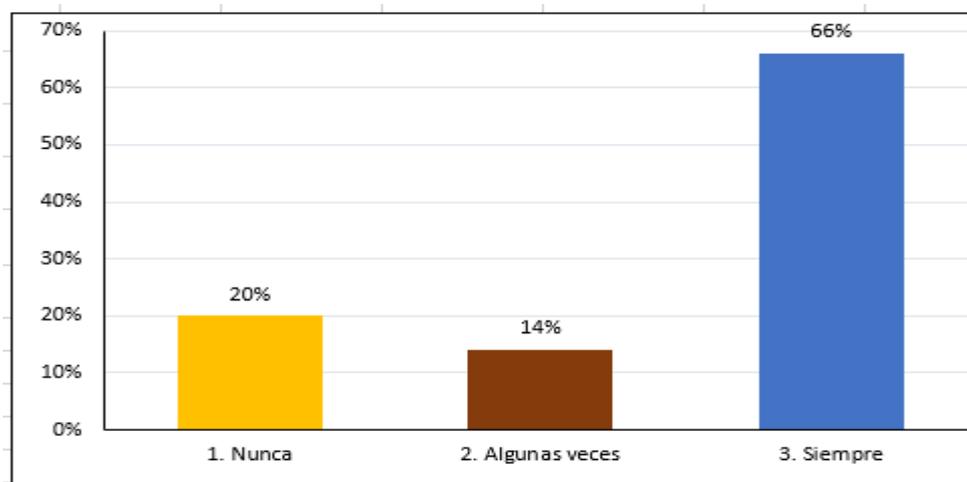


Figura 13. Escucha con atención a los demás para solucionar un problema

De la tabla y figura 13, Escucha con atención a los demás para solucionar un problema, se observa lo siguiente: Nunca 20%, algunas veces 14% y siempre 66%.

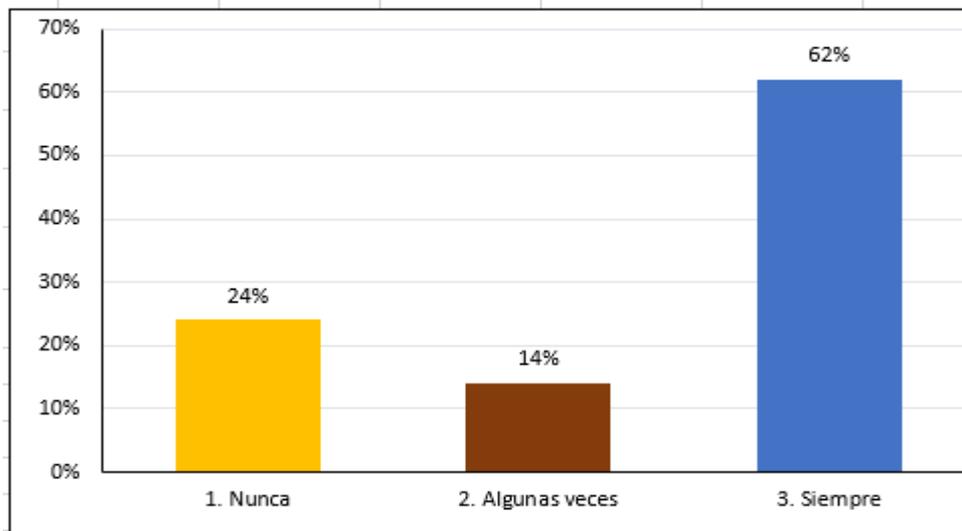
La mayor puntuación es 66%, para los docentes escuchar con atención representa ante todo prestar atención y concentrarse en aquello que se escucha. De acuerdo a Gorjon (2011), explica que “La solución de conflictos es una herramienta de paz y modernización de justicia en el trabajo que uno realiza”. Según Pan (2008), dice “La solución de problemas es tener un clima educativo propicio es imprescindible para crear esa especie de atmosfera que facilite el trabajo”.

La escucha activa sirve para tender puentes y solucionar posibles desacuerdos, ya que, principalmente, permite ayudar a entender los intereses de la otra parte en conflicto, muchas veces por no prestar atención a la otra personas hay malos entendidos, para evitar este tipo de situaciones practiquemos la escucha active y evitemos conflictos.

Tabla 15

*Mantiene la calma cuando hay debate con sus colegas*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
1. Nunca	7	24
2. Algunas veces	4	14
3. Siempre	18	62
Total	29	100



*Figura 14.* Mantiene la calma cuando hay debate con sus colegas

De la tabla y figura 14. Mantiene la calma cuando hay debate con sus colegas, se observa lo siguiente: Nunca 24%, algunas veces 14% y siempre 62%.

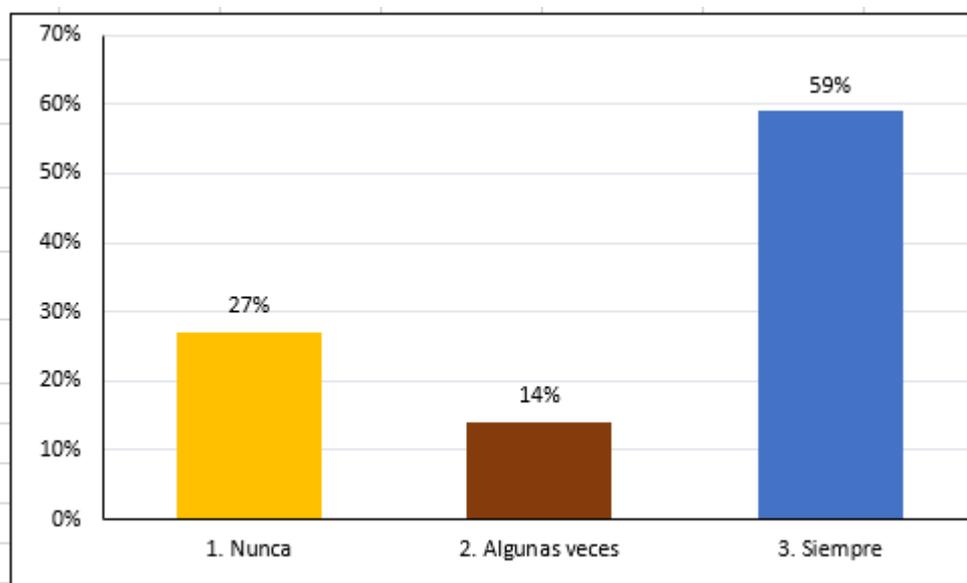
La mayor puntuación es de 62%, los docentes al mantener la calma están tranquilos en cualquier situación. Es decir están en un estado de paciencia, tranquilidad, serenidad, optimismo, sobre todo en aquellas situaciones donde parece que nos sentimos más desbordados porque nos parece que no somos capaces de controlarla la situación. Bados (2014), explica que una actitud frente a la solución del conflicto es el control personal, que no es mas que, es el dominio de nuestras emociones. Para Lanazca (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. Existe una relación directa entre la inteligencia emocional y el estilo de manejo de conflicto.

Una emoción bien controlada puede ser una herramienta para nuestro crecimiento, mientras que fuera de control podría llegar a hacernos mucho mal. Tener conciencia de las emociones y saber regularlas en el día a día son aspectos totalmente necesarios. Gracias a ello, desarrollaremos una serie de competencias y habilidades que nos ayudarán a favorecer tanto el bienestar personal cómo el de los demás.

Tabla 16

*Escucha algún consejo de los demás para solucionar un problema*

Alternativa	F	%
1. Nunca	8	27
2. Algunas veces	4	14
3. Siempre	17	59
Total	29	100



*Figura 15. Escucha algún consejo de los demás para solucionar un problema*

De la tabla y figura 15, Escucha algún consejo de los demás para solucionar un problema, se observa lo siguiente: Nunca 27%, algunas veces 14% y siempre el 59%.

La mayor puntuación se ubica en un nivel adecuado que es de 59%. El consejo es un juicio, la creencia o la consulta referida a una acción o un hecho que siempre soluciona algo. Según Valenzuela (2012), La teoría referida a la “Dimensión de Escucha”, refiere que es necesario que el docente considere y analice a los consejos dados por otras personas antes de decidir sobre la solución más adecuada para el conflicto. Para Bados (2014), solucionar problemas complejos puede ser difícil,

pero no imposible. Solo necesitas tener el espíritu adecuado y disponer de un proceso para resolver el problema en cuestión.

Para los docentes no está demás recibir un consejo, que es la opinión que se emite o se recibe para hacer o no hacer algo con referente a un problema, Siempre existirán los problemas y no faltara personas que nos brinde sus consejos, un buen consejo a tiempo puede evitar la destrucción de una vida y de familias enteras, y permite que la persona corrija algún error cometido.

Tabla 17

*Demuestra tranquilidad cuando un colega lo cuestiona*

Alternativa	F	%
1. Nunca	12	42
2. Algunas veces	1	3
3. Siempre	16	55
Total	29	100

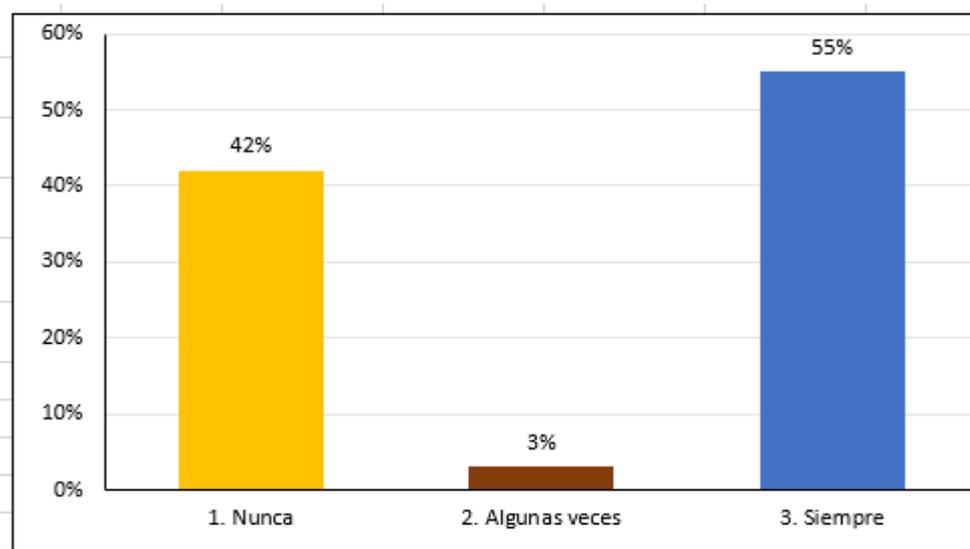


Figura 16. Demuestra tranquilidad cuando un colega lo cuestiona

De la tabla y figura 16, Demuestra tranquilidad cuando un colega lo cuestiona, se observa lo siguiente: Nunca 42%, algunas veces 3% y siempre 55%.

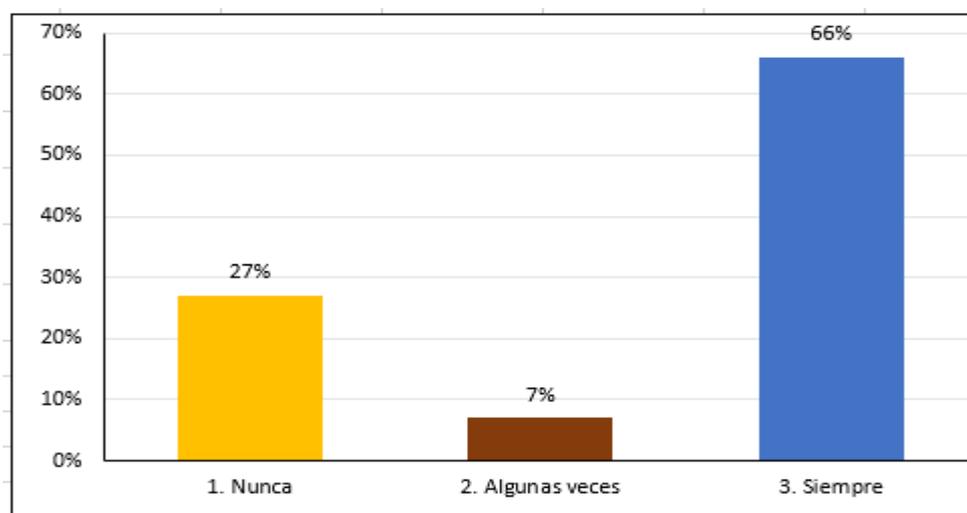
El porcentaje mas alto es de 55%, quiere decir los docentes demuestran tranquilidad, serenidad y calma cuando son cuestionados, nos apoyamos con lo obtenido de Lanazca (2017) en su tesis “La inteligencia emocional y el estilo de manejo de conflictos de los docentes en las instituciones educativas públicas de la RED 9, UGEL 06, Vitarte, Lima”. Existe una relación directa entre la inteligencia emocional y el estilo de manejo de conflictos.

Si aprendemos a regular nuestras emociones así como mantener el estado de tranquilidad ante cualquier situación, entonces cualquier otra emoción podemos manejar.

Tabla 18

*Hace preguntas para comprender el problema*

Alternativa	F	%
1. Nunca	8	27
2. Algunas veces	2	7
3. Siempre	19	66
Total	29	100



*Figura 17. Hace preguntas para comprender el problema*

De la tabla y figura 17, Hace preguntas para comprender el problema, se observa lo siguiente: Nunca 27%, algunas veces 7% y siempre 66%.

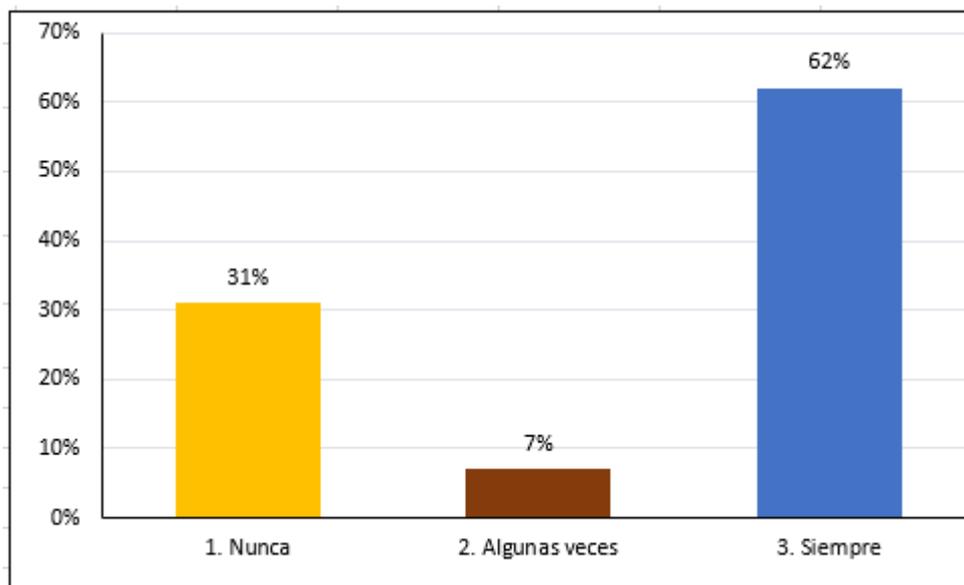
La teoría refiere que la dimensión comunicación se integra de la comprensión de problema, por lo que se hace necesario, conocer todo lo concerniente al problema, a través de preguntas a los involucrados aportando así una solución completa. (Saaty, 2014). Para Ponze De León (2017), Habitualmente el conflicto es asumido como un problema en la toma de decisiones que implica debilidad y un pobre desempeño organizacional. Sin embargo, también es posible que se tome conciencia de que el conflicto puede en algunas ocasiones infundir la búsqueda del consenso y la supresión de los desacuerdos.

Las preguntas buscan conocer mejor un problema, es decir comprenderlo que se refiere a entenderlo, justificarlo o contener el tema de discusión. Las preguntas tienen esa propiedad de ayudarnos a pensar de forma diferente e identificar recursos para construir alternativas y dar solución a los problemas.

Tabla 19

*Respetar las opiniones de los demás, pero no las compartir*

Alternativa	F	%
1. Nunca	9	31
2. Algunas veces	2	7
3. Siempre	18	62
Total	29	100



*Figura 18.* Respeta las opiniones de los demás, pero no los comparte

De la tabla y figura 18, Respeta las opiniones de los demás pero no los comparte, se observa lo siguiente: Nunca 31%, algunas veces 7% y siempre 62%.

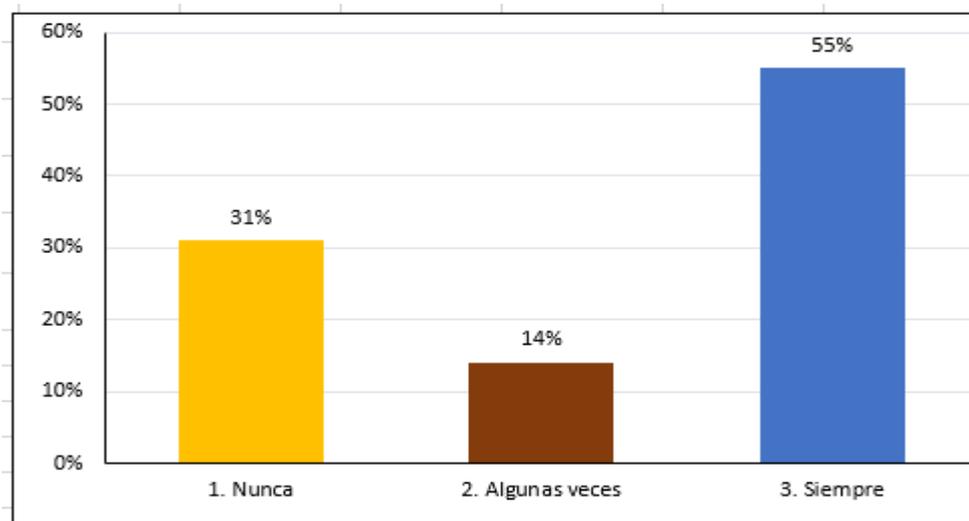
La mayor puntuación es de 62% quiere decir que, debemos ser libres, sin sentirnos manipulados, para exponer nuestras ideas y pensamientos, porque todos somos diferentes y porque cada uno vemos las cosas de distinta manera, pero, no olvidemos nunca que todas las opiniones son importantes, y sobre todo, respetables, siendo todas útiles para enriquecernos en ideas. Por ello los docentes deben considerar las opiniones de los demás. (Santiago. 2013 p. 84). Para Torres (2005), manifiesta que se da el espacio para que los profesores no solo escuchen o den opiniones, sino que tengan la oportunidad de pronunciarse a favor o en contra de medidas institucionales.

Es fundamental respetar las opiniones de los demás aunque no estemos de acuerdo, aplicar la tolerancia y porque todos tenemos la libertad de brindar opiniones siempre que no dañen a nadie.

Tabla 20

*Considera que los problemas le permiten mejorar personalmente*

Alternativa	F	%
1. Nunca	9	31
2. Algunas veces	4	14
3. Siempre	16	55
Total	29	100



*Figura 19. Considera que los problemas le permiten mejorar personalmente*

De la tabla y figura 19, Considera que los problemas le permiten mejorar personalmente, se observa lo siguiente: Nunca 31%, algunas veces 14% y siempre el 55%.

La resolución de problemas es fundamental para la mejora continua y progreso de los profesores. Conocer herramientas para resolver problemas de manera tanto lógica como creativa, puede ayudar a contribuir a alcanzar mejores resultados de los problemas. García (2012), para tener un desarrollo profesional pleno y exitoso, una de las cosas más importantes que debes tener en cuenta es el hecho de que muchos puestos o vacantes laborales requieren de un conjunto muy específico de habilidades

o conocimientos. Para Ortuzar (2008), de una forma u otra, el éxito en el trabajo depende mucho de la capacidad que tienes de compartir tus ideas con el resto de tus colegas. Esto aplica tanto para los empleados como para aquellos que cuentan con puestos directivos.

La resolución de problemas es fundamental para la mejora continua y progreso de los profesores. Conocer herramientas para resolver problemas de manera tanto lógica como creativa, puede ayudar a contribuir a alcanzar mejores resultados de los problemas.

Tabla 21

*Identifica los intereses comunes de los profesores para solucionar un problema*

Alternativa	F	%
1. Nunca	9	31
2. Algunas veces	1	3
3. Siempre	19	66
Total	29	100

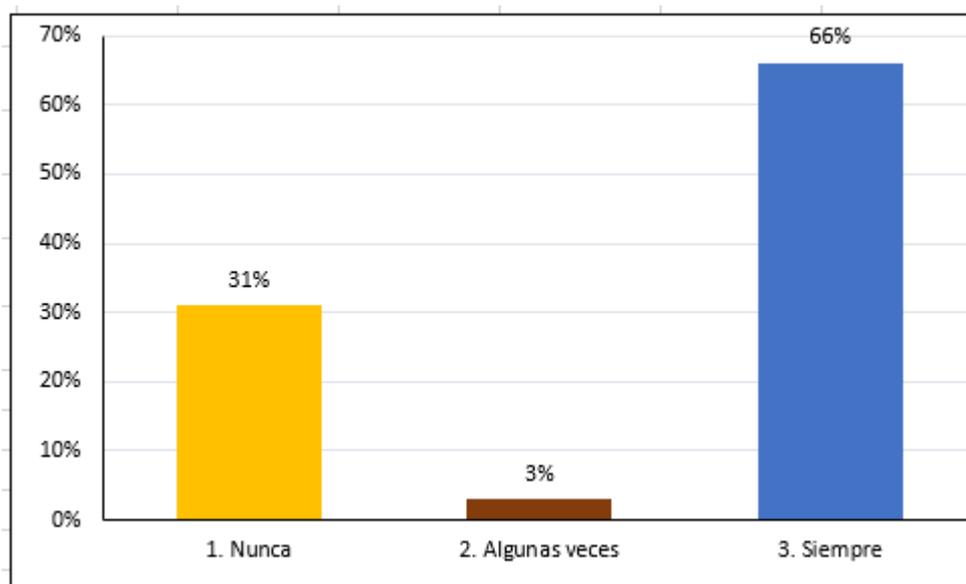


Figura 20. Identifica los intereses comunes de los profesores para solucionar un problema

De la tabla 21 y figura 20, Identifica los intereses comunes de los profesores para solucionar un problema, se observa lo siguiente: Nunca 31%, algunas veces 3% y siempre el 66%.

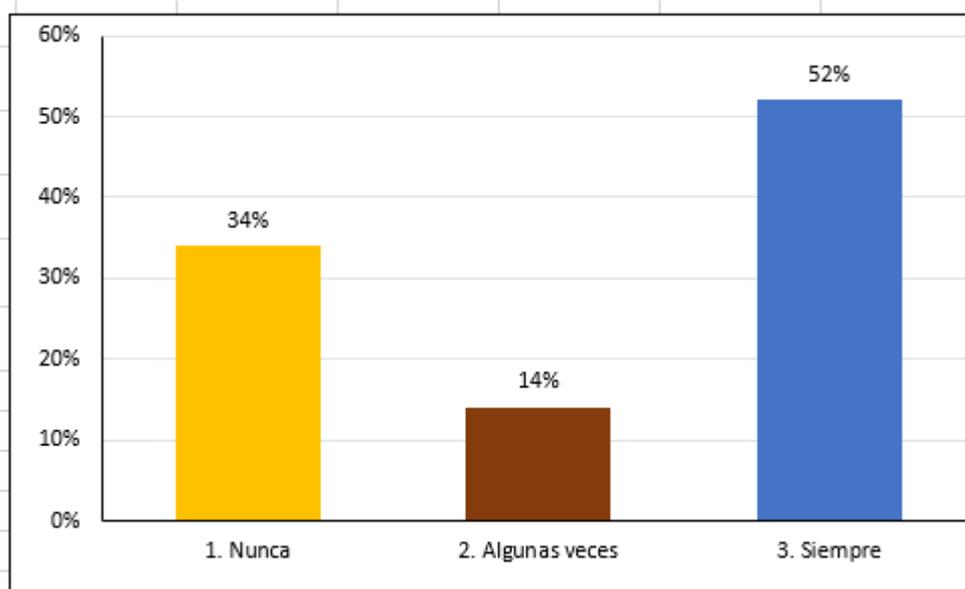
Según Pan (2008), dice: “La solución de problemas es tener un clima educativo propicio es imprescindible para crear esa especie de atmosfera que facilite el trabajo”. Dicho proceso estará acompañado por la toma de conciencia colectiva orientada a detectar las contradicciones implícitas y descubrir formas de pseudoconciencia que alteran el significado de las condiciones organizacionales. Para García (2012), habitualmente el conflicto es asumido como un problema en la toma de decisiones que implica debilidad y un pobre desempeño organizacional. Sin embargo, también es posible que se tome conciencia de que el conflicto puede en algunas ocasiones infundir la búsqueda del consenso y la supresión de los desacuerdos.

Los intereses comunes de los docentes, es una comunidad educativa que comparten un interés común o una pasión en su trabajo pedagógico. Allí los profesores intercambian ideas y pensamientos acerca del problema que tienen que solucionar, pero deben saber la mejor solución al problema.

Tabla 22

*En consenso plantea una solución salomónica*

Alternativa	F	%
1. Nunca	10	34
2. Algunas veces	4	14
3. Siempre	15	52
Total	29	100



*Figura 21.* En consenso plantea una solución salomónica

De la tabla y figura 21, En consenso plantea una solución salomónica, se observa lo siguiente: Nunca un 34%, algunas veces 14% y siempre 52%.

Rodríguez (2014), en las interacciones verticales se busca la viabilidad y las soluciones basadas en el debate para lograr un entendimiento no jerárquico. Mientras que en lo horizontal, predomina el interés por alcanzar una decisión por concierto entre los grupos involucrados. Para Valenzuela (2012), considerando este modelo dialógico de las negociaciones, resulta evidente que en la búsqueda de soluciones normativas, colisionan dos planteamientos lógicos opuestos.

El consenso en los docentes puede ser visto como un acuerdo logrado por la mayoría de los profesores que conformaban la discusión de un problema en particular, y así atenuar la opinión de la minoría para lograr una decisión satisfactoria para todos los profesores.

Tabla 23

*Nivel de resolución de conflictos*

Alternativa	F	%
1. Bajo	9	31
2. Regular	3	10
3. Alto	17	59
Total	29	100

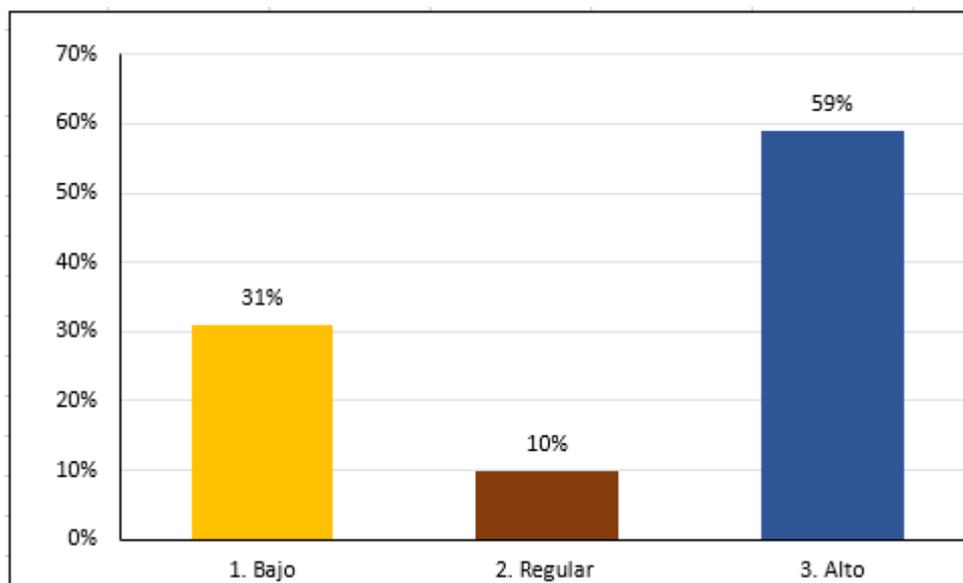


Figura 22. Nivel de resolución de conflictos

De la tabla 23 y figura 22, Nivel de resolución de conflictos, se observa lo siguiente: Bajo un 31%, regular 10% y alto 59%.

La mayor puntuación es de 59%, la mayoría de los docentes tienen un nivel alto en resolución de conflictos. Aspecto que para Álvaro (2015) en su tesis Manejo de conflicto del gerente educativo y su incidencia en la satisfacción laboral del docente. Se concluyó que los docentes, ven al directivo como un miembro de la comunidad educativa con aspectos que humanizan el proceso educativo en la dinámica líder/seguidor o jefe/subordinado. Según Lanazca (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. Manifiesta que hacen uso a nivel medio de sus estilos de manejo de conflictos.

La resolución de conflictos en la institución por parte de los profesores es tener un clima educativo propicio es imprescindible para crear esa especie de atmosfera que facilite el trabajo pedagógica y la buena marcha de la institución.

#### 4.1.3. Resultados de las dos variables toma de decisiones y resolución de conflictos

Tabla 24

*Relación de toma de decisiones y resolución de conflictos*

Niveles	Toma de decisiones		Resolución de conflictos	
	F	%	F	%
1. Bajo	11	38%	9	31%
2. Regular	2	7%	3	10%
3. Alto	16	55%	17	59%
Total	29	100%	29	100%

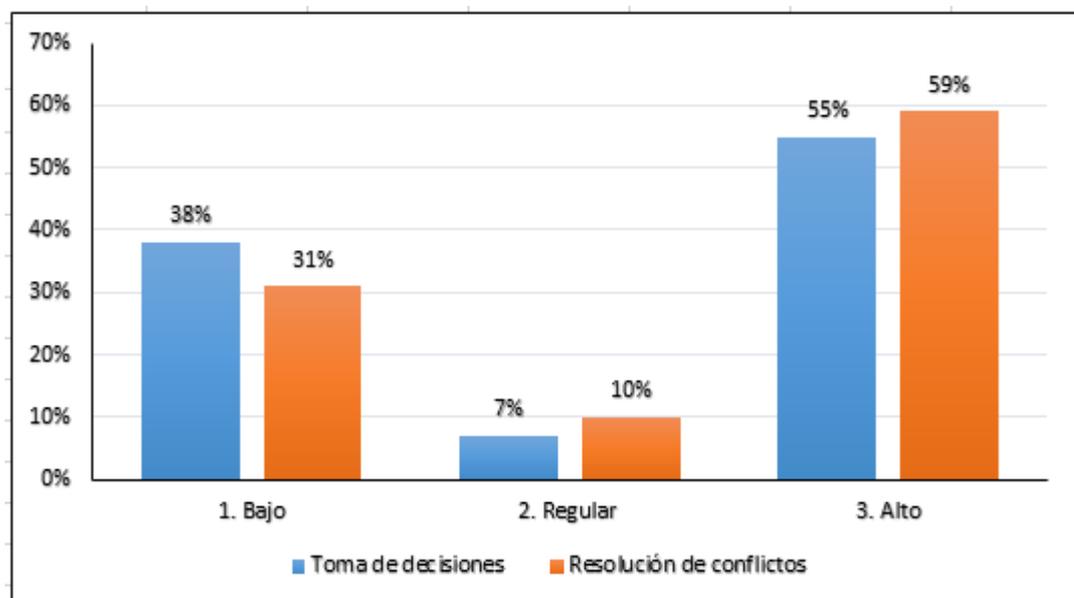


Figura 23. Relación de toma de decisiones y resolución de conflictos

De la tabla y figura 23, Relación de toma de decisiones y resolución de conflictos, se observa lo siguiente: Ambos variables presentan niveles altos toma de decisiones con 55% y resolución de conflictos con 59%; también hay un porcentaje de docentes que se ubican en nivel bajo en ambas variables, toma de decisiones 38% y resolución de problemas 31%, que todavía por lo que la toma de decisiones y resolución de conflictos quizá no sean significativos. La mayoría de los docentes que, para resolver conflictos tienen que tomar buenas decisiones. Según Aguilar (2018) su tesis “Liderazgo organizacional, toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes, Lima”; De acuerdo a la tabla N° 20 y figura N°12, según la toma de decisiones y resolución de conflictos, el 51% de docentes de ambas I.E presentan niveles muy adecuados de toma de decisiones y resolución de conflictos.

Por lo tanto, la tesis de ambos se asemeja con los resultados obtenidos de toma de decisiones y resolución de conflictos, con nivel alto de porcentaje.

#### 4.1.4. Resultados de la comprobación de la hipótesis

Tabla 25

*Correlación de Pearson*

		Toma de decisiones	Resolución de conflictos
Toma de decisiones	Correlación de pearson	1	0,54
	Sig. bilateral		0,00
	N°	29	29
Resolución de conflictos	Correlación de pearson	0,54	1
	Sig. bilateral	0,00	
	N°	29	29

Se tuvo una correlación de pearson  $r = 0,54$ ; que es positiva y moderada, también se obtuvo una significancia bilateral de 0,00 que es menor que 0,05; entre toma de decisiones y resolución de conflictos.

Por lo cual se acepta la hipótesis: Existe un grado de correlación positiva y moderada entre la toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes de la Institución Educativa Daniel Estrada Pérez del distrito de Santo Tomás de la provincia de Chumbivilcas de la región Cusco 2018.

## 4.2. Discusión

En lo práctico la investigación con sus resultados permitieron conocer como los docentes se desenvuelven en

la institución con respecto a la toma de decisiones y resolución de conflictos, esto ocasionará una mejor toma de decisiones considerando el aspecto individual y de grupo y luego la resolución de problema será de manera conciliadora donde todos los profesores piensen que están dando solución a su problema.

Es importante señalar que, son pocos los estudios realizados en función de establecer la relación de las variables la toma de decisiones y resolución de problemas, pues aunque, son procesos que se dan a diario en las instituciones, su estudio y profundización científica es muy poca, considerándose no como una variable, sino como un indicador de otras, lo que limita su estudio. De allí que existan pocas investigaciones con las que se puedan compartir estos resultados. Sin embargo, en la siguiente discusión se relacionarán estos resultados con algunas investigaciones y otros aspectos manejados en la teoría.

De la tabla 12. Nivel de toma de decisiones, se observa lo siguiente: Bajo 38%, regular 7% y alto el 55%. Aspecto que coincide con lo obtenido por Gallegos (2014), en su tesis: “La toma de decisiones de los directores en la negociación de los conflictos internos de los docentes de educación primaria de las instituciones educativas públicas del distrito de Tiabaya”, en la cual predomina un nivel alto la toma de decisiones. Según Ponze De León (2017) en su tesis “Toma de decisiones en equipo y la negociación cooperativa de los docentes de la institución educativa secundaria Caminaca, Azángaro, Puno”, en la cual los docentes alcanzan un 70% de nivel alto en la toma de decisiones en equipo, porque están primero los intereses de la institución educativa antes que los personales.

Por lo tanto los dos autores coinciden en sus investigaciones y tiene relación con la tesis actual, por lo tanto los instrumentos aplicados pueden funcionar para otras investigaciones.

Los resultados según la tabla 23 manifiesta lo siguiente: presenta un nivel Bajo un 31%, en cambio otros resultados muestran un nivel Regular con 10% y un nivel Alto el 59%, la resolución de problemas en la institución por parte de los profesores es tener un clima educativo propicio es imprescindible para crear esa especie de atmosfera que facilite el trabajo pedagógica y la buena marcha de la institución. Estos resultado concuerdan con los planteamientos de Gallegos (2014), además agrega que la toma de decisiones de los directores son personales por que lo realizan por su autoridad que tienen mediante la elección de las opciones como alternativas para elegir, además que aceptan las consecuencias considerando que no negocian por lo cual siguen los conflictos internos entre los docentes o los docentes con los directores por satisfacer necesidades individuales de acuerdo a sus intereses.

Los resultados de la tabla 24 manifiesta los siguientes: Relación de toma de decisiones y resolución de conflictos, se observa lo siguiente: Ambos variables presentan niveles altos toma de decisiones con 55% y resolución de conflictos con 59%; también hay un porcentaje de docentes que se ubican en nivel bajo en ambas variables, toma de decisiones 38% y resolución de problemas 31%, que todavía por lo que la toma de decisiones y resolución de conflictos quizá no sean significativos. De acuerdo a Aguilar (2018) en la tabla N° 21 y figura N°12 según la toma de decisiones y resolución de conflictos, el 51% de docentes de ambas I.E presentan niveles muy adecuados de toma de decisiones y resolución de conflictos; y el 14% del total presenta niveles adecuado y muy adecuado de toma de decisiones y resolución de conflictos. Es necesario especificar que existe un 9% de docentes del total de la muestra que presentan un nivel muy adecuado en ambas variables, por lo que la toma de decisiones y resolución de conflictos quizá no sean significativos en su participación en ambas escuelas. Vemos que nuestras investigaciones fueron positivas de acuerdo a la mayoría de profesores en donde una buena toma de decisiones permite las resoluciones buenas de conflictos en las instituciones educativas.

Ahora bien, denominada toma de decisiones de los profesores opinaron en un 55% (Figura 11) que están en un nivel alto de su la toma de decisiones en su institución educativa debido a que la toma de decisiones que hicieron fueron racional y lógica para resolver problemas constantes que se presenta en ámbito laboral de las personas. Y también de acuerdo a Aguilar (2018) se supo que la toma de decisiones fue más significativa que la resolución de conflictos, se toma en cuenta la mayor influencia del

liderazgo liberador ante la resolución de conflictos que se encontró en la muestra; siendo que existió niveles altos de relación entre el liderazgo liberador y la resolución de conflictos, se determina entonces, lo que se quiso identificar a través de los indicadores planteados como -desarrolla con carisma los procesos y a los grupos humanos; y es un supuesto muy aceptado, que los docentes que pueden demostrar estos tipos de capacidades para ejercer con mayor predisposición la resolución de un conflicto y tomar decisiones más participativas, como se refleja en el menor pero significativo porcentaje de relación entre el liderazgo carismático y la resolución de conflictos. La toma de decisiones es la más conveniente para solucionar problemas entre profesores siempre que sea consensuada. Este resultado concuerda además con, Yangali *et al.* (2018) quien estableció la relación de la toma de decisiones y la gestión educativa en docentes gestores de la universidad, pues las decisiones que tome el líder influirá en el proceso de resolución de conflictos de los docentes y la adecuada gestión institucional, repercutiendo en la calidad educativa brindada.

En lo referente a resolución de conflictos los profesores opinaron en un 55% (Figura 22) están en un nivel alto por tener un clima educativo propicio es imprescindible para crear esa especie de atmosfera que facilite el trabajo. Y luego el estudio de Aguilar (2018) En función al objetivo de encontrar la relación entre el liderazgo organizacional y la resolución de conflictos, Rincón (2011) encontró en los líderes con exceso de autoritarismo y liderazgo de tipo productivo, que los docentes se encuentran más encapsulados en su propia efectividad ante las entidades supervisoras, ya que se preocupan por el alto desempeño y cumplimiento ahorrativo, ello por el alto énfasis en los factores de productividad que tienen los directivos sobre ellos. Tenemos que la resolución de conflictos es desaparecer los conflictos entre profesores dentro de una institución educativa.

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas de nuestra investigación se tiene que hay una correlación de pearson  $r = 0,54$  (Tabla 25); lo que indica una correlación positiva y moderada, además el valor de significación percibida  $p = 0.00$  está por debajo al valor de significación teórica  $\alpha = 0.05$ , en consecuencia la relación es significativa y directa entre la toma de decisiones y resolución de problemas en los docentes de la Institución Educativa Daniel Estrada Pérez del distrito de Santo Tomás de la provincia de Chumbivilcas de la región Cusco 2018.



Estos resultados muestran que si existe relación entre las variables analizadas mostrando que a mejor toma de decisiones mejores serán la resolución de problemas.

Es decir, para realizar la actitud hacia la solución de conflictos, es necesario un diagnóstico que no es complicado de hacer, las dificultades aparecen cuando buscamos el tratamiento a aplicar. La primera dificultad que se presenta es la cantidad de elementos implicados en el proceso educativo y socializador (García 2012).

## CONCLUSIONES

**Primera:** Existe un grado de correlación positiva y moderada entre la toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes de la Institución Educativa Daniel Estrada Pérez del distrito de Santo Tomás de la provincia de Chumbivilcas de la región Cusco 2018, de acuerdo a los valores de Pearson  $r = 0,54$ , con una significancia bilateral de 0,00 que es menor que 0,05, indicando que a mejor toma de decisiones mayor será la resolución de los conflictos dentro de la institución educativa.

**Segunda:** El nivel de toma de decisiones es alto, representado en un 55% en los docentes de la Institución Educativa Daniel Estrada Pérez del distrito de Santo Tomás de la provincia de Chumbivilcas de la región Cusco 2018, ya que, la toma de decisiones generalmente es racional y lógica, necesaria para resolver problemas constantes que se presenta en ámbito laboral de los docentes, para beneficio de todos con un consenso se logra que todos estén de acuerdo.

**Tercera:** El nivel de resolución de conflictos es alto, representado por el 59% en los docentes de la Institución Educativa Daniel Estrada Pérez del distrito de Santo Tomás de la provincia de Chumbivilcas de la región Cusco 2018, pues, la resolución de conflictos en la institución permite crea un clima educativo propicio, para la facilitación del trabajo pedagógica y la buena marcha de la institución.

## RECOMENDACIONES

**Primera:** A los docentes de la Institución Educativa Daniel Estrada Pérez del distrito de Santo Tomás de la provincia de Chumbivilcas de la región Cusco 2018, frente a la toma de decisiones y resolución de conflictos se recomienda desarrollar por iniciativa propia y como acto de reflexión aquellos conocimientos, habilidades, competencias y valores que mejoren el desenvolvimiento personal y profesional del docente para evitar inconvenientes para dar solución a ellos.

**Segunda:** A la Dirección de la Institución Educativa Daniel Estrada Pérez del distrito de Santo Tomás de la provincia de Chumbivilcas de la región Cusco 2018, para la toma de decisiones aprovechar las experiencias exitosas de otros profesores para solucionar problemas entre profesores a través de buenas relaciones humanas e interpersonales dejando de lado lo personalista.

**Tercera:** A la Dirección de la Institución Educativa Daniel Estrada Pérez del distrito de Santo Tomás de la provincia de Chumbivilcas de la región Cusco 2018, emplear talleres socio-educativos que incentiven la resolución de conflictos con vocación, donde los docentes comprendan que todos podemos equivocarnos y aprender cada día a ser mejores educadores y personas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, S., García, R., & Peña, E. (2019). La actividad de dirección y las funciones de dirección en las instituciones educativas. *Revista Boletín Redipe*, 8(3), 135–141. <https://doi.org/10.36260/rbr.v8i3.706>
- Aguilar, J. L. (2018). *Liderazgo organizacional, toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes, Lima - 2015* [Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/24085>
- Alarcón, J. A., & Campana, A. R. (2019). Liderazgo transformacional y gestión educativa en instituciones educativas nivel secundaria - Ugel Maynas - Loreto, 2018. *Big Bang Faustiniiano*, 9(4). <https://doi.org/10.51431/bbf.v9i4.652>
- Almanza, A. (2014). *Nivel de conocimiento de la gestión administrativa para la toma de decisiones de los directores de las Instituciones Educativas Primarias Privadas de la Provincia de Urubamba del departamento de Cusco 2012* [Universidad Nacional del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/425>
- Alvarado, M. (2018). *Comunicación asertiva y resolución de conflictos en la Institución Educativa Virgen del Carmen, Dos de Mayo, 2018* [Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/32601>
- Álvaro, M. (2015). *Manejo de conflicto del gerente educativo y su incidencia en la satisfacción laboral del docente* [Universidad de Carabobo.]. <http://tim.bc.uc.edu.ve/mant.html>
- Armoa, M. (2021). La gestión del cambio en Instituciones Educativas públicas de la Ciudad de Pilar, 2019-2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 229–252. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i1.222](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.222)
- Bados, A., & García, E. (2014). *Resolución de problemas*. Universitat de Barcelona. <https://docplayer.es/12370873-Resolucion-de-problemas.html>
- Bohórquez, R. I., Chaux, Y. N., & Serrano, M. P. (2018). El conflicto en la convivencia escolar: Creencias y prácticas de los estudiantes, padres de familia y docentes de una Institución Educativa Distrital. *Actualidades Pedagógicas*, 1(70), 29–49. <https://doi.org/10.19052/ap.4087>

- Bonome, M. G. (2009). *La racionalidad en la toma de decisiones: análisis de la teoría de la decisión de Herbert A. Simón*. Netlibro. <https://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/11857>
- Cabrera, R. (2018). *Estrategias de Resolución de Conflictos para mejorar el Clima Organizacional en los Docentes de la Institución Educativa Aplicación de Jaén, 2018*. [Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UPRG\\_b2c32c0bb9bd085c71ee5106fa5a9884](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UPRG_b2c32c0bb9bd085c71ee5106fa5a9884)
- Camacho, E. R. (2018). Convivencia escolar y solución de conflictos mediadas por la tecnología de la información y comunicación. *Cultura Educación y Sociedad*, 9(1), 134–146. <https://doi.org/10.17981/culteducos.9.1.2018.10>
- Cano, E. (2005). ómo mejorar las competencias de los docentes. Guía para la autoevaluación y el desarrollo de las competencias del profesorado. *Tiempo de Educar*, 8(2). <https://revistas.unav.edu/index.php/estudios-sobre-educacion/article/view/25746>
- Carhuaricra, C. A., & Martínez, L. J. (2018). *Resolución de conflictos y liderazgo del director en la Institución Educativa “Reverendo Padre Bardo Bayerle” Oxapampa 2018* [Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/43945>
- Castillo, M. C. (2017). La Educación Una Mirada Desde El Conflicto Social En Colombia. *Educación y Humanismo*, 20(34). <https://doi.org/10.17081/eduhum.20.34.2868>
- Chacón, L., Elizondo, Y., Fernández, M. I., Triana, J., & Umaña, E. M. (2011). Abordaje docente y administrativo de los conflictos estudiantiles en el campo de la educación secundaria. *Gestión de La Educación*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.15517/rge.v1i1.8609>
- Champi, Y. (2014). *Nivel de conocimiento de la gestión administrativa para la toma de decisiones de los directores de las instituciones educativas primarias del distrito de Santa Teresa - UGEL la convención, región - Cusco* [Universidad Nacional del Altiplano Puno]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/426>

- De León, R. M. P. (2017). *Toma de decisiones en equipo y la negociación cooperativa de los docentes de la institución educativa secundaria Caminaca, Azángaro, Puno* [Universidad Cesar Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35781/ponze\\_chr.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35781/ponze_chr.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Flores, P. R. (2018). *Clima escolar y desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria José Macedo Mendoza de Macusani -2016* [Universidad Nacional del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/7982>
- Flórez, J., Suárez, V. J., & Ochoa, P. E. (2018). Incidencia de los estilos de dirección en la calidad educativa de las instituciones públicas en la ciudad de Bogotá. *Libre Empresa*, 15(2), 55–74. <https://doi.org/10.18041/1657-2815/libreempresa.2018v15n2.5283>
- Gallegos, S. (2014). *La toma de decisiones de los directores en la negociación de los conflictos internos de los docentes de educación primaria de las instituciones educativas públicas del distrito de Tiabaya*. Universidad San Agustín de Arequipa.
- García, M. (2012). *Consensos y Conflictos En Centros Docentes No Universitarios*. <https://www.amazon.es/Consensos-Conflictos-Docentes-Universitarios-CORTÁZAR/dp/B011MK6ARI>
- Gorjón, F. (2011). *Métodos alternos de solución de conflictos*. España. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=479811>
- Graus, A. (2020). Estilo de dirección y calidad de la gestión en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipan - Hualmay - 2017. *Big Bang Faustiniiano*, 9(4). <https://doi.org/10.51431/bbf.v9i4.653>
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (McGRAW-HIL). <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wpcontent/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sextaediccion.%0Acompressed.pdf>
- Holmes, E. (2014). *El bienestar de los docentes. Guía para controlar el estrés y sentirse bien personal y profesionalmente*. 16(1). <http://reined.webs.uvigo.es/index.php/reined/article/view/315>

- Lanazca, 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* [Universidad Enrique Guzmán y Valle]. <https://es.scribd.com/document/411994795/La-Inteligencia-Emocional-y-El-Estilo-de-Manejo-de-Conflictos>
- Lazzati, S. (2013). *La Toma de decisiones: principios, procesos y aplicaciones* (Granica).
- Martínez, I., & Gil, J. (2018). Explicación de la satisfacción en la dirección escolar a partir del desempeño de la función directiva. *Education in the Knowledge Society (EKS)*, 19(1), 77–95. <https://doi.org/10.14201/eks20181917795>
- MINEDU. (2013). *Aprendiendo a resolver conflictos en las instituciones educativas*. <http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/a/002/02-bibliografia-comun-a-ebra-eba-y-etp/7-aprendiendo-a-resolver-conflictos-en-las-instituciones-educativas.pdf>
- Narváez, M. (2007). El docente como formador ético. *Revista Digital de Investigación En Docencia Universitaria*, 2, 12. <https://doi.org/10.19083/ridu.3.18>
- Ortúzar, J. de D. (2008). *Modelo de decisiones*. España: Grao. <https://www.casadellibro.com/libros-ebooks/juan-de-dios-ortuzar-s/29617>
- Pan, I. (2008). *Resolución de conflictos*. España: Florencia. [https://books.google.com.pe/books?id=u2Jq1iX6eyMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=u2Jq1iX6eyMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Rangel, Y. S., Arzola, D. M., González, A. M., & Conchas, M. (2020). Manejo de conflictos y atención a las necesidades de los centros educativos. *CULTURA EDUCACIÓN Y SOCIEDAD*, 12(1), 133–150. <https://doi.org/10.17981/culteduc.12.1.2021.09>
- Rodríguez, E., Pedraja, L., & Araneda, C. (2013). El proceso de toma de decisiones y la eficacia organizativa en empresas privadas del norte de Chile. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 21(3), 328–336. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052013000300003>
- Rodríguez, Y., & Pinto, M. (2014). *Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas* [Universidad de

- Granada]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=57991>
- Rodriguez, Y., & Pinto, M. (2018). Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. *Transinformação*, 30(1), 51–64. <https://doi.org/10.1590/2318-08892018000100005>
- Saaty, T. (2014). *Toma De Decisiones para Líderes*. Granica.
- Sánchez, J. O., Rúa, J. C., & Ternera, L. E. (2018). Competencias de los directivos docentes para la transformación de las instituciones educativas en organizaciones escolares inteligentes. *Clío América*, 12(24). <https://doi.org/10.21676/23897848.2650>
- Solórzano, L. (2018). *Toma de Decisiones Participativas y Manejo de Conflictos Internos de la Institución Educativa Secundaria Caminaca, UGEL Azángaro, Puno 2017* [Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/35609>
- Torres, Z. (2014). *Teoría general de la administración*. Editorial Patria. <https://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074386196.pdf>
- Valenzuela, J., Ramírez, M., & Alfaro, J. (2011). Cultura de evaluación en instituciones educativas. *Perfiles Educativos*, 33(131). [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982011000100004](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982011000100004)
- Valero, V., Huamani, L. y Garavito, E. (2021). Autoestima e identidad profesional de las profesoras de educación inicial. *Investigación Valdizana*, 15(1), 24-30. <https://doi.org/10.33554/riv.15.1.808>
- Valderrama, S. (2016). *Metodología de la investigación*. Perú: UNMSM. Valenzuela, J. (2012). *Administración*. Chile: PUC
- Vera, L., Arias, D., & Acosta, Y. (2016). Manejo de conflictos mediante la gerencia escolar en las instituciones educativas. *Revista Electronica de Humanidades*, 22(11). <http://ojs.urbe.edu/index.php/redhecs/article/view/6>
- Vivas, A. D., Martínez, M. M., & Solís, D. J. (2020). Gestión de la Administración Escolar en el Desarrollo de Actividades Académicas: Mirada en Tiempos de



Pandemia. *Revista Científica*, 5(18), 24–45.  
<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.18.1.24-45>

Yangali, J. S., Rodríguez, J. L., Vásquez, M. R., & Chahuara, J. G. (2018). La relación de la toma de decisiones y la gestión educativa en docentes gestores de la universidad. *INNOVA Research Journal*, 3(8.1), 60–76.  
<https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.1.2018.758>

## ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta

#### TOMA DE DECISIONES

SEÑOR PROFESOR TENGA LA AMABILIDAD DE RESPONDER LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

1. Antes de tomar una decisión escucha y analiza

1. Nunca ( ) 2. Algunas veces ( ) 3. Siempre ( )

2. Percibe que el razonamiento es necesario para tomar una decisión

1. Nunca ( ) 2. Algunas veces ( ) 3. Siempre ( )

3. Durante una decisión controla sus emociones

1. Nunca ( ) 2. Algunas veces ( ) 3. Siempre ( )

4. En su decisión considera la intuición personal

1. Nunca ( ) 2. Algunas veces ( ) 3. Siempre ( )

5. Para su decisión lo considera la realidad

1. Nunca ( ) 2. Algunas veces ( ) 3. Siempre ( )

6. En una toma decisión participan todos los docentes

1. Nunca ( ) 2. Algunas veces ( ) 3. Siempre ( )

7. En una toma decisión de equipo participan todos los profesores con sus aportes

1. Nunca ( ) 2. Algunas veces ( ) 3. Siempre ( )

8. Antepone sus necesidades para alcanzar el éxito de la institución

1. Nunca ( ) 2. Algunas veces ( ) 3. Siempre ( )

9. La propuesta de solución son de un equipo de trabajo

1. Nunca ( ) 2. Algunas veces ( ) 3. Siempre ( )

10. Ante las dificultades se compromete con el equipo para solucionar problemas

1. Nunca ( ) 2. Algunas veces ( ) 3. Siempre ( )

### **RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

1. Busca la conciliación ante un problema entre sus colegas

1. Nunca ( ) 2. Algunas veces ( ) 3. Siempre ( )

2. Escucha con atención a los demás para solucionar un problema

1. Nunca ( ) 2. Algunas veces ( ) 3. Siempre ( )

3. Mantiene la calma cuando hay debate con sus colegas

1. Nunca ( ) 2. Algunas veces ( ) 3. Siempre ( )

4. Escucha algún consejo de los demás para solucionar un problema

1. Nunca ( ) 2. Algunas veces ( ) 3. Siempre ( )

5. Demuestra tranquilidad cuando un colega lo cuestiona

1. Nunca ( ) 2. Algunas veces ( ) 3. Siempre ( )

6. Hace preguntas para comprender el problema

1. Nunca ( ) 2. Algunas veces ( ) 3. Siempre ( )

7. Respeta las opiniones de los demás pero no los comparte

1. Nunca ( ) 2. Algunas veces ( ) 3. Siempre ( )

8. Considera que los problemas le permiten mejorar personalmente

1. Nunca ( ) 2. Algunas veces ( ) 3. Siempre ( )

9. Identifica los intereses comunes de los profesores para solucionar un problema

1. Nunca ( ) 2. Algunas veces ( ) 3. Siempre ( )

10- En consenso plantea una solución salomónica

1. Nunca ( ) 2. Algunas veces ( ) 3. Siempre ( )





**Anexo 3. Prueba de fiabilidad estadística**

PRUEBA ESTADISTICA DE CONFIABILIDAD DE LA ENCUESTA  
ALFA DE CROMBACH  
TOMA DE DECISIONES

N°	PERSONAS	PROMEDIO	VARIANZA	CONFIABILIDAD
1	10	3	0,8	AL TO
2	10	3	0,8	AL TO
3	10	3	0,8	AL TO
4	10	3	0,8	AL TO
5	10	3	0,8	AL TO
6	10	3	0,8	AL TO
7	10	3	0,9	AL TO
8	10	3	0,8	AL TO
9	10	3	0,8	AL TO
10	10	3	0,9	AL TO
11	10	3	0,8	AL TO
12	10	3	0,9	AL TO
13	10	3	0,8	AL TO
14	10	3	0,9	AL TO
15	10	3	0,9	AL TO

**RESUMEN DEL PROCESAMIENTO DE DATOS**

CASOS	NUMEROS	PORCENTAJES %
Validos	15	100
Excluidos	0	0
Total	15	100

**ESTADÍSTICA DE FIABILIDAD**

ALFA DE CROMBACH	NUMEROS	PORCENTAJES %
0.8	15	100

PRUEBA ESTADISTICA DE CONFIABILIDAD DE LA ENCUESTA  
ALFA DE CROMBACH  
RESOLUCION DE PROBLEMAS

N°	PERSONAS	PROMEDIO	VARIANZA	CONFIABILIDAD
1	10	3	0,8	AL TO
2	10	3	0,8	AL TO
3	10	3	0,8	AL TO
4	10	3	0,8	AL TO
5	10	3	0,8	AL TO
6	10	3	0,8	AL TO
7	10	3	0,8	AL TO
8	10	3	0,9	AL TO
9	10	3	0,8	AL TO
10	10	3	0,9	AL TO
11	10	3	0,9	AL TO
12	10	3	0,9	AL TO
13	10	3	0,9	AL TO
14	10	3	0,9	AL TO
15	10	3	0,9	AL TO

RESUMEN DEL PROCESAMIENTO DE DATOS

CASOS	NUMEROS	PORCENTAJES %
Validos	10	100
Excluidos	0	0
Total	10	100

ESTADÍSTICA DE FIABILIDAD

ALFA DE CROMBACH	NUMEROS	PORCENTAJES %
0,8	10	100

#### Anexo 4. Ficha técnica de los cuestionarios

##### Ficha técnica del cuestionario para la toma de decisiones

---

<b>Autor</b>	Marítza Apfata Taipe
<b>Objetivo</b>	Determinar el nivel de toma de decisiones en docentes
<b>Administración</b>	Individual o colectiva; autoaplicable
<b>Duración</b>	15 min
<b>Aplicación</b>	Material impreso donde se puedan marcar las respuestas a las interrogantes del cuestionario por cada sujeto; lápiz o lapicero
<b>Material Para La Aplicación</b>	Docentes
<b>Nº De Items</b>	29
<b>Confiabilidad</b>	Prueba piloto Alfa de Crombach: 0,8
<b>Juicio De Expertos</b>	

---

##### Ficha técnica del cuestionario para la resolución de conflictos

---

<b>Autor</b>	Maritza Apfata Taipe
<b>Objetivo</b>	Determinar el nivel de resolución de conflictos en docentes
<b>Administración</b>	Individual o colectiva; autoaplicable
<b>Duración</b>	15 min
<b>Aplicación</b>	Material impreso donde se puedan marcar las respuestas a las interrogantes del cuestionario por cada sujeto; lápiz o lapicero
<b>Material Para La Aplicación</b>	Docentes
<b>Nº De Items</b>	29
<b>Confiabilidad</b>	Prueba piloto Alfa de Cronbach: 0,8
<b>Juicio De Expertos</b>	

---

**Anexo 5.** Correlation de Pearson

<b>Profesores</b>	<b>Toma de Decisiones</b>	<b>Resolución de Conflictos</b>
1	1	3
2	3	1
3	1	3
4	3	3
5	1	1
6	3	3
7	1	3
8	3	3
9	1	1
10	3	3
11	2	2
12	3	3
13	1	1
14	3	3
15	3	3
16	3	1
17	3	3
18	1	2
19	3	3
20	2	1
21	3	3
22	1	2
23	3	3
24	1	1
25	3	3
26	3	3
27	1	1
28	3	3
29	1	1

<b>Correlación de pearson</b>		<b>Toma de decisiones</b>	<b>Resolución de problemas</b>
<b>Toma de decisiones</b>	Correlación de pearson		
		1	0,54
	Sig. bilateral		0,00
	N°	29	29
<b>Resolución de problemas</b>	Correlación de pearson		
		0,54	1
	Sig. bilateral	0,00	
	N°	29	29

### Anexo 6. Panel fotográfico



