

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

**ESCUELA DE POST GRADO**



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**TESIS**

Estrategias de resolución de conflictos y su relación con el clima institucional de las instituciones educativas de la red educativa "Manos Unidas" – Jaén, Jaén 2014

Para optar el grado académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

Presentado por:

Maestriza: Mery Carbajal Quispe

Asesor:

Mg. Jorge Lino Llatas Altamirano

**CAJAMARCA – PERÚ**

**2015**

COPYRIGHT © 2015 by  
**MERY CARBAJAL QUISPE**  
Todos los derechos reservados

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

## ESCUELA DE POST GRADO



**PROGRAMA DE MAestrÍA EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

### **TESIS**

Estrategias de resolución de conflictos y su relación con el clima institucional de las instituciones educativas de la red educativa “Manos Unidas” – Jaén, Jaén 2014

Para optar el grado académico de

### **MAESTRO EN CIENCIAS**

Presentado por:

Maestría: Mery Carbajal Quispe

#### **Comité Científico:**

Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar  
Presidente

M.C.S Virgilio Gómez Vargas  
Primer Miembro Titular

M.C.S Luis R. Quispe Vásquez  
Segundo Miembro Titular

Dra. Marina Estrada Pérez  
Miembro Accesorio

Mg. Jorge Lino Llatas Altamirano  
Asesor

**JAÉN – PERÚ**

**2015**

## **DEDICATORIA**

A mi esposo José Antonio y a mis hijos(as) Ingrid, Karen, Manuel por su apoyo y comprensión que me han brindado para cumplir mis metas.

## **AGRADECIMIENTO**

**A:**

Los directivos de las diferentes áreas administrativas y trabajadores que de algún modo estuvieron conmigo acompañándome en la ardua tarea de investigar.

A la escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Cajamarca, por haber compartido conmigo sus conocimientos permitiendo que logre mi crecimiento personal y profesional., especialmente la Dra. Marina Estrada Pérez, Directora de la Escuela de Post Grado y al Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar Director de la Sección Educación de la Escuela de Post Grado.

Al asesor Mg. Lino Jorge Llatas Altamirano, por su paciencia, dedicación en todo el proceso de la investigación. Muchas gracias por haberme motivado a continuar por la senda de la investigación y poder concluir con éxito el presente estudio.

En especial al Gobierno Regional de Cajamarca, que ha hecho posible que se haga realidad esta maestría. Muchas gracias por su apoyo al magisterio de esta parte del país, así mismo exhortarle a que siga apoyando a la educación y a la conservación del medio ambiente, que es la riqueza más preciada que se les puede dejar a los futuros ciudadanos.

## ÍNDICE

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE	vi
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
1.1. Planteamiento del problema	4
1.2. Formulación del problema	6
1.2.1. Problema General	6
1.2.2. Problemas específicos	6
1.3. Justificación	7
1.4. Delimitación	7
1.5. Limitaciones	8
1.6. Objetivos de la investigación	8
1.6.1. General	8
1.6.2. Específicos	9
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Antecedentes de la investigación	10
2.1.1. A nivel Internacional	10
2.1.2. A nivel nacional	15
2.1.3. A nivel Regional y local	16
2.2. Base teórica científica	17
2.2.1. Clima institucional	17
2.2.2. Teoría de las relaciones humanas	18
2.2.3. La teoría “Z”	20
2.2.4. Gestión del Talento Humano	21

2.2.5.	Enfoque interactivo del clima institucional	23
2.2.6.	Estrategias de resolución de conflictos	25
2.2.7.	Clima Institucional	32
2.2.8.	Dimensiones del clima Institucional	33
2.3.	Definición de términos básicos	37
2.3.1.	Resolución de conflictos	37
2.3.2.	Conflicto	38
2.3.3.	Clima institucional	38
2.3.4.	Consenso	38
2.3.5.	Toma de decisiones	38
2.3.6.	Negociación	38
2.3.7.	Mediación	38
2.3.8.	Conciliación	39
2.3.9.	Relaciones interpersonales	39
2.3.10.	Comunicación interna	39
2.3.11.	Trabajo en equipo	39
2.3.12.	Calidad	39
2.3.13.	Calidad educativa	39

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

3.1.	Hipótesis de investigación	40
3.2.	Variables	40
3.3.	Matriz de Operacionalización de variables	42
3.4.	Muestra Poblacional	43
3.5.	Unidad de análisis	44
3.6.	Tipo y diseño de la investigación	44
3.7.	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.	45
3.8.	Validez y Confiabilidad de los instrumentos	46
3.9.	Procesamiento y análisis de los datos	46

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

4.1. Dominio de estrategias de resolución de conflictos	47
4.2. Clima institucional en la red Manos Unidas – Jaén, 2014	49
4.3. Significatividad de la investigación y validación de la hipótesis	51
4.4. Análisis y discusión de resultados	52

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA**

5.1. Denominación	62
5.2. Presentación	62
5.3. Fundamentación teórica	63
5.4. Objetivos	64
5.5. Descripción metodológica	64
5.6. Modelo teórico de la propuesta	66
5.7. Organización de las estrategias de resolución de conflictos para mejorar el clima institucional de los docentes de Inicial	68
5.8. Desarrollo y aplicación de estrategias de resolución de conflictos	69
5.9. Evaluación de la propuesta	93
<b>CONCLUSIONES</b>	94
<b>SUGERENCIAS</b>	96
<b>LISTA DE REFERENCIAS</b>	97
<b>ANEXOS/APÉNDICES</b>	101



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	47
Tabla 2	49
Tabla 3	51

## RESUMEN

El estudio realizado tuvo como objetivo general determinar la relación entre las estrategias de resolución de conflictos y el clima institucional en la Red Educativa “Manos Unidas” – Jaén, 2014. El tipo de estudio correspondió a la investigación de tipo descriptivo – correlacional. Además se contó con una población seleccionada con criterio no probabilístico, representada por cuarenta y seis trabajadores entre el personal directivo, docentes y personal administrativo y la muestra estuvo constituida por la misma población, para la recolección de datos se utilizaron diferentes técnicas, entre las cuales tenemos la observación, la encuesta. Se aplicó una encuesta para determinar el clima institucional y una lista de cotejo para medir las estrategias de resolución de conflictos. Para el procesamiento de datos se utilizó la estadística descriptiva; para determinar la correlación entre variables se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson. Finalmente, al evaluar las estrategias de resolución de conflictos se encontró de regular a pocas habilidades y, para la variable clima institucional manifiesta que es regular a poco atractivo. Mientras que para determinar la correlación entre el clima institucional y las estrategias de resolución de conflictos es perfecta, determinándose que existe relación directa entre las estrategias de resolución de conflictos y el clima institucional en la mencionada Institución Educativa.

**Palabras clave:** Resolución de conflictos, clima institucional, gestión educativa, liderazgo.

## ABSTRACT

The study had as its overall objective to determine the relationship between conflict resolution strategies and institutional climate in the Educational Network "Manos Unidas" - Jaén, 2014. The type of research study corresponded to the descriptive - correlational. It was also attended by a selected population with non-probabilistic approach, represented by 46 workers from the administrative management, faculty and staff, and the sample consisted of the same population for data collection different techniques were used, among which are the observation survey. A survey was applied to determine the institutional climate and a checklist to measure conflict resolution strategies. For data processing we used descriptive statistics; to determine the correlation between variables, the Pearson correlation coefficient was used. When finally evaluate strategies for conflict resolution will be found based cumulative percentage of regular shows few skills and have varying institutional climate stated that the institutional climate is regularly unattractive. While determining the correlation between the institutional environment and strategies of conflict resolution is perfect, concluding that there is a direct relationship between conflict resolution strategies and institutional climate in the Educational Network.

**Keywords:** Conflict resolution, institutional climate, educational management, Leadership.

## INTRODUCCIÓN

El servicio educativo que brinda el sistema público siempre se ha visto involucrado en diversos conflictos de carácter estructural a nivel externo por el sistema de gobierno y a nivel interno por las mismas estructuras internacionales y de sus trabajadores, son diversos los países que han introducido reformas educativas muy eficientes como los países asiáticos liderados por Tailandia, Japón, entre otros. Estas reformas han cambiado desde las estructuras del estado como la administración interna; en nuestro país se han aplicado diversas reformas sin éxito alguno, primero porque son copias de otras realidades que son totalmente diferentes a la nuestra y en segundo lugar porque se han aplicado desde el ministerio de educación y no se ha realizado un diagnóstico que plantea sugerencias de cambio desde las estructuras internas de las diversas instituciones educativas.

La ley de Reforma Magisterial si bien es cierto busca contar con profesores capacitados y preparados para responder a las demandas sociales de un mundo globalizado no han dado resultados por la forma que se ha implementado en las escuelas, al contrario ha incrementado los problemas generando un mal clima institucional, hoy tenemos maestros que han dado examen para ascender de escala magisterial y otros reacios al cambio; y en el trabajo en equipo no quieren asumir roles por precisamente por las discrepancias que hay; y el estado aún no han implementado estrategias para dar solución a esta problemática.

Otro factor es el escaso manejo de estrategias para la resolución de conflictos, la falta de gestión de la organización y la escasa capacitación de los trabajadores, son factores que debilitan el clima institucional y por ende la calidad del servicio educativo que se brinda. El objetivo principal de la investigación fue determinar la

relación entre las estrategias de resolución de conflictos y el clima institucional en la Red Educativa “Manos Unidas” – Jaén, 2014, en este sentido la propuesta de un programa de estrategias de resolución de conflictos para mejorar el clima institucional de la red educativa “Manos Unidas” – Jaén 2014, fue el aporte teórico fundamental de esta investigación.

El presente informe está estructurado en cinco capítulos:

El capítulo I: Problema de Investigación, se presenta la realidad problemática y la formulación del problema en relación a las variables de estudio: estrategias de resolución de conflictos y el clima institucional; además, la justificación; los antecedentes, que son aspectos relevantes y que han permitido la elaboración de los objetivos general y específicos que orientaron el proceso de estudio.

En el capítulo II: Marco Teórico, se presenta el sustento teórico con información referida a las variables objeto de estudio: Clima institucional y propuesta de programa de estrategias de resolución de conflictos, se presenta información sistematizada de diferentes autores como la teoría de Rensis Likert, la teoría de las relaciones humanas y la teoría Z, con sus respectivos enfoques, además las definiciones del marco conceptual.

En el capítulo III: Marco Metodológico, se precisa la metodología de la investigación científica donde se considera la hipótesis de la investigación, las variables mediante su definición conceptual y operacional, operacionalización de las variables; así mismo se define el tipo de estudio como descriptivo – prospectivo. También se señala el tamaño de la población y la muestra. En el procesamiento de los datos se utilizaron frecuencias, porcentajes y el coeficiente de correlación de Pearson para contrastar la hipótesis, empleándose el software estadístico SPSS V22.

El capítulo IV está referido a la descripción de resultados y discusión de los mismos, obtenidos luego de aplicar los instrumentos de recolección de datos lo que implicó el análisis e interpretación a través de un tejido de ideas en base a la información cuantitativa de los cuadros estadísticos.

El capítulo V se detalla la propuesta de un programa de estrategias de resolución de conflictos para mejorar el clima institucional de la red educativa “manos unidas” – Jaén, 2014.

Finalmente se presentan las Conclusiones y Sugerencias y Referencias Bibliográficas consultadas y los apéndices y anexos correspondientes, que contiene los documentos administrativos, instrumentos de evaluación, validación y las evidencias fotográficas de la aplicación de los instrumentos.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

El clima institucional es un factor preponderante para lograr la calidad educativa de las instituciones para Lizano, Porrás y Saborío (2002), referirse al clima institucional conduce, necesariamente, a enfocar la cotidianidad de las relaciones interpersonales, pues en cualquier ámbito es evidente la presencia de procesos y acciones de comunicación que no son solo un adorno del trabajo administrativo. Son, más bien, procesos que existen aun cuando no sean tomados en cuenta, pues son inherentes al accionar de cualquier organización, la atraviesan y la configuran. Conforman su identidad y cultura y, por ende, la proyección de su imagen. Las relaciones internas que se viven en la escuela están en función al trabajo que se realiza y los diversos procesos de interacción entre los actores educativos identificando las características de cada escuela, los problemas que surgen dentro de una institución educativa tienen precisamente como factor principal la falta de estrategias para mejorar las relaciones interpersonales y la capacidad para gestionar el buen clima institucional.

En la Región Cajamarca, es muy notorio el mal clima institucional que se vive en las escuelas, tal como se puede verificar en la oficina de asesoría jurídica con las diversas denuncias al igual que en las oficinas del CADER, muchas de las denuncias se derivan de los problemas que existen entre las relaciones entre docentes, docentes estudiantes y docentes padres de familia, así mismo los problemas que existen con el

director de la institución educativa, según entrevista realizada a los encargados del CADER – UGEL Jaén.

El clima institucional en nuestra red educativa Manos Unidas no es ajena a esta problemática la razón es que en dicha red se vienen generando situaciones que está produciendo malestar a integrantes y la comunidad en general, manifestado por la falta de autorrealización, involucramiento en el trabajo, supervisión deficiente, falta de comunicación entre directivos y docentes; así mismo las malas condiciones laborales debido a la infraestructura deficiente, mal equipamiento, que no garantizan un trabajo digno.

Según el diagnóstico realizado en el PEI de la Red Educativa se tiene problemas como las malas relaciones interpersonales entre algunos docentes, poca comunicación entre los docentes, falta de involucramiento en el trabajo, la inasistencia a su centro de labores, poca predisposición al diálogo y la falta de involucramiento en el trabajo de equipo.

Las inadecuadas políticas de gestión que afectan el clima institucional dentro de la organización de la red Manos Unidas, nos obliga a buscar soluciones adecuadas a dicho problema, porque condicionan los niveles de motivación y rendimiento profesional, conocerlo significará promover la participación y potenciación del recurso humano de la institución, estableciendo acciones de mejora, para disminuir conflictos, que permitirán crear un ambiente favorable, elevando la calidad educativa y el clima institucional; un factor muy determinante es la falta de estrategias de resolución de conflictos por parte del personal jerárquico, directivo y los docentes, esta deficiencia se evidencia en la poca participación aportando ideas o pensar juntos, la falta de habilidades sociales, la mala organización escolar, la falta de liderazgo y sistemas de ayuda entre el personal de la red Manos Unidas.



Así, según Fernández (1998) cada tipo de hecho conflictivo exige unas intervenciones diferenciadas que apuntan a tres objetivos básicos: prevención, intervención y resolución del conflicto. La resolución de conflictos requiere que los contextos de resolución alternativos a la confrontación, al paradigma ganar/perder, a la disputa o el litigio, se orientan hacia la coparticipación responsable, consideran y reconocen la singularidad de cada participante en el conflicto, la posibilidad de ganar conjuntamente, de construir lo común y sentar las bases de soluciones efectivas que legitimen la participación de todos los sectores involucrados para resolver colaborativamente los conflictos entre partes, promoviendo el cambio mediante la búsqueda de soluciones consensuadas y la construcción de "lugares" sociales legítimos para los participantes. (Schnjtman, 2000)

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿Cuál es la relación entre las estrategias de resolución de conflictos y el clima institucional en la Red Educativa “Manos Unidas” – Jaén, 2014?

### **1.2.2. Problemas específicos**

¿Cuál es el nivel de dominio de las estrategias de resolución de conflictos de la red educativa “Manos Unidas” – Jaén, 2014?

¿Cuál es el nivel del clima institucional de la red educativa “Manos Unidas” – Jaén, 2014?

¿Cuál es la relación entre el nivel de las estrategias de resolución de conflictos y el nivel del clima institucional de la red educativa “Manos Unidas” – Jaén, 2014?

### **1.3. Justificación**

La investigación se justifica en la necesidad de solucionar el problema del mal clima institucional que afectan la autorrealización docente, el involucramiento laboral, la supervisión educativa, la comunicación y las condiciones laborales en la Red Educativa “Manos Unidas” – Jaén.

Metodológicamente la teoría científica nos brinda las pautas y estrategias para afrontar la problemática del clima institucional. Esta información contribuye a optimizar la gestión educativa en la red atendiendo a las fortalezas de los recursos humanos y las políticas institucionales que permiten crear un ambiente favorable, de mayor confianza y participación que promueva mejorar la calidad educativa a emplear en la investigación demuestran su validez, confiabilidad y podrán ser utilizados en otros trabajos de investigación. Además el resultado de esta investigación se puede sistematizar y ser incorporado al campo de la ciencia, ya que se está demostrando la influencia que existe de manera constante entre las variables clima organización y su influencia en la gestión institucional.

Socialmente la investigación brinda una alternativa para mejorar las relaciones sociales en cada una de las instituciones educativas que conforman la red educativa “Manos Unidas” así como al interior de la misma red y también permite mejorar las relaciones que se dan en torno a los padres de familia y demás integrantes de la comunidad.

### **1.4. Delimitación**

La investigación se circunscribe a los trabajadores de la Red Educativa “Manos Unidas” – Jaén, 2014.

La investigación se delimita al contexto del sector de Magllanal, Distrito de Jaén.

La línea de investigación en la que se circunscribe el trabajo es gestión de la calidad educativa y el eje temático es la propuesta de modelo de gestión de la calidad educativa para redes educativas y redes multigrados.

### **1.5. Limitaciones**

La aplicación de estrategias de resolución de conflictos para mejorar el clima institucional, presenta las siguientes limitaciones:

Las limitaciones encontradas en el proceso de investigación se superaron: con respecto a la escasa bibliografía se visitó diferentes Universidades e Institutos Públicos y Privados de otras regiones; asimismo, se consultó fuentes y direcciones virtuales donde se encontró numerosas publicaciones de artículos, monografías e investigaciones relacionadas con el clima institucional.

En lo referente a instrumentos estandarizados se consideró diseñar una escala valorativa y una lista de cotejo las mismas que fueron validadas por juicios de expertos y por programas estadísticos como el SPSS; finalmente para superar las indiferencias de algunos actores educativos se utilizó un lenguaje sensibilizador y empático para argumentar y sustentar el propósito del presente estudio.

### **1.6. Objetivos de la investigación**

#### **1.6.1. General**

Determinar la relación entre las estrategias de resolución de conflictos y el clima institucional en la Red Educativa “Manos Unidas” – Jaén, 2014.

### **1.6.2. Específicos**

- Identificar el nivel de las estrategias de resolución de conflictos de la red educativa “Manos Unidas” – Jaén, 2014.
- Identificar el nivel del clima institucional de la red educativa “Manos Unidas” – Jaén, 2014.
- Establecer la correlación entre el nivel de las estrategias de resolución de conflictos y el nivel del clima institucional en la Red Educativa “Manos Unidas” – Jaén, 2014
- Proponer un programa de estrategias de resolución de conflictos para mejorar el clima institucional de la red educativa “Manos Unidas” – Jaén, 2014.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1. A nivel internacional**

Salaiza (2008) en su tesis de maestría titulada: “Medición del clima organizacional en instituciones educativas”. Universidad virtual del Tecnológico de Monterrey. Analiza la validez y confiabilidad de un instrumento que mide el clima organizacional en instituciones educativas. El instrumento se aplicó en una muestra de 70 personas del personal administrativo y académico de la Institución Educativa Justo Sierra con sede en Celaya, Guanajuato, la cual brinda servicios de educación media básica, educación media superior y licenciatura en educación preescolar y primaria. Concluye que la escala de clima laboral del Dr. Ricardo Valenzuela (2005) muestra confiabilidad y validez aceptables, además según el análisis factorial realizado, de las ocho dimensiones estudiadas a través del cuestionario aplicado a los estudiantes, la dimensión seguridad emocional muestra alta incidencia en su satisfacción, fundamentalmente los factores relacionados con el trato que reciben de parte de las personas con quienes interactúan en el colegio.

Además, señala que el trato entre trabajadores es un factor determinante en el clima institucional, tal es así que según los resultados los docentes responden positivamente cuando son tratados de buena manera por sus compañeros o por el director de la institución educativa.

Córcega y Subero (2009) desarrollaron la investigación de maestría titulada “Análisis de los factores que influyen en el clima organizacional del Liceo Bolivariano Creación Cantarrana” Cumaná estado Sucre. La población estuvo constituida por ciento sesenta y tres (163) trabajadores que laboran en el Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana” de la ciudad de Cumaná, estado Sucre, y la misma está distribuida de la siguiente manera: ciento diez (110) la integra el personal docente, (se incluye la directora, dos subdirectoras y cinco coordinadores de cada nivel); veintidós (22) personas integran el personal administrativo y treinta y una (31) personas conforman el personal obrero. De acuerdo con la cantidad de personas que laboran en la institución, se establece que la población y la muestra serán iguales, debido a que se puede definir la cantidad de elementos que la conforman. Por lo tanto se tratará de encuestar al 100% de la población para el desarrollo de esta investigación. El análisis del clima organizacional del Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana”, está determinada por un conjunto de factores vinculados con la calidad de vida de los trabajadores dentro de la institución, por lo que se analizan aspectos relativos a las percepciones y expectativas del personal con respecto al centro educativo tomando en cuenta cinco (5) aspectos Liderazgo, Toma de Decisiones, Comunicación, Relaciones Interpersonales y Motivación.

Según estos investigadores el clima en una organización está vinculado a factores como el liderazgo tanto de los docentes como del director, la toma de decisiones, la comunicación y las relaciones interpersonales son muy importante y no deben dejarse de lado al momento de estudiar el clima dentro de una institución; en el caso de la Red Manos Unidas estos factores nos han servido como dimensiones para estudiar el clima institucional desde estos puntos de vista.

Colorado, Mejía y Restrepo (2013) en su tesis de maestría titulada: “Estrategias de gestión directiva en la institución educativa Gilberto Alzate Avendaño”, llega a la conclusión que en dicha institución educativa existen debilidades en el pensamiento sistémico y en el pensamiento estratégico, falencias en el ejercicio del liderazgo, desconocimiento de los procesos de los componentes del Proyecto de Calidad Institucional, vacíos conceptuales y procedimentales con respecto a las prácticas pedagógicas y gerenciales, ante esta situación propone el diseño de estrategias de gestión directiva que fortalezcan el direccionamiento estratégico aplicando el pensamiento sistémico en beneficio de los procesos institucionales de calidad.

Para estos investigadores el docente debe mostrar liderazgo tanto personal, como profesional y socialmente, los docentes deben ser líderes que promuevan el cambio en sus estudiantes, para responder a las exigencias sociales tanto de su comunidad como del país. En la red educativa Manos Unidas se busca lograr una gestión de liderazgo capaz de superar las falencias que tiene cada institución tanto a nivel personal como a nivel de grupo, fortaleciendo el clima institucional.

Segredo Pérez (2013) en su tesis de maestría titulada: “Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización”, llega a la conclusión que cada institución es única y tiene características propias que la diferencia de otras instituciones u organizaciones, por lo que resulta importante cuando se estudia el clima organizacional, explorar además de las dimensiones: liderazgo, motivación, retribución y participación, incluir la comunicación como otra de las dimensiones a estudiar.

Como lo afirma este investigador, el director de la institución educativa debe conocer cuáles son las características que tienen cada institución, para ello es necesario realizar un diagnóstico preciso y una supervisión objetiva que le permita

observar las carencias estructurales y funcionales de la institución. Desde este punto de vista en la red educativa manos unidas se busca estructurar un sistema de supervisión y autoevaluación que permita visualizar las deficiencias y tratarlas objetivamente y de manera integral donde todos los integrantes participen democráticamente y aportando alternativas de solución eficientes y a corto plazo que mejoren el clima institucional.

Mazzucchelli (2013) en su tesis de maestría titulada: “Estrategias docentes para la construcción de la Autoridad Pedagógica”, llega a la conclusión que la autoridad pedagógica se construye sobre una base institucional y condiciones personales y profesionales. La base institucional consiste en el apoyo y el respaldo que la institución, a través de quienes conducen, ofrece a los docentes para que estos lleven a cabo sus prácticas con la tranquilidad que supone saberse contenidos dentro de un marco previamente definido y coherentemente sostenido.

Este investigador deslinda entre autoridad y autoritarismo, un director que muestra un alto grado de autoridad debe mostrar calidad personal y profesional que le permitan tomar decisiones sobre una base sólida y democrática que le brinda la oportunidad de formar equipos de gestión que lo respalden sin el temor de pérdida de autoridad, un director que logra estos niveles de gestión es un líder transformacional que administra su institución bajo un liderazgo compartido y democrático, la propuesta para la red educativa manos unidas busca lograr un director con este perfil que garantice la calidad del clima institucional.

Delgado (2013) en su tesis de maestría titulada “El Código de Convivencia y su aplicación en la resolución de conflictos dentro del aula en el Colegio Juan Montalvo anexo a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí periodo lectivo 2013” concluyen que la vicerrectora, inspectores y docentes están de acuerdo que el código



de convivencia es de vital importancia para la institución ya que se pueden lograr buenas relaciones humanas entre los miembros. A pesar que los estudiantes desconocen el código de convivencia y su aplicación en la resolución de conflictos, mantienen una buena relación entre docentes –estudiante dentro del aula de clase.

Para los investigadores una de las formas de prevenir los conflictos internos en una institución es el código de convivencia en nuestro medio llamado normas de convivencia, donde todos los integrantes participan de manera democrática en su elaboración y el cumplimiento del mismo, es un compromiso que lo asumen todos los trabajadores, fortaleciendo las buenas relaciones laborales y por ende el clima institucional.

Almeida (2013) en su tesis de maestría titulada: “Elaboración de un plan de comunicación interna para fortalecer el clima laboral en la facultad de comunicación social de la universidad central del Ecuador”, llega a la conclusión que los sistemas de comunicación y su aplicación en la resolución de problemas forman un pilar importante en la comprensión de las relaciones laborales. El enfoque facilita que los procesos de gestión y producción sean eficientes y efectivos.

Según este investigador, la comunicación que debe existir al interior de una institución es muy importante, pues garantiza la calidad de las relaciones interpersonales entre los trabajadores, siendo así, es necesario en la red manos unidas implementar canales de comunicación interna más fluidos que garanticen el buen clima laboral entre los trabajadores de las instituciones integrantes de la red educativa.

Según Páez, Roncancio, Torres, Velásquez y González (2013) exponen una investigación aplicada cuyo objetivo fue propiciar espacios que contribuyeran a la resignificación del cuidado de los vínculos, mediante el desarrollo de destrezas en

mediación por parte de algunos alumnos de la institución educativa San José Vereda Fachadas del Municipio de Filandia Quindío, quienes voluntariamente accedieron a vincularse al proyecto; se evaluó igualmente el efecto que generó esta función en las interacciones de los jóvenes voluntarios y en la percepción de los compañeros hacia ellos.

Con base en el análisis de procesos conversacionales y entrevistas semiestructuradas, las autoras reconfiguran los imaginarios de los estudiantes alrededor de la violencia escolar y la mediación y concluyen que la mediación en contextos escolares por parte de los jóvenes se constituye en una alternativa eficaz para la resolución de conflictos, y a la vez posibilita el desarrollo del liderazgo en los jóvenes, además de inculcar valores que permiten la prevención de la violencia escolar.

### **2.1.2. A nivel nacional**

Piña (2010) en su tesis de maestría titulada “El desempeño docente y su relación con las habilidades del estudiante y el rendimiento académico en la Universidad Particular de Iquitos, año 2010” concluye que el desempeño docente se relaciona con las habilidades de los estudiantes mejorando el clima en el aula.

Para este investigador un docente bien preparado muestra un buen desempeño docente, es parte de su autorrealización como profesional que busca brindar un servicio de calidad en consecuencia se tiene un buen clima institucional, lo que se busca en la red manos unidas es contar con maestros autorrealizados profesionalmente, tal es así que la propuesta busca mejorar los mecanismos de capacitación a los docentes para brindar un servicio de calidad.

García y López (2011) en su estudio titulado: “Convivir en la escuela: Una propuesta para su aprendizaje por competencias”, el objetivo general de este trabajo, más allá de exponer las competencias de carácter interpersonal y cívico analizadas por los estudios más recientes, trata de concretar cuáles son estas competencias encaminadas al «aprender a vivir juntos» o al aprendizaje de la convivencia democrática. Para ello, utilizamos como metodología el análisis documental e interpretativo de diversos programas que sobre convivencia escolar están siendo desarrollados durante los últimos grados en el estado español. Concluimos el estudio con la exposición de un conjunto de competencias que, desde nuestro análisis descriptivo de los programas y proyectos manejados, contribuyen a la formación de ciudadanos demócratas: saber participar, cooperar, ser responsables, tolerantes, solidarios, disponer de habilidades sociales o gestionarlos.

En esta investigación se resalta la importancia participación y la cooperación, con habilidades sociales que le permitan involucrarse en la institución educativa buscando mejorar la calidad de las relaciones humanas, dando una formación de calidad con el ejemplo, lo que se busca en la red manos unidades es contar con docentes involucrados en la gestión de la red con alta capacidad de liderazgo, que brinda una educación de calidad y buen trato.

### **2.1.3. A nivel Regional y Local**

Cieza, Cotrina y Nolasco (2011) en su tesis de maestría titulada: “Estrategias de resolución de conflictos para mejorar el clima institucional de los docentes de primaria en la institución educativa N° 16081 “Señor de Huamantanga – Jaén, 2011”; concluyen: el nivel de influencia de las estrategias de resolución de conflictos en la mejora del clima institucional, fue Muy Buena, con puntajes del 63% al 66%; esto explica que los docentes objeto de estudio muestran disposición para reflexionar,

reconocer y aceptar su participación en las relaciones interpersonales, asumir compromisos y respetarlos; desarrollar actitudes empáticas en un ambiente de confianza y calidez emocional; reconocer la presencia de Dios como un mediador y comunicador espiritual; asimismo, contribuyó a potenciar las habilidades comunicativas, reconociendo sus debilidades y potencialidades, por consiguiente, mejorar el trabajar en equipo y asumir una visión y misión compartida.

Según estos investigadores los espacios de reflexión son importantes para mejorar la calidad de las relaciones interpersonales, esta investigación nos favorece por que brinda estrategias de resolución de conflictos que van a mejorar el clima institucional, sirviéndonos como referente a tener en cuenta a la hora de implementar la propuesta.

## **2.2. Base teórica científica**

### **2.2.1. Clima institucional**

Tratar el clima institucional de manera profesional requiere del apoyo de diversas teorías científicas, las cuales nos permitirán analizar sistemáticamente los problemas que aquejan a la red educativa y a al buen clima entre profesores y padres de familia.

El clima en una institución educativa está influenciado por diversos factores como el entorno social, el nivel cultural de los trabajadores y miembros de la institución, el grado de relaciones interpersonales y la capacidad de liderazgo del director o directora; al respecto Barrantes y Lara (2005); Chacón y Salas (2006), Montoya y Segura (2006), exponen la necesidad de realizar abordajes integrales del fenómeno, que incorporen: el factor institucional, la cultura institucional, el currículo,

los espacios de comunicación, el diálogo, y el liderazgo de los directores y directoras de los centros educativos, los elementos de mayor peso citados en (Ávila et al., 2012).

Son diversos los puntos de vista que nos dan los estudiosos y las teorías respecto al clima institucional lo que debemos buscar es la generación de un clima escolar que se caracterice por una convivencia saludable y la satisfacción de sus miembros, es una tarea prioritaria para los directores y directoras de la educación y el equipo directivo, ya que una convivencia escolar saludable; considerada como una construcción colectiva, histórica y dinámica, permite a sus miembros un desarrollo afectivo. (Ávila et al., 2012).

La investigación realizada se sustentó en teorías como:

### **2.2.2. Teoría de las relaciones humanas**

La teoría de las relaciones humanas trae consigo una nueva visión, dentro de las instituciones, sobre la naturaleza del hombre, ya que concibe al trabajador no como un ente económico, sino como un ser social con sentimientos, deseos, percepciones, miedos y necesidades que lo motivan a alcanzar ciertos objetivos, donde a través de los estilos de liderazgo y las normas del grupo se determina, los niveles de la calidad educativa. Mayo (2010), establece que cuando la administración estimula a que los empleados trabajen más y con mejor calidad, la organización cuenta con relaciones humanas eficaces, cuando el ánimo y la eficiencia se deterioran, se considera que las relaciones humanas no son eficaces.

El enfoque humanístico promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración), ahora se hace en las personas que trabajan o participan

en las organizaciones. En el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.

Este enfoque humanista no pierde de vista el objetivo principal de las teorías clásicas, mejorar la eficiencia institucional; esto, claro, sin dejar de lado que los factores sociales y psicológicos pueden determinar, en gran parte, el desempeño profesional y satisfacción de los trabajadores. Se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo.

Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo. En esta primera etapa domina el aspecto meramente productivo. El objetivo era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y la selección científica de los trabajadores, basada en esas características. Esta selección científica se basaba en pruebas. Durante esta etapa los temas predominantes eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga.

Adaptación del trabajo al trabajador. Esta segunda etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo, por lo menos en teoría. Los temas predominantes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

Esta teoría se caracteriza por humanizar y democratizar la administración en las instituciones, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas; estudia la organización como grupos de personas sujetas de derechos y valores, se inspira en sistemas de psicología; promueve la delegación plena de la autoridad; fomenta la autonomía, confianza y apertura en las relaciones humanas entre los actores educativos; asimismo, asume el trabajo de equipo como un instrumento de gestión para alcanzar eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos institucionales, además nos permite mejor comprender como se dan las relaciones entre los trabajadores y que aspectos debemos tener en cuenta para realizar el trabajo de manera más productivo y sobre todo respetando la personalidad de los trabajadores.

En la institución educativa es necesario que las relaciones entre los trabajadores sean estables y que se fortalezcan día a día pero es necesario el trabajo decidido del equipo directivo y del director.

### **2.2.3. La teoría “Z”**

En la que la autoestima de los trabajadores está ligada a alcanzar los objetivos institucionales. Esta teoría sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de trabajadores y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la eficiencia de la institución y, a la vez, la autoestima de los trabajadores. (Vértice, 2011)

La teoría “Z” afirma que, para poder entender las necesidades del trabajador dentro de la institución, es necesario tomar en cuenta ciertos factores externos a ésta; en este sentido, es importante tomar en cuenta que no es posible separar la vida personal de los docentes de las cuestiones laborales.

Esta teoría está basada en las relaciones humanas, tomando en cuenta aspectos como relaciones personales estrechas, trabajo en equipo y confianza, entre otras; trata de mejorar el desempeño profesional a través de una filosofía humanista, en la que la institución debe comprometerse con sus docentes; además, permite darse cuenta de que los trabajadores son seres integrales que se ven afectados por los diferentes contextos en los que se desenvuelven.

Los docentes cuantos más motivados estén, mostrarán mejor logro en su trabajo en equipo como individual.

#### **2.2.4. Gestión del talento humano**

La gestión del talento se basa en la legitimización de que la potencialidad humana se puede relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos (Chiavenato y Sacristán, 2009). Desde esta perspectiva la gestión debe además de lo que por función cumple como es la de dirigir y tomar decisiones; además debe conocer a sus colaboradores cuales son las capacidades y habilidades que le permitan realizar una dirección eficiente y de calidad.

Se busca que los trabajadores se desenvuelvan de manera global además de conocer su campo de acción para la que fueron preparados tener la capacidad de solucionar otras necesidades o requerimientos de la organización que le permitan mejorar la calidad del servicio o producto que se brinda.

Da importancia a las organizaciones como ambientes de aprendizaje, entendidos éstos como entornos de adquisición y desarrollo de potencialidades para generar el cambio. Esto hace que las organizaciones que estén interesadas en trabajar bajo este modelo deban explicitar e intencionalizar sus procesos de aprendizaje e integrarlos a su vida diaria y continua. Como resultado de lo anterior, el conocimiento se debe



considerar como la fuente más importante del desarrollo organizacional, ya que es la esencia de la nueva gestión. (Tejada, 2011)

En la nueva concepción, las personas han pasado a ser consideradas, con sus esfuerzos y actividades, como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares, como los nuevos “socios de las organizaciones”, constituyéndose en el “capital intelectual de la organización” y en un elemento fundamental para el logro del éxito organizacional.

Para (Chiavenato, 2009) la gestión del talento humano depende, entre otros, de varios aspectos como son: La cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos. En cualquiera de los escenarios la gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones, siendo lo básico la forma como se trata a las personas, sea como socios o como recursos. Es así que la administración del talento humano debe perseguir la optimización de habilidades de las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo. (Ortega, 2013)

Es imposible contar con una organización o institución eficiente sino contamos con trabajadores eficientes, capacitados y con altos niveles de control emocional, la red educativa Manos Unidas requiere contar con docentes capacitados que realicen su trabajo con eficiencia y sobre todo que mantengan relaciones interpersonales eficientes con un buen estado emocional, para que garantice la calidad del servicio que se brinda.

La gestión del talento humano conlleva al reconocimiento de las personas como capaces de dotar la organización de inteligencia y como socios capaces de conducirla

a la excelencia. Las personas deben ser concebidas como el activo más importante en las organizaciones.(Ortega, 2013)

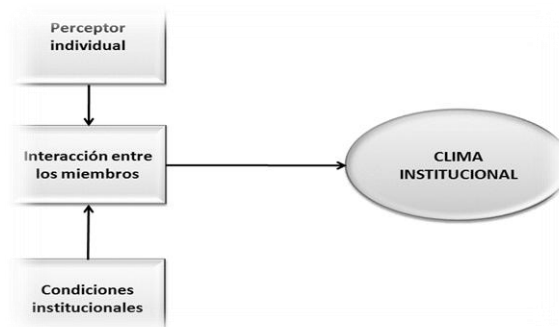
### 2.2.5. Enfoque interactivo del clima institucional

El enfoque interactivo parte del supuesto que a partir de la interacción entre los individuos se desarrolla la visión compartida que es la fuente del clima institucional.

Algunos investigadores han definido el clima institucional precisamente como los efectos combinados de las características de personalidad en interacción con elementos estructurales de la organización. La investigación empírica ha verificado que la comunicación es un componente central que contribuye al clima institucional.

En la siguiente figura de la relación entre las condiciones organizacionales, el individuo que percibe las interacciones de los miembros del grupo y el clima institucional, se puede ver que el clima institucional es una representación abstracta creada por la interacción de los miembros del grupo.

**Ilustración 1:** Factores interactivos



Fuente: Adaptado de Moran y Volkwein, (1992).

El enfoque interactivo presenta significados múltiples. En un sentido, se refiere a la interacción entre individuos que perciben e interpretan las realidades institucionales y que, a partir de su interacción social, desarrollan formas similares de percibir e interpretarlas.

El enfoque interactivo ofrece un nexo entre los puntos de vista defendidos por el enfoque estructural y el perceptual. El enfoque interactivo sostiene que el significado no es una característica inherente de los objetos externos que está esperando ser descubierta, ni es un producto de la conciencia subjetiva individual.

Más bien el significado se forma porque los actores sociales tienen una intencionalidad hacia el mundo que les lleva a: 1) comprender y atribuir significados a los fenómenos de su entorno, y a 2) comunicar y compartir esos significados mediante la interacción interpersonal y social. Los miembros, en su exploración continua y compartida de estos fenómenos, vista como a través de la lente de sus experiencias colectivas anteriores y sus intenciones, se embarcan en el proceso de dotar de sentido a la organización.

Sin embargo, el enfoque interactivo no explica la forma en que el contexto social, o más precisamente, la cultura institucional, configura la interacción. Es decir, los individuos que se interrelacionan no forman sus percepciones de algo nuevo. Sus interacciones están moduladas por los previos y más profundos significados de la cultura en la organización, según lo manifiesten elementos como los valores, las normas o los mitos. (Moran y Volkwein, 1992). Los elementos básicos para la formación de los climas según Peiró y Bresó, (2015) son:

- El proceso de homogeneización perceptual pasa por las fases de atracción, selección, abandono y el proceso de socialización.
- A través de las interacciones sociales los individuos responden, definen e interpretan de manera particular los elementos situacionales, como seres conscientes de sí mismos que dotan a sus acciones de contenido simbólico a partir de sus experiencias.

- Las características y factores de personalidad de los individuos determinan significados particulares, produciendo percepciones individuales, mientras que las interacciones producen acuerdo en las percepciones.
- El clima se desarrolla a lo largo del tiempo y los cambios en el clima se producen por cambios en la composición del grupo. No se hace distinción estricta entre individuo y contexto de trabajo pues ambos se influyen mutuamente.
- Para la medición del clima se necesitan múltiples unidades de análisis al no reducirse éste ni a los elementos individuales ni a los organizacionales. Se entiende que existe una causalidad recíproca entre la organización, su estructura, prácticas y grupos de trabajo a través de la que emergen, se desarrollan y cambian los climas a lo largo del tiempo.

## **2.2.6. Estrategias de resolución de conflictos**

### **2.2.6.1. Concepto**

Chiavenato, (2006) nos menciona que la estrategia se refiere al comportamiento global en cuanto a su entorno. Nos dice que la estrategia casi siempre significa cambio organizado.

Las estrategias para la resolución de conflictos nos dan un enfoque más amplio de cuáles son los factores o escenarios en los cuales las relaciones se vuelven conflictivas y difíciles de sobrellevar, al respecto Donoso (2006) afirma que los conflictos conviven entre los actores educativos y generalmente se han asociado a faltas o vulneración de normas que son sancionadas por una autoridad escolar. además los conflictos interpersonales no siempre surgen por una infracción de norma, sino de la propia relación entre dos o más actores educativos, por tanto, en estos casos no

procede sancionar ni castigar, más bien generar otra condición para llegar a una aclaración del conflicto y su posterior resolución.

Para lograrlo es necesario clarificar qué es un conflicto, reconocer cuál es su dinámica interna, conocer las posibles formas de abordarlo y, finalmente, reconocer cuáles son las habilidades que se necesita desarrollar en la aplicación de una u otra técnica para su resolución, pues es necesario abordarlos de la mejor manera posible teniendo en cuenta las políticas institucionales. (Donoso, 2006)

En la red educativa Manos Unidas existen conflictos de diversa índole y es necesario que las estrategias sean focalizadas de acuerdo a la naturaleza del conflicto, para ello se requiere de una profunda autoevaluación de los trabajadores de las instituciones educativas asociadas a la red educativa y del compromiso de cambio, de la aceptación y cumplimiento del código de convivencia, del respeto por las diferencias y opiniones de los demás y del trabajo en equipo.

#### **2.2.6.2. Dimensiones de la resolución de conflictos**

##### **A. Código de convivencia**

Para Vila (2012), se trata de enseñar a pensar y a ser personas autónomas, implicadas, críticas y felices, que aman y son amadas en el entorno que les toca vivir y al que pueden contribuir positivamente. En palabras del informe Delors, los cuatro pilares básicos que deben guiar la educación son: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser.

El Código de Convivencia es un documento de carácter público, elaborado de forma participativa y democrática por todos los actores de la comunidad educativa de cada una de las instituciones educativas, el Código de Convivencia se concibe como el instrumento mediante el cual se garantizan ambientes propicios para el aprendizaje y

se facilita la convivencia armónica entre todos los actores de la comunidad educativa.  
(Espinoza, 2008)

El código de convivencia o normas de convivencia es muy importante en toda institución educativa, en este documento el cual ha sido elaborado de manera participativa y democrática, entre todos los actores educativos es necesario plasmar todos los posibles factores o aspectos que debilitan las relaciones interpersonales dentro de la institución educativa; así mismo debe tener plasmado los compromisos que se deben cumplir con la finalidad de evitar los conflictos laborales que generan un mal clima dentro de la institución educativa.

Es así que el código de convivencia como instrumento institucional debe ser el resultado de la construcción participativa de toda la comunidad educativa mediante un proceso dinámico de reflexión, basado en los fundamentos de la convivencia escolar y que permitirá que las instituciones educativas se conviertan en espacios de ejercicio de derechos promotores de una cultura de paz, por lo tanto el Código de Convivencia es un instrumento institucional que busca garantizar el ejercicio de derechos de los estudiantes a fin de contar con ambientes seguros, saludables para el aprendizaje y facilitar la convivencia armónica de la comunidad educativa.(Espinoza, 2008)

## **B. Habilidades sociales**

Para Kelly (2000), es la destreza para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar y conseguir los objetivos a través de unos hechos en relación con las personas, bien a título individual o bien en grupo.

Vivir con los demás es un arte que puede aprenderse no sólo para caer bien, sino porque la integración social es un factor clave del bienestar emocional. Las habilidades sociales son una serie de conductas y gestos que expresan sentimientos,

actitudes, deseos y derechos del individuo, siempre de una manera adecuada y de modo que resuelven satisfactoriamente los problemas con los demás. (Fandos, Sánchez, Moliner y Estrada 2011).

Las habilidades sociales son las conductas necesarias para interactuar y relacionarse con los iguales y con los adultos de forma efectiva y mutuamente satisfactoria Casares (2006). Las habilidades sociales son las capacidades o destrezas sociales específicas requeridas para ejecutar competentemente una tarea interpersonal.

Las habilidades sociales son también una materia relevante en la escuela porque aquellos alumnos que muestran dificultades en ellas o en la aceptación por los compañeros de aula tienden a presentar problemas a largo plazo relacionados con el abandono escolar, la delincuencia, y otros tipos de psicopatología adulta. Entrenar en habilidades sociales supone, por tanto, prevenir graves problemas personales y sociales futuros. (Casares, 2006)

### **C. Organización escolar**

La organización escolar es un tipo especial de organización pues hay diversas organizaciones dedicadas a diversos campos, pero la educación es netamente el trabajo con personas y sobre todo la formación de las mismas, las cuales después de un proceso pasan a formar otro tipo de organizaciones para las que han sido formadas, al respecto Sallán (1996), manifiesta que las posibilidades de las organizaciones y las actuaciones que realizan quedan condicionadas asimismo por las finalidades y funciones que se les asignan. Así, por ejemplo, el carácter de instituciones educativas les hace compartir el sentido de lo educativo, dirigido en la perspectiva individual al desarrollo de la persona (fomentar la creación de una escala de valores educativa) y en la perspectiva social a potenciar el proceso de socialización. Por otra, el ser

instituciones creadas y mantenidas por la sociedad les obliga a asumir las funciones que ésta les asigna en cada momento histórico.

Una buena organización requiere de la elección de estrategias que deben ser coherente con los planteamientos paradigmáticos y también debe considerar el papel que éstas han de jugar en el desarrollo de la organización. En el campo de la planificación de recursos humanos, se usan modelos que fácilmente pueden asumirse en el campo educativo. Un modelo que intenta facilitar la formulación de estrategias y objetivos debería considerar: El entorno que rodea a la organización y con el que interactúa, abarcará, en consecuencia, tanto los valores y prácticas dominantes como las normativas existentes; los recursos disponibles, tanto en términos humanos como materiales y los valores personales de las personas que deciden en el ejercicio de la planificación. (Gairín, 1999)

Las demandas del entorno corresponden a las exigencias sociales, tecnológicas, legales o de otro tipo que hay que satisfacer. Las demandas de la organización son el resultado de la interconexión de los objetivos institucionales (académicos, administrativos,..), de las personas que los han de alcanzar a partir de su trabajo (sistema relacional) y de las estructuras (de recursos humanos, materiales y funcionales) que los soportan, en el marco conformado por la cultura organizacional.

#### **D. Liderazgo**

Respecto al liderazgo hay diversas definiciones pero aún no se ha llegado a definiciones precisas. Para Maxwell (2012) define al liderazgo, como algo que se puede enseñar. El liderazgo no es ninguna especie de club exclusivo para "los que ya nacieron con la membresía". Las características personales que constituyen la materia prima del liderazgo pueden adquirirse. Enlácelas con el deseo de ser líder y nada le



impedirá llegar a serlo. El liderazgo se desarrolla, no se manifiesta. El verdadero "líder nato" siempre surgirá, pero para permanecer en la cúspide debe desarrollar las características propias de liderazgo se identifican unos cuantos rasgos que todo líder debe desarrollar y se muestra el impacto que el liderazgo puede tener en su vida y en la de los que están bajo su dirección.

Pero la capacidad de liderazgo es el tope que determina el nivel de efectividad de una persona. Cuanto más baja sea la capacidad de una persona para dirigir, más bajo será el límite sobre su potencial, cuanto más alto es el liderazgo, mayor es la efectividad. Para darles un ejemplo, si su liderazgo tiene una puntuación de 8, su efectividad no puede nunca ser mayor que 7. Si su liderazgo tiene solo un 4, su efectividad no será mayor que 3. Su capacidad de liderazgo —para bien o para mal— siempre determina su efectividad en la vida y el impacto potencial de su organización.

El liderazgo en una institución educativa no solo se debe centrarse en el director o directora, sino también, en los trabajadores docentes quienes deben liderar los procesos de aprendizaje de sus estudiantes y las estrategias que deben aplicar para resolver los problemas que les aquejan y las demandas del entorno social. En otras palabras los docentes y demás trabajadores deben ser capaces de gestionarse a sí mismos; para ello deben ser líderes del cambio de adentro hacia afuera; esto implica cambiar sus estructuras mentales para responder a las exigencias sociales y posteriormente gestionar el cambio de la organización que responda a las demandas del entorno y de sus estudiantes.

Al respecto Drucker, (2005) afirma que es más importante que la persona se pregunte "¿Cómo me desempeño?" que "¿Cuáles son mis fortalezas?"; puesto que al igual que nuestras fortalezas, nuestra forma de desempeñarnos es única. Ya que es una cuestión de personalidad que se forma desde el nacimiento y en el seno del hogar,

pues el desempeño a lo largo de la vida es poco probable que cambie y no se hace con facilidad. El desempeño personal le permite obtener a las personas mejores resultados en el trabajo o en la organización en la que se desenvuelven.

Es así que en toda organización como en la red educativa Manos Unidas el director y docentes deben desempeñarse como líderes que garanticen el cambio en la organización, y además que mejoren las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, buscando estrategias de solución a la problemática que afecta al común de la población y no desperdiciando el tiempo en problemas individuales o que afecta a un pequeño grupo.

### **E. Trabajo en equipo**

Para Vera (2011), nadie trabaja solo; todo se hace en equipo. Y no es una moda: es cuestión de eficacia. “El traje de tu abuelo —si eres joven, el de tu bisabuelo— estaba hecho probablemente por un sastre —dice José María Acosta—. Y sus zapatos, por un zapatero. Pero la ropa que vistes, o tus zapatos, no los ha fabricado una persona, sino docenas de ellas: todo un equipo. No son producto de una persona experta en lo suyo, con mucha experiencia, sino de gente probablemente más joven, experta en pocas cosas —en lo suyo—, y que producen cosas de mucha más calidad a precios infinitamente menores y en muy poco tiempo. Esta es la cuestión: producir calidad, a menor precio y de prisa. Por todo ello se ha producido un cambio fundamental en la forma de entender la organización del trabajo; de ser el operario la unidad laboral básica, se ha pasado a considerar al grupo como la célula fundamental de toda la organización.

Trabajar en equipo dentro de una organización es tomar decisiones concertadas, involucrar a todos en el trabajo, sentir satisfacción de haber realizado una tarea todos,

logrando resultados satisfactorios para la organización y sobre todo para quienes hace uso de los servicios de la misma, en la red educativa Manos Unidas hace falta conciencia para el trabajo en equipo, generalmente se trabaja en pequeños grupos, donde unos cuantos aportan ideas y el resto solo asume o acepta las decisiones de un pequeño grupo, obteniéndose resultados poco satisfactorios para la organización.

### **2.2.7. Clima Institucional**

Medina, Munduate, Martínez, Dorado y Mañas (2004), define al clima institucional como el ecosistema resultante de la multitud de interacciones que se generan simultáneamente y/o sucesivamente entre el conjunto de agentes de la institución tanto en el nivel interpersonal, micro grupal o macro grupal. Asimismo, consideran que clima institucional es el sistema de significados compartidos por los miembros de una organización y que la distingue de otras organizaciones. Entendiéndose por sistema de significados al conjunto de formas de pensar y actuar de quienes forman parte de una entidad, que tienen de peculiar el ser compartidos y definir lo característico de una determinada organización.

Se trata de una organización exclusivamente social, y que todos los factores resultantes del mismo devienen de la interacción entre sus miembros. Así mismo, Brown (1990) afirma que el clima institucional son “...las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general”.

Son las relaciones sociales y personales, las que son compartidas:

“Conjunto de características objetivas de la institución, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad de otra. Son unos estilos de dirección, unas

normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características”. Forehand y Gilmer (1964) citado en (Ehrhart, Schneider y Macey 2013)

### **2.2.8. Dimensiones del clima Institucional**

Según Carrillo (2004) postula la existencia de 5 factores que explican el clima institucional existente en una determinada empresa.

- **Autorrealización:** Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades de que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva del futuro.
- **Involucramiento laboral:** Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.
- **Supervisión:** Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral, en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.
- **Comunicación:** Percepción del grado de fluidez, celeridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.
- **Condiciones laborales:** Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

#### **A. Autorrealización**

Según Descalzi (1996) el ser humano es capaz de crecer como organismo y también como persona. El crecimiento orgánico lo percibimos sensorialmente y

trascurre al margen de la intención de quien crece. No hace falta que alguien quiera crecer para que su cuerpo crezca.

La autorrealización de la persona puede concebirse como un proceso de actualización intencional de las capacidades o dotes potenciales que cada quien tiene. Estas capacidades o dotes varían notablemente entre las distintas personas y también pueden servir para caracterizarlas, conforme se van actualizando.

La persona que muestra altos niveles de autorrealización también muestra una alta actitud creadora, el cual es un elemento muy destacado del crecimiento personal. Al respecto Maslow (1954) citado en (Cortés, 1986) manifiesta que es la característica más universal de todas las personas en avanzado grado de autorrealización , es una potencialidad fundamental de la naturaleza humana que se encuentra en todo individuo desde su nacimiento.

## **B. Involucramiento**

Según Flores y Franco (2001) el tema del involucramiento del personal ha estado presente en todas las dimensiones de las relaciones laborales cooperativas que hemos examinado en nuestro desarrollo. La razón de ello es que hacia allá apuntan todas las políticas y mecanismos de comunicación, de información, de participación, de reconocimiento, de capacitación, etc. Todas ellas son políticas que buscan promover este involucramiento del trabajador con la empresa, desarrollarlo, incentivarlo, medirlo, reconocerlo, y tomarlo como criterio de promoción y estímulo. Este involucramiento se encuentra también estrechamente ligado al conocimiento y adhesión a la misión y objetivos de la empresa.

Involucrarse significa formar parte activa de las actividades de la organización, cumplir con trabajos y encomendados en el momento oportuno y de la

manera más eficiente. El involucramiento permite un mejor estado de motivación y logro de tareas propuestas, ya que es modificable por influencias contextuales y ajustes en el ambiente escolar, para mejorar el involucramiento es necesario, mejorar la interacción entre los individuos y un ambiente institucional que favorece las oportunidades para la participación, para las relaciones interpersonales edificantes y para los desafíos intelectuales, por lo que las características del contexto socio-emocional son importantes Fredricks et al., 2004, Jennings (2003), citados en (Arguedas, 2010).

### **C. Supervisión**

Para Figueiras (2009) es una unción inherente al sistema educativo, que constituye su objeto. Por eso se plantea que debe garantizar su funcionamiento.

La supervisión estudia la educación como fenómeno social, que se consigue fundamentalmente en el sistema educativo, entendiéndose por sistema educativo la disposición de elementos relacionados entre sí que forman un todo organizado, cuyas partes son interdependientes y no pueden reestructurarse sin alterar el conjunto del sistema. Sin embargo, no puede olvidarse que los sistemas se encuentran en el marco de una determinada formación económico-social.

La supervisión hay que abordarla, pues, desde la cultura del país en que se mueve y desde el sistema político que la hace posible. Por eso en la función supervisora, aunque con valores y métodos estables y universales, en cuanto a su justificación y actuaciones, tiene que irse adaptando continuamente al sistema político, al sistema escolar y fundamentalmente al sistema cultural, científico y técnico de la sociedad.

## **D. Comunicación**

Para Corella (1998), la dinámica del cambio en las empresas está obligando a los managers a mirar, cada vez con más cuidado, hacia la comunicación. De hecho, "las ideas más avanzadas de gestión organizacional son formas evolucionadas de comunicación" y, paralelamente, mientras más grandes y complejas son las organizaciones, mayor grado de sofisticación demandan de sus sistemas de manejo de información (Nosnik, 1986). Puede establecerse como un principio aplicable a nuestra realidad laboral el de que mientras más (profundo, radical y rápido sea el) cambio en la organización, más y mejor comunicación se requiere, y viceversa. Así, en los ámbitos organizacionales con poco o ningún cambio, se seguirá percibiendo a la función de comunicación (sobre todo en su vertiente interna) como innecesaria, en tanto que el número de solicitudes de apoyo especializado crecerá exponencialmente en las organizaciones grandes y complejas en proceso de transformación.

Hay que diferenciar el proceso de comunicación que se sigue dentro de la institución educativa puesto que existe una comunicación institucional que se caracteriza básicamente por la obligación de informar y ser transparente para el ciudadano, y es realizada fundamentalmente por las administraciones públicas Capriotti (1999) y Losada (2002) en (García, 2006); mientras que la comunicación organizacional es la que, exenta de la obligatoriedad legal, se guía por los fines propios de la institución: el servicio y la satisfacción. (García, 2006)

## **E. Condiciones Laborales**

Para Morales (2003), la construcción de la identidad laboral implica la interacción de diversos factores, tal como son experimentados por cada trabajador desde su posición -que se define socioculturalmente- en el proceso productivo y en la

organización. Se trata de cuestiones que tienen que ver con su implicación subjetiva en el trabajo, con las condiciones objetivas en que éste se realiza, con su itinerario formativo, con la manera de entender su trabajo y las actuaciones que éste implica, con las relaciones y los grupos de pertenencia con que se relaciona cada sujeto, etc. Diferentes modelos teóricos han analizado esta cuestión.

Dentro de la organización el trabajador debe estar inmerso en la toma de decisiones que le permitan mejorar las condiciones de trabajo y con ello derivar en un mejor servicio al usuario. Es muy importante que la asignación de recursos este orientado a brindar la mejor calidad del servicio que brinda el trabajador, esto traería como consecuencia un mejor involucramiento en la organización y alto grado de motivación en el trabajo. Es necesario contrastar la dimensión personal del trabajador respetando sus necesidades y que a la vez permitan mejorar los resultados de la organización, en una institución educativa que brinda servicios, el docente debe mostrar un alto grado de motivación para que logre en sus estudiantes un mejor aprendizaje. (Rodríguez, 2002)

La red educativa Manos Unidas carece de condiciones adecuada de infraestructura y equipamiento que le permita a los docentes brindar una educación de calidad y en mejores condiciones, esto se debe al bajo presupuesto que se designa por parte del Ministerio de Educación y a la falta de apoyo de los instituciones privadas y los padres de familia; así como al poco presupuesto por parte de la municipalidad provincial de Jaén que designa al sector educación.

### **2.3. Definición de términos básicos**

**Resolución de conflictos.** Es la capacidad de los docentes para propiciar escenarios donde los problemas y conflictos a través de estrategias y otros mecanismos



democráticos ofrecen una vía alternativa para cada parte que desde su punto de vista puede favorecer la resolución de los mismos en todas sus facetas y dominios.

**Conflicto.** Son situaciones en las que dos o más personas entran en oposición o desacuerdo porque sus posiciones, valores, intereses, aspiraciones, deseos o necesidades son incompatibles o al menos, se perciben como tales.

**Clima institucional.** El clima institucional se refiere al conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los diversos actores y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento. Los factores del clima sugieren mucho sobre la manera como se desarrolla el proceso de dirección en la institución pues es una variable que afecta sus resultados; así la productividad, la calidad, la creatividad y la satisfacción de las personas que tiene que ver con el clima.

**Consenso.** El consenso se produce en la toma de decisiones cuando todas las personas que intervienen y asumen la decisión final como si fuese la suya propia.

**Toma de decisiones.** Es una de las tareas más importantes que tienen los directivos y docentes de una Institución Educativa, de la cual depende la organización, el funcionamiento y gestión de las instituciones.

**Negociación.** Se trata de establecer acuerdos sobre concesiones del momento que miran el largo plazo, sobre la base de la cooperación establecida y la competencia deseada.

**Mediación.** Es una forma de resolver conflictos entre dos o más personas, con la ayuda de una tercera persona imparcial, el mediador. Los mediadores pueden ser alumnos, profesores, padres. No son jueces ni árbitros, no imponen soluciones ni opinan sobre quién tiene la verdad, lo que buscan es satisfacer las necesidades de las partes en disputa, regulando el proceso de comunicación y conduciéndolo por medio

de unos sencillos pasos en los que, si las partes colaboran, es posible llegar a una solución en la que todos ganen o, al menos, queden satisfechos.

**Conciliación.** Por conciliación se entiende, aquella acción mediante la cual dos posturas encontradas se ponen de acuerdo, y llegan a un arreglo beneficioso para todos.

**Relaciones interpersonales.** Son interacciones recíprocas entre dos o más personas. Son aquellas que nos ayudan a crecer como individuos, respetando la forma de ser de los demás y sin dejar de ser nosotros mismos, asimismo, es la capacidad que tenemos para comunicarnos entre sí con una o más personas, con respeto y estableciendo lazos de comunicación efectivos.

**Comunicación interna.** Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

**Trabajo en equipo.** Es el conjunto de personas asignadas de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir y conseguir determinados objetivos compartidos bajo la conducción de un coordinador.

**Calidad.** Conjunto de características y propiedades que tiene un producto o servicio que le confieren la capacidad de satisfacer necesidades, tanto del usuario como del consumidor.

**Calidad educativa.** La calidad es el valor que se le atribuye a un proceso o producto educativo, brindar una educación eficiente que responda a las necesidades de los estudiantes podemos decir entonces que la educación es de calidad.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Hipótesis de investigación

Existe relación significativa directa entre las estrategias de resolución de conflictos y el clima institucional en la Red Educativa “Manos Unidas” – Jaén, 2014.

#### 3.2. Variables.

##### V.1. Propuesta de estrategias de resolución de conflictos.

**Definición Conceptual.** Fisas (1987) señala que “El conflicto es una oposición entre grupos e individuos por la posesión de bienes escasos o la realización de intereses incompatibles”.

##### **Definición operacional.**

Es la propuesta de un conjunto de estrategias de resolución de conflictos, distribuidas mediante talleres de capacitación a los docentes, cuyo objetivo es la resolución de los conflictos que se dan al interior de la red educativa manos unidas para la mejora del clima institucional.

##### V.2. Clima institucional de la red educativa “Manos Unidas” – Jaén, 2014.

##### **Definición conceptual**

Medina (2003), define al clima institucional como el ecosistema resultante de la multitud de interacciones que se generan simultáneamente y/o sucesivamente entre el conjunto de agentes de la institución tanto en el nivel interpersonal, micro grupal o macro grupal. Asimismo, consideran que, clima institucional, es el sistema de significados

compartidos por los miembros de una organización y que la distingue de otras organizaciones.

### **Definición operacional**

Es la participación de los docentes en la red educativa manos unidas, para lograr un clima favorable en la realización del trabajo diario y la comodidad del aprendizaje de los estudiantes.

### 3.3. Matriz de operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica/ Instrumento
VI CLIMA INSTITUCIONAL	Autorrealización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe oportunidades de progresar en la institución educativa donde trabaja</li> <li>• Participa en la elaboración de objetivos y acciones</li> <li>• El director reconoce y estimula niveles de desempeño</li> <li>• Permite desarrollarse profesionalmente</li> <li>• El estilo de gestión democrático y participativo</li> </ul>	1 2 3 4 5	ENCUESTA- CUESTIONARIO
	Involucramiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso con el de la I.E.</li> <li>• Desempeño como un docente clave para el éxito de la I.E</li> <li>• Organización de los docentes en la I.E.</li> <li>• Cumple con las tareas diarias en el trabajo.</li> <li>• Relaciones interpersonales positivas.</li> </ul>	6 7 8 9 10	
	Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora continuamente las estrategias metodológicas.</li> <li>• Dispone de un sistema para el seguimiento y control.</li> <li>• Existe instrumentos de gestión.</li> <li>• Percibe conflictos institucionales.</li> <li>• Realiza el trabajo en función a métodos.</li> </ul>	11 12 13 14 15	
	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso de información actualizada.</li> <li>• Fluye la información adecuadamente.</li> <li>• Interactúa con personas de mayor jerarquía.</li> <li>• Afronta y supera obstáculos.</li> <li>• Posee habilidades comunicativas.</li> </ul>	16 17 18 19 20	
	Condiciones Laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coopera en el trabajo.</li> <li>• Toma decisiones oportunas.</li> <li>• Promueve el trabajo en equipo.</li> <li>• Existe administración de los recursos.</li> <li>• Relación de objetivos con la visión</li> </ul>	21 22 23 24 25	

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica/ instrumento
V2 ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Código de convivencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear normas de convivencia</li> <li>• Establecer pactos</li> <li>• Principio de convivencia</li> </ul>	1 2 3	OBSEVACIÓN- LISTA DE COTEJO
	Habilidades sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación en valores.</li> <li>• Aprender a cooperar</li> <li>• Aplicar la tutoría.</li> </ul>	4 5 6	
	Organización escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos de mediación</li> <li>• Equipos de interaprendizaje</li> <li>• Grupos de trabajo</li> <li>• Relación con agentes externos.</li> </ul>	7 8 9 10	
	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo del director</li> <li>• Liderazgo de los docentes</li> <li>• Liderazgo del estudiante</li> </ul>	11 12 13	
	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La estructura del grupo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• La ayuda en el grupo</li> </ul>	14 15 16	

### 3.4. Muestra Poblacional

La población y muestra representativa del presente trabajo de investigación está conformada por 46 docentes de las instituciones educativas del nivel inicial de la Red Educativa “Manos Unidas” – Jaén, se tomó la muestra igual que la población por ser pequeña y para cumplir los requisitos de confiabilidad y representatividad de la misma. Los padres de familia y estudiantes no se han considerado en la investigación debido a que el objeto de estudio (situación problemática) de acuerdo a la percepción de la investigadora se focalizó con profundidad en la muestra antes descrita. Por tal motivo, se consideró el criterio de conveniencia, debido a que existen mejores

condiciones y un mejor acceso y voluntad para realizar la investigación. Se resalta también que entre la muestra poblacional están considerados los docentes nombrados y contratados.

### 3.5. Unidad de análisis

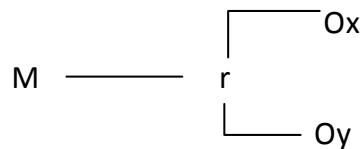
Cada uno de los docentes de la Red Educativa Manos Unidas de la ciudad de Jaén, 2014.

### 3.6. Tipo y diseño de la investigación

Es descriptivo correlacional porque busca determinar la relación entre las variables clima institucional y las estrategias de resolución de conflictos, para mejorar las Relaciones interpersonales, comunicación interna y trabajo de equipo en las instituciones educativas del nivel inicial de la Red Educativa “Manos Unidas” – Jaén

#### Diseño de la investigación

La presente investigación, se corresponde con el diseño correlacional, representado en el siguiente esquema.



Donde

M = muestra

O = observación

x, y = variables

r = relación de las variables estudiadas

### **3.7. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos**

De acuerdo a las variables se han aplicado las técnicas e instrumentos según las siguientes técnicas:

#### **Observación**

La observación se midió mediante la lista de cotejo fue aplicada, para recabar los datos sobre las estrategias de resolución de conflictos en la Red Educativa “Manos Unidas” – Jaén, se aplicó de manera individual, este cuestionario consta de 18 preguntas y su escala de valoración consta de una escala general y una escala específica Poco (1), Bueno (2), Regular (3) y Excelente (4), la cual se detalla en el (Apéndice 01).

La información se obtuvo a través de un cuestionario de 18 ítems para la variable estrategias de resolución de conflictos y consta de cinco dimensiones respectivamente:

- Variable estrategias de resolución de conflictos:

D1: código de convivencia, consta de tres ítems (1, 2, 3).

D2: Habilidades sociales, consta de tres ítems (4, 5, 6).

D3: organización escolar consta de cuatro ítems (7, 8, 9, 10).

D4: Liderazgo, consta de cuatro ítems (11, 12, 13).

D5: Trabajo en equipo, consta de cuatro ítems (14, 15, 16).

#### **Encuesta**

Igualmente la encuesta para evaluar el clima institucional, se orienta a medir como es el clima en la red educativa Manos Unidas, cuales son los factores que influyen sobre el clima institucional y que estrategias aplicar, consta de 25 ítems para el clima institucional y su escala es 1. Poco 2. Bueno 3.Regular y 4. Excelente ; con puntajes que se detallan en el (Anexo 02), sus dimensiones son:

Variable Clima Institucional:



D1: Autorrealización, consta de cinco ítems (1, 2, 3, 4, 5).

D2: Involucramiento, consta de cinco ítems (6, 7, 8, 9, 10).

D3: Supervisión consta de cinco ítems (11, 12, 13, 14, 15).

D4: Condiciones Laborales, consta de cinco ítems (16, 17, 18, 19, 20).

D5: Comunicación, consta de cinco ítems (21, 22, 23, 24, 25).

### **3.8. Validez y Confiabilidad de los instrumentos**

La validación del instrumento se realizó a través del juicio de expertos (anexo 05).

Esta validación permitió contar con un instrumento pertinente para recolectar la información adecuada, por cuanto emitieron sus correcciones y recomendaciones que fueron tomadas en cuenta para el instrumento definitivo que fue aplicado en la investigación.

En cambio la confiabilidad fue medida a través de la aplicación del coeficiente Alfa de Cronbach, que en el presente estudio fue alta tanto para el cuestionario (0,995) como para la lista de cotejo (0,979).

### **3.9. Procesamiento y análisis de los datos**

El método de análisis es el cuantitativo y los datos recogidos será presentados y analizados mediante la estadística descriptiva, que permite describir las observaciones obtenidas de la aplicación de las encuestas, validando el comportamiento de la variable “Clima Institucional”, y la variable “Estrategias de resolución de conflictos”, La metodología empleada con respecto a la estadística descriptiva e inferencial se detalla que es descriptiva porque se utilizó tablas y gráficos de frecuencias e inferencial porque utilizamos las pruebas de correlación de Pearson, para su procesamiento se utilizó el software estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSSV22).

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1. Dominio de estrategias de resolución de conflictos en la Red Educativa

**Manos Unidas – Jaén, 2014.**

Tabla 1

Nivel de las estrategias de resolución de conflictos.

		fi	%	hi
Código de convivencia	Poco	7	15,2	15,2
	Regular	6	13,0	28,3
	Bueno	25	54,3	82,6
	Excelente	8	17,4	100,0
Habilidades sociales	Poco	18	39,1	39,1
	Regular	9	19,6	58,7
	Bueno	13	28,3	87,0
	Excelente	6	13,0	100,0
Organización escolar	Poco	5	10,9	10,9
	Regular	7	15,2	26,1
	Bueno	8	17,4	43,5
	Excelente	26	56,5	100,0
Liderazgo	Poco	18	39,1	39,1
	Regular	9	19,6	58,7
	Bueno	16	34,8	93,5
	Excelente	3	6,5	100,0
Trabajo en equipo	Poco	22	47,8	47,8
	Regular	9	19,6	67,4
	Bueno	15	32,6	100,0
Resolución de conflicto	Poco	13	28,3	28,3
	Regular	17	37,0	65,2
	Bueno	16	34,8	100,0

N = 46

**Fuente:** lista de cotejo para evaluar el programa de resolución de conflictos – aplicado Agosto 2014.

## **Interpretación**

En la tabla 1, corresponde al primer objetivo específico fue identificar las estrategias de resolución de conflictos de la red educativa “Manos Unidas” – Jaén, 2014, analizando los resultados para la **dimensión código de convivencia** de la tabla 01 se observa que el 28,3% del porcentaje acumulado muestra poco y regular estrategias de código de convivencia, para la **dimensión habilidades sociales** el 58,7% del porcentaje acumulado muestra nivel de regular a pocas habilidades sociales, para la **dimensión organización escolar** es una forma especial de organización pues requiere de un tratamiento complejo ya que como sistema está compuesto de otros subsistemas, según los resultados los docentes encuestados manifiestan que la organización en la red educativa es excelente, sin embargo también hay un porcentaje considerable 43,5% que considera la organización de buena o poca, esta diferencia de opiniones no garantiza una buena organización dentro de la red educativa, mientras que para la **dimensión liderazgo** es un factor importante para mejorar la calidad de la organización y el clima institucional favorable, según se observa el 58,7% del porcentaje acumulado califica al liderazgo entre regular y poco, esto significa que el liderazgo tanto del director como de los docentes no es el más adecuado para garantizar el buen clima institucional.

Para la **dimensión trabajo en equipo** son estrategias que se pueden implementar internamente o externamente, cuya finalidad solucionar los conflictos que se gestan al interior de la organización con la finalidad de mejorar el clima institucional, según los resultados el 67,4% del porcentaje acumulado califica los sistemas de ayuda entre regular y poca presencia, esto significa que la implementación de estos sistemas de ayuda aún no han sido asumidos al interior de la red educativa manos unidas.

#### 4.2. Clima institucional en la red Manos Unidas – Jaén, 2014

**Tabla 2**

Diagnóstico del clima institucional.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Autorrealización	Poco	18	39,1	39,1
	Regular	20	43,5	82,6
	Bueno	7	15,2	97,8
	Excelente	1	2,2	100,0
Involucramiento	Poco	20	43,5	43,5
	Regular	16	34,8	78,3
	Bueno	10	21,7	100,0
Supervisión	Poco	18	39,1	39,1
	Regular	16	34,8	73,9
	Bueno	11	23,9	97,8
	Excelente	1	2,2	100,0
Comunicación	Poco	26	56,5	56,5
	Regular	7	15,2	71,7
	Bueno	11	23,9	95,7
	Excelente	2	4,3	100,0
Condiciones Laborales	Poco	21	45,7	45,7
	Regular	9	19,6	65,2
	Bueno	16	34,8	100,0
Clima institucional	Poco	24	52,2	52,2
	Regular	12	26,1	78,3
	Bueno	10	21,7	100,0

N = 46

**Fuente:** Cuestionario para evaluar el clima institucional – Agosto 2014.

#### **Interpretación**

Para identificar el clima institucional de la red educativa “manos unidas” – Jaén, 2014, analizando la tabla 02 para la **dimensión autorrealización** el 82,6% manifiesta que hay de regular a poco autorrealización por parte de los docentes, además para el

**involucramiento** de los docentes en la gestión de la red educativa manos unidas, podemos afirmar que el porcentaje acumulado es de 78,3% de docentes que se sienten comprometidos con la gestión de manera regular a muy poco, este factor debilita la gestión en la red educativa y la hace vulnerable acrecentando los problemas que generan el mal clima institucional. Mientras que para la **supervisión** el porcentaje acumulado es de 73,9% que opina que la supervisión educativa es regular o que no cubre los aspectos requeridos dentro de la red manos unidas.

Para la dimensión **comunicación** se tiene que el 71,7% del porcentaje acumulado afirma que es mala a regular, teniendo presente que la comunicación es un indicador primordial dentro de una organización, podemos afirmar que en la red educativa manos unidas los canales de comunicación no son los más adecuados influyendo sobre el mal clima institucional que se vive en la organización.

El 65,2% de los docentes califica **las condiciones laborales** como regular a poco atractivas, tanto a nivel de trabajo en equipo como a nivel de materiales y tecnología educativa es casi inexistente. Mientras que en relación al clima institucional, las organizaciones educativas se enfrentan a diversos procesos de administración y gestión educativa, la cual siempre promueve conflictos a veces por opiniones opuestas o en muchos casos por falta de estrategias para solucionar los conflictos, como podemos analizar los resultados el 78,3% manifiesta que el clima institucional es regular a poco atractivo.

### 4.3. Significatividad de la investigación y validación de la hipótesis

**Tabla 3**

**Correlación entre las estrategias de resolución de conflictos y el clima institucional**

		Código de convivencia	Habilidades sociales	Organización escolar	Liderazgo	Trabajo en equipo	Estrategias de Resolución de conflictos
Autorrealización	Correlación de Pearson	,954**	,227	,101	,141	,280	,635**
	Sig. (bilateral)	,000	,128	,505	,352	,059	,000
	N	46	46	46	46	46	46
Involucramiento	Correlación de Pearson	-,075	,094	,098	,142	,018	,061
	Sig. (bilateral)	,621	,534	,516	,347	,903	,686
	N	46	46	46	46	46	46
Supervisión	Correlación de Pearson	,137	,508**	1,000**	,523**	,436**	,684**
	Sig. (bilateral)	,364	,000	0,000	,000	,002	,000
	N	46	46	46	46	46	46
Comunicación	Correlación de Pearson	-,093	,082	,083	,164	-,004	,046
	Sig. (bilateral)	,538	,587	,585	,276	,977	,759
	N	46	46	46	46	46	46
Condición Laboral	Correlación de Pearson	,264	,386**	,436**	,196	1,000**	,642**
	Sig. (bilateral)	,076	,008	,002	,192	0,000	,000
	N	46	46	46	46	46	46
Clima Institucional	Correlación de Pearson	,665**	,696**	,675**	,576**	,656**	,991**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	46	46	46	46	46	46

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Fuente:** Prueba estadística mediante correlación de Pearson – 2014.

## **Interpretación**

Como se puede observar en la tabla 3 la investigación resulta significativa en cada dimensión y sobre todo con la variable clima institucional y resolución de conflictos existe una significancia menor a 0,05 que es la esperada esto quiere decir que existe una relación perfecta entre las estrategias de resolución de conflictos y el clima institucional siendo de (0,991), pudiendo afirmar que si se aplican estrategias de resolución de conflictos mejorara significativamente el clima institucional en la red educativa Manos Unidas.

### **4.4. Análisis y discusión de resultados**

A la luz de los resultados podemos afirmar que los sistemas de ayuda se sustentan en las habilidades sociales las cuales buscan que las personas dominen estrategias para poder interactuar con sus semejantes, al respecto Kelly, (1987), afirma que es la destreza para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar y conseguir los objetivos a través de unos hechos en relación con las personas, bien a título individual o bien en grupos completos. Mientras que Fandos (2011) manifiesta que vivir con los demás es un arte que puede aprenderse no sólo para caer bien, sino porque la integración social es un factor clave del bienestar emocional. Las habilidades sociales son una serie de conductas y gestos que expresan sentimientos, actitudes, deseos y derechos del individuo, siempre de una manera adecuada y de modo que resuelven satisfactoriamente los problemas con los demás. Así mismo para Casares (2006) las habilidades sociales son las conductas necesarias para interactuar y relacionarse con los iguales y con los adultos de forma efectiva y mutuamente satisfactoria»

La carencia o debilidad en las habilidades sociales que muestran los docentes, son un factor coadyuvante al mal clima institucional, y si no se toman las medidas correspondientes puede ser una problemática en el futuro difícil de tratar, es así que en la red educativa manos unidas es necesario implementar estrategias que permitan fortalecer las habilidades sociales en los docentes, mientras que Cieza (2011) en su investigación realizada en la institución Parroquial de Jaén afirma que las habilidades sociales permiten una sana convivencia y facilitan el trabajo en equipo. Reafirmando lo que dice Mayo (2010) respecto a las habilidades sociales las personas son sociables emocionalmente, que tienen sentimientos y sus propios intereses y que es necesario respetar a cada uno de ellos.

Finalizando podemos afirmar que las habilidades sociales que muestran los docentes de la Red Educativa Manos Unidas se puede fortalecer, con el compromiso de cada uno de los trabajadores, la necesidad de mejorar y un buen nivel de liderazgo por parte del coordinador de la red que cree el escenario adecuado para iniciar el cambio, y la mejora de la calidad del servicio que se brinda. Así mismo la organización escolar es por naturaleza compleja pero necesaria dentro de la red, la organización escolar responde a finalidades y necesidades propias de cada organización tal como lo afirma Sallan.

Además cada institución dentro del sistema de la red cumple un rol importante y a la vez es una organización con políticas propias y necesidades complejas. La organización de la red debe tratar a cada institución educativa como un subsistema único y que es una pieza importante y necesaria para la red, por lo tanto cada institución educativa debe cumplir tareas específicas que cumplen un fin común a la red educativa, con la finalidad de cambiar los resultados adversos que muestra la tabla



Nº 01, se tienen que implementar políticas administrativas acordes al contexto donde se sitúa la red educativa.

Para lograr tal objetivo se requiere de un buen líder capaz de orientar la gestión de la institución educativa para brindar un servicio de calidad, tal es así que Maxwell (2012) el liderazgo debe garantizar la calidad de la organización, además identifica algunos rasgos que todo líder debe tener para impactar en la organización, el liderazgo determina el nivel de efectividad de una persona. Además afirma que cuanto más baja sea la capacidad de una persona para dirigir, más bajo será el límite sobre su potencial. Cuanto más alto es el liderazgo, mayor es la efectividad. Toda organización eficiente muestra altos niveles de trabajo en equipo pues ni directores, ni gerentes pueden encumbrar una organización sin el trabajo en equipo, tal es así que Vera (2011), afirma que nadie trabaja solo; todo se hace en equipo. Y no es una moda: es cuestión de eficacia. Esta premisa nos sirvió para plantear la propuesta de estrategias de resolución de conflictos donde se tiene muy en claro que la red manos unidas es una organización que debe mostrar alta calidad y liderazgo; así que se implementaran estrategias que garanticen el desarrollo de un liderazgo eficiente, democrático y compartido, para todo el personal, estudiantes y padres de familia que le permita mejorar la calidad de la organización y un buen clima institucional.

Mientras que Páez (2013), afirma que la mediación en contextos escolares por parte de los jóvenes se constituye en una alternativa eficaz para la resolución de conflictos, y a la vez posibilita el desarrollo del liderazgo en los jóvenes, además de inculcar valores que permiten la prevención de la violencia escolar. Y para Chiavenato (2006) Las estrategias de resolución de conflictos son formas de comportamiento que ponen de manifiesto las personas, el comportamiento global de una organización es producto de una estrategia acertada, que permite un cambio organizado, con la

respectiva planificación, además las estrategias de resolución de conflictos se sustentan en la teoría de las relaciones humanas la cual nos da una visión sobre la naturaleza del hombre y la forma como se muestra en la organización, concibiendo al trabajador como un ser social con sentimientos, deseos, percepciones, miedos y necesidades que lo motivan a alcanzar ciertos objetivos, donde a través de los estilos de liderazgo y las normas del grupo se determina, los niveles de la calidad educativa.

La propuesta de estrategias de resolución de conflictos se sustenta en la teoría humanista quien manifiesta que en toda organización así como hay aspectos visibles, también hay aspectos invisibles e individuales, como los sentimientos de cada trabajador, estos aspectos deben ser canalizados estratégicamente desde el punto de vista de la complejidad de las personas y de las organizaciones las cuales responden a necesidades individuales y de grupo.

En la Red Educativa Manos Unidas cuenta con normas de convivencia elaborados democráticamente, a tal punto que los pactos entre los docentes para mantener el buen clima en la institución cuenta con un instrumento elaborado por ellos democráticamente como es las normas de convivencia, pero la falta de práctica por la totalidad de los trabajadores debilita el principio de la sana convivencia que debe existir en una organización, el código de convivencia organiza estrategias orientadas a lograr una solución única y eficaz a un problema que afecta al grupo como por ejemplo la lluvia de ideas, siete sombreros para pensar, entre otros, al respecto Vila (2012), afirma que esta dimensión trata de enseñar a pensar y a ser personas autónomas, implicadas, críticas y felices, que aman y son amadas en el entorno que les toca vivir y al que pueden contribuir positivamente. En palabras del informe Delors, los cuatro pilares básicos que deben guiar la educación son: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser.

Además podemos afirmar que en la Red Educativa Manos Unidas se deben implementar estrategias de difusión y empoderamiento de las normas de convivencia que garanticen una sana convivencia entre los trabajadores de la red educativa; este es una tarea primordial que se debe asumir con la finalidad de brindar un clima institucional agradable para los estudiantes, padres de familia y trabajadores integrantes de la Red Manos Unidas.

De manera general la variable resolución de conflictos tenemos que el 65,2% del porcentaje acumulado muestra de regular a pocas habilidades. Finalmente podemos afirmar que la variable resolución de los conflictos que se dan al interior de la red requiere de un sistema de ayuda, bien estructurado capaz de negociar las diferencias entre los trabajadores de la red manos unidas con la finalidad de mejorar la calidad del clima institucional y que proyecte a la organización como líder en el contexto en que se desarrolla y ser referente de organización solidaria que brinda un servicio de calidad.

En la Red Educativa Manos Unidas se trabajan algunas estrategias de resolución de conflictos pero que aún no es suficiente, hay mucho trabajo por realizar para lograr consolidar la calidad de la gestión educativa y la mejora del clima institucional, se deben implementar estrategias que permitan crear un clima de sana convivencia, al respecto García (2011) expone un conjunto de competencias que, desde nuestro análisis descriptivo de los programas y proyectos manejados, contribuyen a la formación de ciudadanos democráticos: saber participar, cooperar, ser responsables, tolerantes, solidarios, disponer de habilidades sociales o gestionarlos, así mismo Delgado (2013) afirma que el código de convivencia es de vital importancia para la institución ya que se pueden lograr buenas relaciones humanas entre los miembros y su aplicación mejora las relaciones interpersonales en la institución educativa.

El clima institucional a su vez esta estructura por ciertas dimensiones que le permiten un mejor entendimiento y estudio del mismo, según (Carrillo, 2004) postula la existencia de 5 factores que explican el clima laboral existente en una determinada empresa. Como la autorrealización, que viene a ser la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades de que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva del futuro, el involucramiento laboral que es la identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización, la supervisión que son las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral, en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario y la comunicación considerado como el grado de fluidez, celeridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.

Para García (2011) manifiesta que el involucramiento de los docentes en la gestión de las instituciones requieren contar con un conjunto de competencias que, desde nuestro análisis descriptivo de los programas y proyectos manejados, contribuyen a la formación de ciudadanos demócratas: saber participar, cooperar, ser responsables, tolerantes, solidarios, disponer de habilidades sociales y sobre todo saber gestionarlos.

La Red Educativa Manos Unidas cuenta con recursos humanos con habilidades para liderar y mejorar la calidad del servicio educativo que brinda la red, pero es necesario implementar estrategias adecuadas que les permita a los docentes sentirse para de la gestión incrementando su trabajo dentro de la institución educativa. La

propuesta se orienta a incrementar el involucramiento de los docentes en la gestión de la calidad educativa.

Finalmente la supervisión debe ser integral y debe cumplir con sus características que la definen como tal esto significa que hay que realizar un control oportuno con instrumento que permitan llevar el registro adecuado de las carencias de la red educativa, un monitoreo integral en cada área de la administración y de carácter personalizado a cada trabajador, debe ser objetivo y con carácter correctivo, y el acompañamiento continuo que le permita a los trabajadores superar sus deficiencias tanto personales como profesionales, teniendo en cuenta la calidad humana del trabajador y el talento humano con que cuenta, lo que servirá para contar con aliados estratégicos que apoyen a la gestión integral de la institución educativa.

El trabajo que hay que realizar de manera prioritaria es la implementación de estrategias adecuadas que mejoren la calidad de las comunicaciones entre los trabajadores, padres y madres de familia y mejor aún con los estudiantes, esto implica una comunicación fluida y sincera entre los miembros, así mismo debe ser oportuna.

Según Salaiza (2008) los trabajadores muestran seguridad emocional cuando el trato es bueno, cuenta con un clima atractivo y sobre todo que se les brinda muestras de satisfacción laboral y fundamentalmente los factores relacionados con el trato que reciben de parte de las personas con quienes interactúan en el colegio.

Según el diagnóstico podemos afirmar que los docentes no están satisfechos con el clima que se vive en la institución son diversas las dificultades, como el contexto y la ubicación de la organización, al respecto Córcega (2009) manifiesta que el buen clima en una institución se debe procurar tener un buen liderazgo, tener la capacidad para la toma de decisiones, la implementación de canales adecuados de comunicación,

además las relaciones interpersonales deben ser más fluidas y sinceras, otro aspecto muy importante es la motivación, todo trabajador debe estar motivado con el trabajo que realiza.

Finalmente el clima institucional es el ecosistema resultante de la multitud de interacciones que se generan simultáneamente y/o sucesivamente entre el conjunto de agentes de la institución tanto en el nivel interpersonal, micro grupal o macro grupal. Asimismo, consideran que, clima institucional, es el sistema de significados compartidos por los miembros de una organización y que la distingue de otras organizaciones. Entendiéndose por sistema de significados al conjunto de formas de pensar y actuar de quienes forman parte de una entidad, que tienen de peculiar el ser compartidos y definir lo característico de una determinada organización.

Mientras que (Monte, 2002), plantea que los administradores de recursos humanos deben ser conscientes de que la primera medida para evitar el estrés laboral es formar al personal para conocer sus manifestaciones. Pero, además de considerar programas que impliquen la adquisición de conocimientos, los intentos de intervención deben incorporar otras acciones. Las estrategias para la intervención deben contemplar tres niveles: (a) considerar los procesos cognitivos de autoevaluación de los profesionales, y el desarrollo de estrategias cognitivo-conductuales que les permitan eliminar o mitigar la fuente de estrés, evitar la experiencia de estrés, o neutralizar las consecuencias negativas de esa experiencia (nivel individual), (b) potenciar la formación de las habilidades sociales y de apoyo social de los equipos de profesionales (nivel grupal) y, (c) eliminar o disminuir los estresores del entorno organizacional quedan lugar al desarrollo del síndrome (nivel organizacional). En el nivel individual, el empleo de estrategias de afrontamiento de control o centradas en el problema previene el desarrollo del estrés laboral. Por el

contrario, el empleo de estrategias de evitación o de escape facilita su aparición. Dentro de las técnicas y programas dirigidos a fomentar las primeras se encuentran el entrenamiento en solución de problemas, el entrenamiento de la asertividad, y del entrenamiento para el manejo eficaz del tiempo. También pueden ser estrategias eficaces olvidar los problemas laborales al acabar el trabajo, tomar pequeños momentos de descanso durante el trabajo, y marcarse objetivos reales y factibles de conseguir.

En el nivel grupal e interpersonal las estrategias pasan por fomentar el apoyo social por parte de los compañeros y supervisores. Este tipo de apoyo social debe ofrecer apoyo emocional, pero también incluye evaluación periódica de los profesionales y retroinformación sobre su desarrollo del rol. Por último, en el nivel organizacional, la dirección de las organizaciones debe desarrollar programas de prevención dirigidos a mejorar el ambiente y el clima de la organización. Como parte de estos programas se recomienda desarrollar programas de socialización anticipatoria, con el objetivo de acercar a los nuevos profesionales a la realidad laboral y evitar el choque con sus expectativas irreales. Otras estrategias que se pueden llevar a cabo desde el nivel organizacional son reestructurar y rediseñar del lugar de trabajo haciendo participar al personal de la unidad, establecer objetivos claros para los roles profesionales, aumentar las recompensas a los trabajadores, establecer líneas claras de autoridad, y mejorar las redes de comunicación organizacional. Este autor brinda una serie de estrategias a tener en cuenta para mejorar el clima organizacional tanto a nivel de organización, individual y a nivel de equipo de trabajo.

La propuesta de estrategias de resolución de conflictos busca reducir los problemas organizacionales que dañan el clima institucional en la red educativa Manos Unidas de la provincia de Jaén y además que sirva de modelo para otras redes que se encuentran con similar problemática.



## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA**

#### **5.1. DENOMINACIÓN**

Propuesta de plan de mejora de resolución de conflictos y clima institucional

#### **5.2. PRESENTACIÓN**

La propuesta está orientada para la red educativa Manos Unidas, la cual cuenta con 46 docentes de instituciones educativas iniciales, integrantes de la Red Educativa “Manos Unidas” – Jaén, 2014. Y lo que busca es a través de una serie de estrategias de resolución de conflictos mejorar el clima institucional de los integrantes de la red.

En la red educativa los docentes transfieren conocimientos, sentimientos, actitudes. Pero todo ello responde a una ideología y una dimensión política y ética. No puede haber una visión neutral y técnica del quehacer de la escuela”. Es por ello que los conflictos que se viven en la Red Educativa Manos Unidas no pueden negarse, ni abordarse desde el punto de vista normativo, sino que se precisa la adopción de una perspectiva crítica que los considere como instrumentos esenciales favorecer los procesos de análisis y reflexión de la práctica educativa; los procesos de diálogo y comunicación necesarios para una buena negociación sobre los diversos elementos organizativos de la institución; la responsabilidad organizativa y la participación de los miembros de la comunidad educativa, con la finalidad de mejorar el clima institucional.

### 5.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La propuesta se fundamenta en la teoría de las relaciones humanas pues plantea una visión sobre la naturaleza del hombre, y lo concibe como un ser social con sentimientos, deseos, percepciones, miedos y necesidades que lo motivan a alcanzar ciertos objetivos, proponiéndose nuevos estilos de liderazgo y asumir las normas del grupo. Mayo (2000), Establece que cuando la administración estimula a que los empleados trabajen más y con mejor calidad, la organización cuenta con relaciones humanas eficaces, cuando el ánimo y la eficiencia se deterioran, se considera que las relaciones humanas no son eficaces. Esta es una constante en casi todos los maestros que integran la Red Educativa Manos Unidas de Jaén, pues el esfuerzo que realizan a diario para educar a los niños, no se ve recompensado, pues el gobierno cada vez trata mal al sector educación, poniendo en riesgo la situación laboral de los docentes y a la vez deteriorando las relaciones humanas.

Mientras que la teoría Z plantea que la autoestima de los trabajadores está ligada a alcanzar los objetivos institucionales. Esta teoría sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de trabajadores y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la eficiencia de la institución y, a la vez, la autoestima de los trabajadores (Vértice, 2008). La teoría “Z” afirma que, para poder entender las necesidades del trabajador dentro de la institución, es necesario tomar en cuenta ciertos factores externos a ésta; en este sentido, es importante tomar en cuenta que no es posible separar la vida personal de los docentes de las cuestiones laborales.

El enfoque interactivo parte del supuesto que a partir de la interacción entre los individuos se desarrolla la visión compartida que es la fuente del clima institucional. El hombre interactúa en cada momento en su familia, en la comunidad, en la escuela y con la naturaleza misma, desde este punto de vista asumimos que los

docentes interactúan desde diversos panoramas con la comunidad, entre compañeros, con los estudiantes y demás miembros de la comunidad y que se va cimentando las relaciones humanas las cuales pueden ser positivas o negativas.

El modelo busca fortalecer el clima institucional desde el fortalecimiento de las interrelaciones entre trabajadores o entre integrantes de la comunidad y con los estudiantes, estas interacciones se ven fortalecidas cuando comparten vínculos culturales, valores y costumbres.

#### **5.4. OBJETIVOS**

##### **Objetivo general**

Proponer un programa de estrategias de resolución de conflictos para mejorar el clima institucional de la Red Educativa “Manos Unidas” – Jaén, 2014.

##### **Objetivos específicos**

Identificar las estrategias de resolución de conflictos a proponer para mejorar el clima institucional de la red educativa “Manos Unidas” – Jaén, 2014.

Planificar las estrategias y el tiempo de necesario para aplicar la propuesta y obtener buenos resultados.

Prever los recursos necesarios para la aplicación de la propuesta.

Implementar las estrategias de evaluación necesarias para obtener buenos resultados.

#### **5.5. DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA**

La propuesta presenta cinco estrategias de resolución de conflictos como: el código de convivencia, las habilidades sociales, la organización escolar, el liderazgo y las habilidades; las mismas, que se operativizan a través de la aplicación de 10 sesiones de aprendizaje con actividades significativas, reflexivas y de compromiso

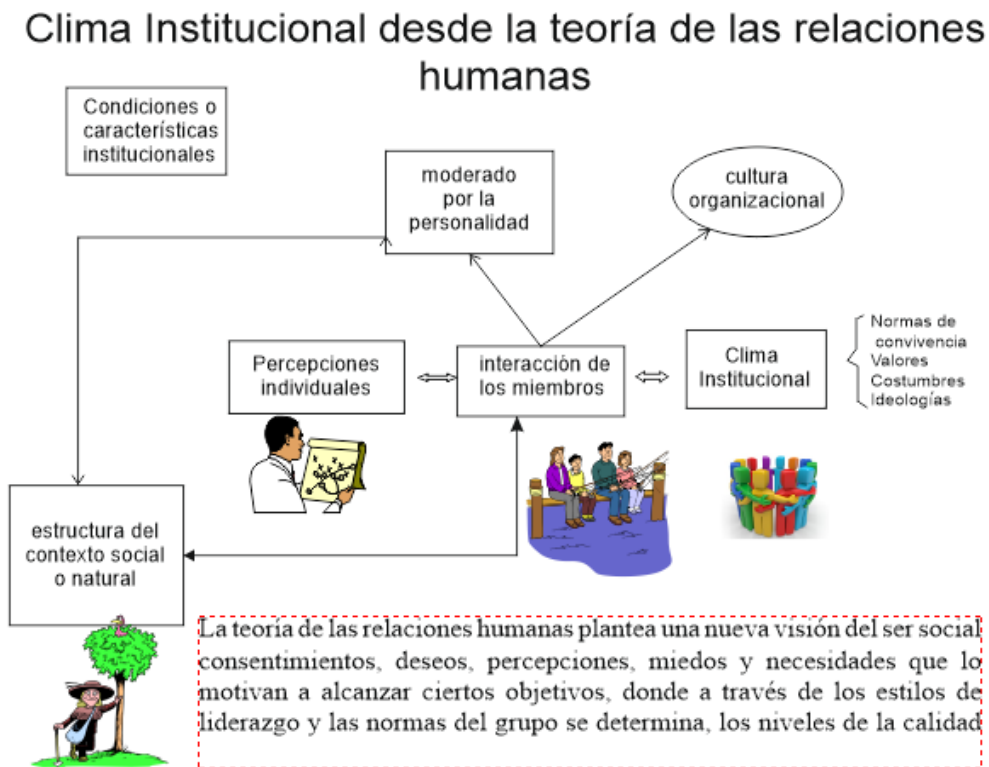
personal e interpersonal expresadas en potenciar las relaciones humanas, comunicación interna y el trabajo en equipo. Además, se considera los medios y materiales, y su proceso evaluación a través de fichas de autoevaluación, de reflexión y compromiso.

La aplicación de las sesiones de aprendizaje tienen una duración de 90 minutos; sin embargo, es importante mencionar que algunas actividades demandaran de más tiempo, esto debido a que se enfatizó en la participación de todos los docentes durante el desarrollo de las mismas (se trabajaron jornadas de trabajo, terapias psicológicas y se profundizó en la reflexión espiritual). Además, los procesos de autoevaluación, reflexión y compromiso tuvo un carácter personalizado y participativo.

Las estrategias a desarrollar en cada una de las sesiones de aprendizaje responden y son coherentes con la situación problemática objeto estudio, definidas en las dimensiones del clima institucional; por tanto, las estrategias de resolución de conflictos son herramientas metodológicas eficientes para lograr su desarrollo. Asimismo, las sesiones de aprendizaje en su estructura presentan objetivos a lograr, el compromiso de los docentes al término de la misma, los materiales a utilizar y su desarrollo se expresa en tres momentos: **Entrada** se consideró trabajar dinámicas, textos reflexivos, oraciones espirituales los mismos que permitieron motivar y activar los saberes previos, **Proceso** se organiza la información a través de actividades significativas teórico - prácticas; y por último, se presenta la **Evaluación** que permite autoevaluarse, la reflexión y el compromiso de los docentes para mejorar el clima institucional.

## 5.6. MODELO TEÓRICO DE LA PROPUESTA

Mediante el diagrama adjunto podemos sustentar los principios rectores de nuestra propuesta la cual tiene sustento teórico en los enfoques y fundamentos antes expuestos.



Los principios en los que se sustenta la propuesta están estructurados desde la teoría de las relaciones humanas podemos mencionar:

**El principio de la organización** desde el punto de vista de grupos de personas, que comparten ideales comunes y que se plantean una visión de futuro con mejor calidad de vida.

**Las personas como seres humanos**, la propuesta busca poner énfasis en las personas como centro de la organización, lo considera como un ser humano, con sentimientos y necesidades personales, se preocupa por su bienestar biopsicosocial, más que por un objeto capaz de realizar solo trabajo.

**Autonomía del trabajador**, el trabajador goza de plena autonomía para realizar su trabajo, trabaja por vocación y no bajo presión, se da pleno énfasis en el desarrollo del talento humano.

**Ambiente de confianza y apertura**, el docente trabaja en un escenario que le inspira confianza y muestra apertura al dialogo alturado, que le da una estabilidad emocional para realizar su trabajo plenamente.

**Dinámica grupal o interpersonal**, los trabajadores forman equipos de trabajo y grupos de interaprendizaje, el trabajador desde su perspectiva individual muestra plena predisposición para trabajar en equipo.

**El ambiente que rodea a los trabajadores**, es agradable le permite desarrollarse sin dificultades, ni desavenencias. Interactúa con la naturaleza, la cuida y a la vez recibe beneficios de la misma.

**5.7. ORGANIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LOS DOCENTES DE INICIAL**

<b>DIMENSIONES DEL CLIMA INSTITUCIONAL</b>	<b>SESIONES O TALLERES DE APRENDIZAJE</b>	<b>ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS</b>	<b>MEDIOS Y MATERIALES</b>	<b>INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN</b>
Código de convivencia	1. Junto creamos el código de convivencia	<b>Saber convivir:</b> Desarrollan sus habilidades de empatía, se comunica de manera intrapersonal e interpersonal.	Hojas en blanco, lapiceros, fichas, grabadora.	Fichas de autoevaluación Ficha de reflexión y compromiso
	2. Establecemos pactos y principios de convivencia		Fichas, hojas en blanco, grabadora, lapiceros	Fichas de autoevaluación
Habilidades sociales	3. Practicamos los valores	<b>Desarrollo de la democracia participativa:</b> Contribuyen a la construcción de los procesos de la gestión institucional y a la actuación en el desarrollo de los mismos con actitudes propositivas y compartiendo los valores.	Ficha impresa	Ficha de reflexión y compromiso
	4. Cooperamos en la mejora de la convivencia		Materiales impresos, videos.	Fichas de autoevaluación
Organización escolar	5. Organizamos los equipos de mediación	<b>Todos a una:</b> Fomentar la organización de los equipos de trabajo y el desarrollo de interaprendizajes.	Fichas, hojas en blanco, grabadora, lapiceros	Ficha de reflexión y compromiso
	6. Trabajamos en equipos de interaprendizaje		Fichas, hojas en blanco, grabadora, lapiceros	Fichas de autoevaluación
Liderazgo	7. Estilos de liderazgo en la red educativa manos unidas	<b>Todos somos líderes:</b> Todos son líderes visionarios para que los propósitos sean alcanzables.	Fichas, hojas en blanco, grabadora, lapiceros	Ficha de reflexión y compromiso
	8. Una red liderada por líderes		Fichas, hojas en blanco, grabadora, lapiceros	Fichas de autoevaluación
Trabajo en equipo	9. Reconociendo nuestras habilidades	<b>Integrando habilidades:</b> Demuestra compromiso, iniciativa creativa, visión de futuro, sólidos valores en el desempeño personal y profesional, con la finalidad de propiciar una cultura organizacional de calidad basada en el liderazgo transformativo y en el conocimiento de los demás.	Fichas, hojas en blanco, grabadora, lapiceros	Fichas de autoevaluación
	10. La magia de trabajar en equipo.		Fichas, hojas en blanco, grabadora, lapiceros	Ficha de reflexión y compromiso
<b>EVALUACIÓN</b>				

## **5.8. DESARROLLO Y APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

### **ESTRATEGIA N° 01: SABER CONVIVIR**

#### **Fundamentación**

Como seres “sociales” que somos pasamos la mayor parte de nuestras vidas con otras personas. Por consiguiente, es importante aprender a entenderse con los otros y a funcionar adecuadamente en situaciones sociales. Saber convivir conlleva a saber trabajar en equipo asumiendo con responsabilidad conjunta su trabajo.

Los miembros del equipo necesitan pensar como un núcleo social, no como un ser individual. Si un miembro nota que se necesita algo hace suya la necesidad y busca encontrar lo que falta: hace el trabajo, busca a alguien para que lo ayude, o recluta a alguien más para que se ocupe.

Durante las sesiones a trabajar uno de nuestros instrumentos serán las terapias psicológicas.

#### **Objetivos**

Fortalecer los lazos de amistad y confianza desde la aceptación y respeto a lo diferente, para mejorar las relaciones interpersonales

#### **Procedimientos.**

- Reunión con el grupo de docentes a trabajar.
- Aplicación de dinámica de conocimiento y estrategias que permita crear un ambiente de confianza.
- Organizar a los participantes en grupos para reflexionar sobre los niveles de confianza.



- Cada grupo presenta los aspectos más importantes identificando las semejanzas y las carencias sobre lo trabajado.
- En el plenario se dialoga con los participantes que aspectos sobre la confianza se debe priorizar
- Elaboran compromisos para mejorar las relaciones interpersonales.
- Acompañamiento permanente al grupo de estudio.

## **Taller N° 01: Juntos construimos el código de convivencia**

### **Entrada:**

El coordinador de la red explica que estamos frente a un río y que debemos construir un puente para cruzar a la otra orilla sin hacer contacto con el agua.

Organizan subgrupos de 6 a 10 personas, dependiendo de la cantidad de participantes en la actividad.

Establezca una línea de partida y otra de llegada.

Entregue a cada participante el material seleccionado para desarrollar la actividad (hojas de periódico, papel periódico, papel de construcción, cartulina, o cualquier material reciclable al alcance).

Cada persona del subgrupo se coloca una tras otra e inicia la construcción de su puente.

La última persona pasa su pieza (a través de todos los compañeros) hasta la primera persona para que inicie la construcción del puente colocándola en el punto de inicio o arranque.

Una vez colocada su pieza la persona sale de la fila y se ubica sobre la pieza sin salirse de ella (si alguien se sale o cae al río todo el grupo vuelve a iniciar).

Y así sucesivamente, hasta que todo el grupo pase al otro lado del río.

### **Proceso:**

El ejercicio termina en el momento en que todos los grupos llegan.

Proponga a las y los participantes que narren o cuenten:

¿Cómo lograron construir su puente y pasar al otro lado del río?

¿Qué dificultades vivieron? ¿Cómo las resolvieron? ¿Cuáles fueron las decisiones acertadas?

Se retoman las preguntas del conversatorio y se establece la relación con la experiencia vivida en la construcción de puentes:

¿Cuál o cuáles me provocaron alguna emoción o sentimiento?

¿Qué fue lo que más me gustó y por qué?

**Evaluación:**

¿Qué valores he podido reconocer en los otros y otras?

¿Qué se necesita para construir una mejor convivencia?

¿Será posible construir el código de convivencia, usando esta estrategia?

## **Ficha de lectura**

### **Convivencia y Cultura de Paz en la comunidad educativa**

La cultura de paz es un conjunto de valores, actitudes y comportamientos que se deben aplicar en las prácticas de convivencia en una comunidad educativa.

Una comunidad educativa que construye y vive la cultura de paz tiene las características siguientes:

- Promueve la sana convivencia,
- Rechaza la violencia y previene los conflictos, tratando de atacar sus causas,
- Se enfoca y da prioridad al diálogo y la negociación para enfrentar los conflictos.

Para implementar la cultura de paz a nivel local, nacional e internacional, hay ocho principios de acción:

1. Promover una cultura de paz por medio de la educación, incluyendo la enseñanza de esta manera de pensar, sentir y actuar en los planes de estudio.
2. Promover el desarrollo económico y social sostenible, para crear equilibrio social y lograr un ambiente sano donde las personas puedan desenvolverse tranquilamente y practicar la cultura de paz.
3. Promover el respeto de los derechos humanos.
4. Garantizar la igualdad entre mujeres y hombres.
5. Promover la participación democrática, mediante un gobierno y administración ejemplar y un ambiente seguro, libre de crimen y corrupción.
6. Promover la comprensión, la tolerancia y la solidaridad, especialmente durante conflictos, para entender al otro y lograr resolver diferencias mediante el diálogo.
7. Apoyar la comunicación participativa y la libre circulación de información y conocimientos, promulgando la cultura de paz y evitando difundir violencia.
8. Promover la paz y seguridad internacional.

## **Taller N° 02: Establecemos pactos y principios de convivencia**

### **Entrada:**

#### **Diálogo asistido**

Un ponente capacitado propicia el diálogo con las partes involucradas en un conflicto.

Se establecen los círculos de diálogo o círculos de paz

Son útiles cuando es necesario tratar un conflicto y sus secuelas en grupo.

Se reúnen a las personas involucradas en un conflicto para resolverlo, reconstituir o restaurar relaciones, dar apoyo, y tomar decisiones.

### **Proceso:**

El círculo cuenta con un coordinador, quien guía el proceso y administra el uso de la palabra.

Todos los participantes tienen oportunidad, de forma ordenada, de expresarse y dialogar durante el proceso.

Todas las decisiones son establecidas por consenso.

La participación es voluntaria.

Se puede ahondar en los aspectos subyacentes detrás del conflicto y en qué puede hacerse para que no vuelva a producirse.

### **Evaluación**

Se forma un círculo o tribunal que es un conjunto de docentes y padres de familia, escogidos por consenso quienes interrogan a las partes en conflicto para determinar las causas del conflicto.

Se establece un conjunto de pactos y principios de convivencia los cuales las partes en conflicto se comprometen a cumplirlas.

## **ESTRATEGIA N° 02: Desarrollo de la democracia participativa**

### **Fundamentación**

La justicia de las reglas y del proceso grupal se basa en la calidad democrática y en el hecho de que los conflictos, tanto entre docentes o alumnos como entre éstos y los trabajadores, son tratados como cuestiones de justicia entre personas con iguales derechos. Cada persona tiene formalmente un voto. Durante las sesiones a trabajar uno de nuestros instrumentos serán las terapias psicológicas.

Es necesario estimular la responsabilidad colectiva y crear un clima de confianza, para desarrollar el sentido de la responsabilidad colectiva.

Según el cual, el individuo es responsable del bienestar del grupo. Y el grupo también es responsable del bienestar del individuo, de proporcionarle apoyo y disciplina constructiva cuando sea necesario y de reconocer cuándo el grupo ha fallado para el individuo.

### **Objetivos**

Desarrollar el sentido de responsabilidad y el compromiso entre los docentes pertenecientes a la red manos unidas.

### **Procedimientos**

Se comenzará con el establecimiento de la democracia representativa, a través del Consejo de la red educativa compuesto por 3 docentes y 3 padres y personal no docente, todos ellos elegidos por los miembros de la red educativa.

El Comité de Justicia se conformara con 5 personas entre docentes y padres de familia de la red, con la función de resolver los desacuerdos entre docentes y demás trabajadores y de tomar decisiones disciplinarias. Una vez establecido tendrá una gran eficacia en la reducción de las tensiones entre grupos de docentes que previamente tenían una fuerte rivalidad.

## **Taller N° 03: Practicamos los valores, para la resolución cooperativa de conflictos**

### **Entrada**

El equipo encargado del taller, realiza de manera inicial y mediante dinámicas los siguientes puntos que resultan necesarios en la resolución cooperativa de conflictos.

- Cooperamos en la mejora de la convivencia
- Se articula a partir de dos elementos claves de trabajo:
- Creación del clima escolar apropiado
- Afirmación personal y autoaprecio.
- Cultivo de la confianza mutua.
- Desarrollo de las capacidades de compartir sentimientos, información y experiencias.
- Construcción de una comunidad que proteja y apoye a sus miembros.
- Aprendizaje de los medios para la resolución de conflictos.
- Adopción de una actitud positiva y optimista ante la vida.

### **Proceso**

- Orientar positivamente el problema planteado.
- Definirlo.
- Generar alternativas para solucionar el problema.
- Evaluar las alternativas y tomar una decisión.
- Aplicar la solución adoptada.

### **Evaluación**

- Evaluar los resultados.

## **Taller N° 04: Cooperamos en la mejora de la convivencia**

### **Entrada**

El equipo encargado del taller, realiza de manera inicial y mediante dinámicas los siguientes puntos que resultan necesarios en la resolución cooperativa de conflictos.

- Cooperamos en la mejora de la convivencia
- Participamos en la conformación de los equipos de mejora de la convivencia

### **Proceso**

- Orientar positivamente el problema planteado.
- Definirlo.
- Proponer estrategias cooperativas en la solución de los conflictos

### **Evaluación**

- Evaluar los resultados.



## **Estrategia N° 03: Todos a una**

### **Fundamentación**

El desarrollo de los equipos cooperativos es una estrategia que promueve, la inclusión, la participación democrática, y el asumir los retos o tareas que se les propone a los equipos, además es un excelente medio para resolver las diferencias entre sus integrantes, logrando conocerse mejor, manteniendo el buen clima institucional.

### **Objetivos**

Mejorar el clima institucional mediante la formación de los equipos de trabajo cooperativo.

### **Procedimientos**

Se formaran equipos cooperativos los cuales realizarán diversos trabajos de gestión y de organización de la red educativa, plantearan propuestas para mejorar la calidad del servicio.

Se busca que los equipos sean democráticos y que brinden alternativas consensuadas dentro de los mismos, tratando de homogenizar sus diferencias ideológicas y culturales.

## **Taller N° 05: Organizamos los equipos de mediación.**

### **Hacer seis grupos de cuatro alumnos cada uno.**

En grupos leen los problemas tipo que aparecen en el Anexo 1. Se deja un tiempo límite para la lectura individual, pueden ser cinco minutos. A continuación cada uno dispone de dos minutos para seleccionar dos de los posibles problemas. Un representante del grupo toma nota de los casos escogidos. En la puesta en común del gran grupo se exponen los conflictos seleccionados

### **Solución de tres problemas tipo**

Un representante del grupo, puede ser uno diferente, toma nota en la tabla 1 de las soluciones escogidas por cada uno de los integrantes del grupo. Se abre un debate posterior en gran grupo.

### **Cuestionario individual**

Todos los alumnos cubren el test sobre conflictos, disponen de cinco minutos. Un representante del grupo llevará los resultados a la tabla 2 de valoración y dichos resultados se comentarán en gran grupo, respetando turnos de palabra.

El perfil (a) es el de aquel que se inhibe y se mantiene al margen

El perfil (b) es el del solucionador de problemas

El perfil (c) es el arrollador e intransigente

## Jóvenes que solucionan sus problemas personales

REDACCIÓN  
AGENCIA AZ



**U**n estudio presentado por la Asociación Joven pone de relieve que los jóvenes de edades comprendidas entre los 13 y los 16 años buscan soluciones para sus problemas personales y sociales, así como para los conflictos con los padres y escola-

res, aunque en menor medida.

La referida Asociación ha elaborado un amplio informe sobre los principales problemas a los que debe hacer frente la gente joven para vivir feliz y disfrutar de las relaciones interpersonales.



► El trabajo en equipo ayuda a solucionar muchos problemas.

### PRINCIPALES PROBLEMAS

1. Disputas y rivalidades entre hermanos.
2. Los falsos amigos; hay amigos que sólo lo son de "boquilla". Te hacen una "mala pasada".
3. Los nervios que se pasan para decirle a una persona de sexo opuesto... cualquier cosa.
4. Tus padres se enfadan contigo porque llegas tarde a casa.
5. Tener que exponer un trabajo delante de toda la clase.
6. Agresiones, amenazas, insultos de alguien que se mete contigo.
7. Que abusen de ti, que pisoteen tus derechos y ... no saber qué decir.
8. Las quejas cuando no tienen razón.
9. Las quejas cuando, en el fondo, tú eres el culpable.
10. Tener que dar la opinión en las conversaciones.
11. Saber decir NO cuando conviene.
12. Que me miren mucho, seguro que estarán diciendo algo malo de mí (o sea, los pensamientos equivocados).
13. Tener que hacer nuevos amigos.
14. Hay gente que no te devuelve las cosas que les has dejado. ¿Y qué les digo?
15. La gente que me falta al respeto, me descalifica, se burla.
16. Lo tímido/a que soy.
17. Los nervios que tengo siempre ante cualquier cosa.
18. Las discusiones en el equipo.
19. En el equipo hay gente que no hace casi nada.



## OBSERVA

### El problema

*Tu compañero Alberto te ha insultado. Tí ya estás harto de que "se vaya de la lengua" tan a menudo contigo. Ya no puedes seguir así.*



Alberto

**Solución 1.** Si yo le insulto también yo me pondré nervioso, pero después estaré tranquilo.

**Solución 2.** Si le digo que no me gusta que me insulte a lo mejor se da cuenta y decide dejarme en paz. Se lo puedo decir con firmeza, expresándole lo que siento y el disgusto que tengo. Puedo decirle que me deje tranquilo y que respete mis derechos.

**Solución 3.** Si no le digo nada posiblemente continuará insultándome. Yo me sentiré otra vez mal.

**Solución 4.** Si se lo digo al profesor le llamará la atención y después, a la salida del colegio, Alberto me pegará. Entonces yo me sentiré peor todavía.

**Solución 5.** Si yo no le hago caso a lo mejor él me deja en paz, aunque como es tan tocado seguirá insultándome.



## **Taller N° 06: Trabajamos en equipos de interaprendizaje.**

### **Entrada**

La organización de los facilitadores y la previsión de una secuencia de acciones, las cuales incluyen la aplicación y desarrollo de un conjunto de estrategias metodológicas para desencadenar el interaprendizaje y la construcción de saberes entre facilitadores y supervisor

### **Proceso**

#### **CAPACIDADES A DESARROLLAR:**

- ◆ Reflexiona acerca de la asistencia de los participantes a los círculos de aprendizaje.
- ◆ Evalúa sobre el avance de los cuadernos de trabajo.
- ◆ Evalúa el trabajo realizado.

#### **ACTIVIDADES A DESARROLLAR:**

- ◆ Dinámica.
- ◆ Presentación de los temas de la reunión.
- ◆ Evaluación de la asistencia en los círculos de aprendizaje.
- ◆ Evaluación del avance de cuadernos de trabajo.
- ◆ Plenaria.
- ◆ Evaluación del trabajo.

#### **ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS**

- ◆ Identificar facilitadores que sepan hacer letras móviles para trabajar con los participantes.
- ◆ Pedir la elaboración de cuadros de avance por cuadernos de trabajo.

## **Evaluación**

Desarrollo curricular (identificación de capacidades contextualización de contenidos temáticos, estrategias metodológicas para reforzar las propuestas en los cuadernos de trabajo y guías metodológicas, uso de otros materiales educativos, administración del tiempo, evaluación de los aprendizajes e indicadores de logro).

## **Estrategias N° 04: Todos somos líderes**

### **Fundamentación**

Se busca que todos los miembros de la red educativa manos unidas se destaquen en diversos eventos como líderes que son, que promuevan la participación de la comunidad y de las autoridades locales y regionales.

El descentralizar las tareas por parte del coordinador y de los directores en los equipos de trabajo, debe reflejar en una institución que triunfa, que brinda un servicio de calidad a la comunidad, una institución capaz de solucionar sus problemática interna, con equipos especializados en la solución de conflictos.

Se busca además que los miembros de la red tomen conciencia que su apoyo y participación dentro de la gestión garantiza su compromiso por brindar un servicio de calidad, que garantice un futuro mejor a los estudiantes, además los docentes de apuntar a una capacitación continua que le permita afrontar los retos de la organización y de la comunidad.

### **Objetivos**

Desarrollar el liderazgo transformacional entre los miembros de la red educativa manos unidas.

### **Procedimientos**

Se promoverán talleres que permitan desarrollar las capacidades de liderazgo de los miembros de la red educativa.

Esto se hará mediante la gestión del presupuesto a los gobiernos locales y regionales y con algunos ingresos propios de la red educativa.

## **Taller N° 07: Estilos de liderazgo en la Red Educativa Manos Unidas**

### **Entrada**

Se analizan los tres estilos de liderazgo que más éxito tienen en las organizaciones.

**Líder autoritario:** el líder fija las directrices sin participación del grupo. El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, lo único que tienen que hacer los subordinados es obedecer las directrices que marca el líder.

**Líder democrático:** las directrices son debatidas por el grupo y decididas por éste con el estímulo y apoyo del líder. Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. El líder y los subordinados actúan como una unidad.

**Líder liberal o líder Laissez Faire:** laissez faire es una expresión francesa que significa dejen hacer o dejen pasar. De ahí, que este estilo de liderazgo se caracterice por una libertad completa por parte del grupo en las decisiones y una participación mínima del líder. El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa.

### **Proceso**

- Mediante fichas de observación se analizan los estilos de liderazgo que existen entre los trabajadores de la Red Educativa Manos Unidas.
- Se aplican estrategias para desarrollar los estilos de liderazgo que más se adaptan a la Red Educativa.

### **Evaluación**

- Se responde a la siguiente interrogante: ¿cuál crees que es la mejor manera de liderar?



## **Taller N° 08: Una red liderada por líderes**

### **Entrada**

- Se agrupan los docentes de acuerdo al estilo de liderazgo con el que más se identifican.
- Proponen alternativas para mejorar el clima institucional de acuerdo al estilo de liderazgo adoptado.

### **Proceso**

- Proponen fichas y demás materiales para afrontar los conflictos en el aula de clases.
- Proponen tareas a desarrollar en cada institución educativa perteneciente a la Red Educativa.

### **Evaluación**

- Presentan los productos logrados después de debatir en el grupo de trabajo.

## **Estrategia N° 05: Integrando habilidades**

### **Fundamentación**

Toda organización educativa cuenta con diversidad de personalidades, pero cada uno de ellos destacan en algunas habilidades o talentos, los cuales deben ser aprovechados por la red educativa.

El docente a su vez cuenta con los elementos necesarios para elaborar una descripción de su puesto como directivo (director general, director de primaria, coordinador pedagógico...) o función dentro de la red educativa o en la institución educativa en la que prestas sus servicios.

Para ello, estará preparado para desempeñarse en varios puestos o cargos que le ofrezcan y mostrará las características del directivo de una escuela de calidad, lo que se espera de él y los elementos que le ayudarán a describir su propio puesto y función a cumplir.

### **Objetivos**

Identificar y analizar las áreas de gestión, las responsabilidades y los factores significativos de éxito que debe lograr en su puesto de trabajo, y traducirlos en responsabilidades y resultados.

Establecer algunas metas con relación a lo que pretendo que sea la red educativa para dentro de un año (corto plazo) y para los próximos tres o cinco años (mediano plazo), como fruto de mi labor de gestión educativa como docente, coordinador, director o padre de familia.

## **Procedimientos**

Para el logro de esta estrategia se requiere que los integrantes de la red educativa participen y conozcan de forma comprometida:

El desarrollo de las escuelas de calidad.

Algunos rasgos del director de una escuela de calidad.

La descripción del propio puesto como directivo.

La elaboración de metas a partir de las responsabilidades de mi puesto.

Autodiagnóstico inicial, es necesario conocer dónde estamos y hacia dónde queremos ir, cuales son los insumos necesarios para lograrlos y en qué tiempo lo lograremos.

## Taller N° 09: Reconociendo nuestras habilidades

### Entrada

- Identifican cuales son las habilidades que dominan en la resolución de conflictos.
- Proponen soluciones desde su estilo de liderazgo.

### Proceso

Una vez que has descubierto qué te gusta hacer, lo normal es que te acerques a alguien a quien se le dé especialmente bien dicha actividad y aprendas de esta persona. Los talentos y habilidades se pueden mejorar y eso es lo que hay que hacer.

Realizas las siguientes preguntas: ¿qué soñabas con hacer de niño?, ¿cuáles son las cosas que haces de forma natural y que a otros les cuesta hacer?, ¿qué habilidades tienes que al hacerlas otros te dicen que podrías ganarte la vida así?

### Evaluación

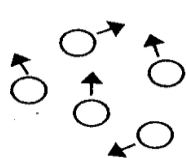
- Analiza cuando se siente más a gusto para trabajar, solo o en equipo, presenta un informe.

## Taller N° 10: La magia de trabajar en equipo.

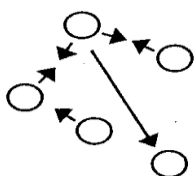
### Entrada

Se analizan los pasos del trabajo en equipo propuestos por Eduardo Surdo quien señala las siguientes etapas evolutivas como “guías de comprensión y actuación frente al grupo humano. Son:

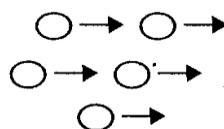
- Formación del grupo
- Conflicto en el grupo
- Normas en el grupo
- Madurez



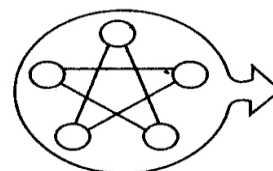
**Formación**  
Individuos  
aislados



**Conflicto**  
Individuos  
en conflicto



**Normas**  
Individuos  
orientados



**Madurez**  
**Equipo de  
trabajo**

### Proceso

Se consolida la idea del grupo como sistema, como totalidad mayor que las partes y desde donde Eduardo Surdo sitúa la clave para la comprensión de los equipos. El conjunto de las relaciones que los individuos establecen entre sí, estas interacciones generan **procesos, roles, normas, sistemas de influencia, estructuras de grupo** que hacen de cada equipo una totalidad única y coherente: este entramado de relaciones configura la molécula social que es el equipo.

Un rasgo esencial que se señala en la idea del grupo como sistema no es sólo que el todo es mayor que las partes, sino que las partes no serán tales si no fueran elementos de ese todo. “Las neuronas solo adquieren sus propiedades funcionales a través de las conexiones que las enlazan con otras neuronas y con el propio organismo como un todo”.

Sólo en la totalidad de la especificidad grupal puede ser comprendida la conducta de un individuo. Por eso es tan significativo el análisis de los roles que un integrante desempeña en un equipo, para comprender su comportamiento específico.

Se distribuyen roles de acuerdo a la naturaleza del trabajo en equipo:

Algunos roles están claros, otros pueden provocar confusión pues a veces nos vemos obligados a representar simultáneamente roles que entran en conflicto.

Roles funcionales: son aquellos comportamientos que desempeñan los integrantes del grupo como contribución particular y personalizada a la finalidad del equipo. Se trata de roles funcionales en la medida en que contribuyen eficazmente al logro de los fines del equipo. Los roles funcionales se refieren a la ejecución del trabajo en sí mismo, provienen de una amplia red de expectativas sociales y poseen alta racionalidad.

Roles de Equipo: este término hace referencia a la teoría propuesta por Meredith Belbin. Algunos de sus puntos más relevantes son los siguientes:

1º - El éxito o fracaso de los equipos reside, en buena medida, en la combinación adecuada y en el peso equilibrado de los Roles de Equipo.

2º - Los Roles de Equipo se refieren a nuestro modo personal de comportarnos, relacionarnos con los otros, y contribuir a la tarea en el trabajo. Tales comportamientos son los que barajan el juego de relaciones que se dan en la vida del grupo y se diferencian de los roles funcionales.

3º - Existen 3 categorías fundamentales de roles:

#### A) ROLES MENTALES:

El Creativo: principal fuente de ideas e innovación para el equipo. (Sus frases preferidas son: “Todo problema es un reto”, “No me importa que me consideren un poco loco”)

El Especialista: aporta el saber especializado sobre el que se basa el servicio o el producto del grupo. (Frases que definen este rol: “En este trabajo nunca dejas de aprender”, “Mi área de trabajo me apasiona”)

El Evaluador: analiza ideas y sugerencias, tanto internas como externas al equipo y evalúa su viabilidad y adecuación a los fines del grupo. (Frasas que lo caracterizan: “Lo pensaré mañana y te daré una respuesta definitiva”, “¿Hemos analizado ya todas las opciones?”)

#### B) ROLES DE ACCIÓN:

El Impulsor: estimula y aguijonea al equipo hacia la acción. (Frasas que lo caracterizan: “¡Simplemente, hazlo!”, “Esto lo quiero para ayer”, “No estoy satisfecho, podemos lograr mucho más”)

El Implementador: principal fuente de transformación de las ideas en acciones dentro del equipo. (Sus frases preferidas son: “Un gramo de acción vale por un kilo de teoría”, “Si se puede hacer, lo haremos”)

El Finalizador: realiza un seguimiento continuo de las tareas del equipo, buscando el cumplimiento de plazos y mayores niveles de perfección. (Las frases que lo definen son: “Esto es algo que requiere toda nuestra atención”, “No hay excusas para no ser perfectos”, “No pasemos nada por alto”)

#### C) ROLES SOCIALES:

El Cohesionador: fomenta la unidad y las relaciones armoniosas entre los miembros del equipo. (Sus frases son: “Lo cortés no quita lo valiente”, “Me interesa tu punto de vista”, “Si a ti te parece bien, yo estoy de acuerdo”)

El Buscador de Recursos: explora los recursos del exterior y establece contactos que pueden ser útiles para el equipo. (Sus frases preferidas son: “Esto puede ser un tesoro para nosotros”, “¿Qué partido podemos sacar de esto?”, “Veamos quién nos puede ayudar”)

El Coordinador: organiza, motiva y controla las actividades del equipo, logrando metas comunes en base a un trabajo compartido, solidario e interdependiente. (Las frases que lo caracterizan son: “¿Tiene alguien algo más que añadir?”, “No perdamos de vista nuestro objetivo prioritario”, “Tratemos de lograr el consenso”)

4° - Estos roles están influenciados más que nada por factores de personalidad (alta o baja ansiedad, introversión o extroversión) que por capacidades técnicas y conocimientos de la tarea.

5° - Los Roles de Equipo son aquellos que desempeñamos reiteradamente, sea cual sea el grupo al que nos integremos. Cada uno tiene una tendencia a desempeñar uno o dos roles preferidos en forma habitual.

6° - Una persona puede representar más de un rol.

7° - El proceso de equilibrar el equipo pasa primero por conocer los roles que habitualmente representa cada uno de sus integrantes, segundo, por establecer qué roles se necesitan incorporar, potenciar o disminuir, y tercero, por establecer los compromisos necesarios para que se aporten los nuevos comportamientos requeridos, de acuerdo con las tendencias de cada uno de los individuos.

### **Evaluación**

- Se presenta un informe detallado de las tareas y los integrantes de cada equipo de trabajo de acuerdo a los roles y las necesidades, de la Red Educativa.

## **5.9. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA**

La evaluación de la propuesta se realizara en fases:

La primera fase es el diagnóstico de la organización para determinar el punto de partida, a partir de donde se empieza a aplicar la propuesta.

En la segunda fase se sugiere aplicar como instrumento la lista de cotejo que está orientada a ir modificando en cada taller las dificultades que se pueden encontrar para posteriormente aplicar las correcciones necesarias, así como el logro de las tareas a corto plazo que se han planificado durante la ejecución del programa.

Como tercera fase es la evaluación al finalizar el programa el cual nos permitirá recoger información sobre los logros dentro de la organización la nueva actitud de los docentes y el nuevo ambiente que se vive en la red manos unidas.



## CONCLUSIONES

1. El diagnóstico sobre el nivel de dominio de estrategias de resolución de conflictos de la Red Educativa “Manos Unidas” – Jaén, 2014, como se pudo analizar el cuadro N° 01, el nivel de conocimiento de estrategias de resolución de conflictos esta entre dominio regular y ningún dominio, entre tantos factores tenemos la falta de decisión entre los docentes para hacer una autoevaluación buscando espacios para mejorar las relaciones interpersonales entre docentes, tal como plantea el enfoque humanista se debe priorizar los aspectos psicológicos y sociológicos, estos resultados nos lleva a concluir que los docentes de la Red Educativa Manos Unidas, deben priorizar estrategias que les permita desarrollar las habilidades sociales.
2. Al identificar el clima institucional de la red educativa “Manos Unidas” – Jaén, 2014, se puede observar que los docentes clasifican el clima institucional entre regular y malo, podemos afirmar que la falta de estrategias de resolución de conflictos no permite que exista un clima institucional, los docentes no muestran su predisposición para mejorar las relaciones humanas y la falta de liderazgo de los directores de las instituciones educativas asociadas a la red “Manos Unidas”, no permiten que se mejore el clima en la red educativa. Según el enfoque interactivo debe existir una fuerte relación entre el individuo, la interacción entre los miembros y las condiciones favorables que le brinda la institución, para garantiza un buen clima institucional; en la Red Manos Unidas las condiciones no son favorables esto no favorece al buen clima institucional, por lo que es necesario implementar la propuesta de estrategias de resolución de conflictos en la red.

3. La propuesta del programa de estrategias de resolución de conflictos para mejorar el clima institucional de la Red Educativa “Manos Unidas” – Jaén, 2014, recoge toda esta problemática y propone estrategias para mejorar cada una de estas deficiencias o factores que generan el mal clima institucional, la propuesta en si es un conjunto de estrategias las cuales han sido elaboradas teniendo en cuenta el marco teórico científico que se relaciona con el manejo del clima institucional en una organización, además han sido contextualizados a la red educativa “Manos Unidas” de la provincia de Jaén, con la finalidad de lograr un buen clima y brindar un servicio educativo de calidad a los estudiantes.
  
4. Finalmente concluimos que la relación es directa y significativa entre las estrategias de resolución de conflictos y el clima institucional en la Red Educativa “Manos Unidas” – Jaén, 2014. Lo cual indica que para mejorar el clima institucional es necesario mejorar las estrategias que tengan que ver con el código de convivencia, las habilidades sociales, el trabajo en equipo, el liderazgo de los trabajadores y los sistemas de ayuda, estos factores son primordiales para contar con una institución sólida capaz de liderar el cambio y dar respuesta a las demás de la sociedad y de los estudiantes usuarios del servicio educativo. Además implementar de manera urgente talleres para mejorar la convivencia y la solución de conflictos al interior de la Red Educativa Manos Unidas.

## **SUGERENCIAS**

1. Al director de la Unidad de Gestión Educativa Local Jaén promover la realización de jornadas de capacitación para mejorar el clima institucional en las instituciones educativas de Educación Básica Regular, pues una institución educativa que es capaz de gestionar su problemática interna muestra evidentes signos de la calidad del servicio educativo que brinda.
2. A los coordinadores de la red “Manos Unidas”- Jaén mejorar las relaciones interpersonales, entre los docentes aplicando estrategias de resolución de conflictos adecuadas que permitan mejorar el clima institucional y la calidad del servicio educativo y que sean pertinentes y que alcancen a otras instituciones educativas.
3. A los docentes de la Red Educativa “Manos Unidas”- Jaén, mejorar la predisposición para participar en jornadas de autorreflexión y trabajo en equipo, que le permitan mejorar el clima institucional; involucrarse de lleno en el trabajo y buscar de manera conjunta estrategias que le permitan solucionar la problemática que aqueja a la organización, aplicar planes de mejora que les permitan gestionar una educación de calidad para todos los estudiantes.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Ávila, O, Villalobos, P., Araya, W., Alfaro, M. N., Gutiérrez, M. R., & Coto, K. (2012). El clima institucional como generador de contextos de protección y riesgo frente a las manifestaciones de violencia en centros educativos del Circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de San José. *Gestión de la educación*, 2(1), 1-28.
- Almeida, A. (2013). Elaboración de un plan de comunicación interna para fortalecer el clima laboral en la Facultad de Comunicación Social de la Universidad Central del Ecuador.
- Arguedas, I. (2010). Involucramiento de las Estudiantes y Los Estudiantes en el Proceso Educativo. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8.
- Brown, W. y Moberg, D. (1990). *Teoría de la organización y la administración: enfoque integral*: Limusa
- Carrillo, S. P. (2004). *Escala clima laboral CL - SPC: manual*: Cartolan.
- Casares, M. Competencias socio-emocionales del profesorado y convivencia escolar.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*: McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*: McGraw Hill.
- Chiavenato, I., & Sacristán, P. M. (2009). *Gestión del talento humano*: McGraw Hill.
- Cieza, N., Cotrina, R., & Nolasco, S. (2011). Estrategias de resolución de conflictos para mejorar el clima institucional de los docentes de primaria en la Institución Educativa N° 16081 “Señor de Huamantanga – Jaén, 2011. (Maestría), Universidad César Vallejo.
- Corella, M. Reséndiz, C. (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones*: Plaza y Valdés.
- Colorado, M., Mejía, G., y Restrepo, S. (2013). Estrategias de gestión educativa en la Institución Educativa Gilberto Alzate Avendaño.
- Cortés, R. (1986). El crecimiento personal (o autorrealización): meta de las psicoterapias humanistas. *Anuario de psicología/The UB Journal of psychology*(34), 63-84.
- Córcega, D., y Subero, F. (2009). Análisis de los factores que influyen en el clima organizacional del liceo Bolivariano “Creación Cantarrana”, Cumaná-Estado Sucre. Año 2007-2008.

- Delgado, E., & Lucas, J. (2013). El código de convivencia y su aplicación en la resolución de conflictos dentro del aula en el colegio “Juan Montalvo” anexo a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, periodo lectivo 2012–2013.
- Descalzi, G. (1996). Educación Y Autorrealización: Pontificia Univ. Católica del Perú, Fondo Ed.
- Donoso, R. (2006). Resolución pacífica de conflictos. <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?ID=116759>
- Drucker, P. (2005). Gestionarse A Si Mismo (H. Business Ed.).
- Ehrhart, M. G., Schneider, B. y Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice: Taylor & Francis.
- Espinoza, A. (2008). Guía metodológica para la construcción participativa del código de convivencia escolar. [http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/09/ACUERDO\\_332-13\\_OK.pdf](http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/09/ACUERDO_332-13_OK.pdf)
- Fandos, J., Sánchez, J., Moliner, M., & Estrada, M. (2011). Consumer Loyalty in the Financial Sector. *Innovar*, 21(39), 39-52.
- Fernández, I. (1998). Prevención de la violencia y resolución de conflictos: Madrid: Narcea.
- Figueiras, E. P., y Echemendía, D. C. (2009). Síntesis gráfica de supervisión educativa: La Muralla.
- Fisas, V. (1987). Introducción al estudio de la paz y de los conflictos (Lerna Ed.). Barcelona.
- Flores, S., y Franco, J. (2001). Flexibilidad y trabajo femenino en la industria manufacturera de México (Flexibility and Female Labor in the Manufacturing Industry in Mexico). *Revista mexicana de sociología*, 113-136.
- Gairín, J. (1999). La organización escolar: contexto y texto de actuación (S. A. Editorial La Muralla Ed.). Madrid, España.
- García, B. (2006). Aproximación teórica a la comunicación en el Tercer Sector. La necesaria reclasificación de la comunicación organizacional. *Telos*, 69.
- García, L., & López, M. (2011). Convivir en la escuela. Una propuesta para su aprendizaje por competencias.
- Kelly, J. y Pabón, S. (2000). Entrenamiento de las habilidades sociales: guía práctica para intervenciones: Desclée de Brouwer.

- Lizano, N. G., Porras, M., & Saborío, N. C. (2002). *La Administración Escolar Para El Cambio Y El Mejoramiento de Las Instituciones Educativas*: Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- Mayo, E. (2010). Los procesos en gestión de calidad: un ejemplo en un centro educativo. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(5), 59-68.
- Mazzucchelli, A. (2013). Estrategias docentes para la construcción de la Autoridad Pedagógica.
- Maxwell, J. C. (2012). *Liderazgo 101: Lo Que Todo Líder Necesita Saber*: Grupo Nelson.
- Medina, F., Munduate, L., Martínez, I., Dorado, M., y Mañas, M. (2004). Efectos positivos de la activación del conflicto de tarea sobre el clima de los equipos de trabajo. *Revista de Psicología Social*, 19(1), 3-15.
- Monte, P. R. G. (2002). El síndrome de quemarse por el trabajo (síndrome de burnout): aproximaciones teóricas para su explicación y recomendaciones para la intervención. *Psicología científica. com*.
- Morán, E., & Volkwein, J. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human relations*, 45(1), 19-47.
- Morales, L. (2011). Convivencia escolar y calidad educativa school coexistence and educational quality.
- Nosnik, A. (1986). *Communications and Refutations: A Rational Reconstruction of Mass Communication Research*: Stanford University.
- Ortega, N. C. (2013). *Gestión del talento humano*: Recuperado el veintidós de Julio del.
- Peiró, M., & Bresó, I. (2015). La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (modelo Amigo). *Persona* (15), 41-70.
- Piña, R. (2010). El desempeño docente y su relación con las habilidades del estudiante y el rendimiento académico en la universidad particular de Iquitos, año 2010.
- Páez, M., Roncancio, D., Torres, L., Velásquez, D., & González, A. (2013). La mediación como alternativa para la resolución de conflictos en contextos educativos.
- Rodríguez, M. (2002). Particularidades de las condiciones laborales en las empresas de trabajo asociado CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 42.

- Salaiza, F. (2008). Validez Factorial de la Encuesta de Clima Laboral de Ricardo Valenzuela.
- Sallán, J. (1996). La organización escolar: contexto y texto de actuación: La Muralla.
- Schnjtman, D. (2000). Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos.
- Schnjtman, D. F. (2000). Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos.
- Segredo, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.
- Tejada Zabaleta, A. (2011). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*.
- Vera, J. M. A. (2011). Trabajo en equipo: Esic Editorial.
- Vértice, E. (2011). Dirección comercial: Publicaciones Vértice SL.
- Vila, J. (2012). Aprendizaje social y personalizado: conectarse para aprender: Editorial Uoc, S.L.

# **ANEXOS/APÉNDICES**



## APÉNDICE N° 01

### Lista de cotejo para valorar las estrategias de resolución de conflictos

**Objetivo:** Contrastar cualitativa y cuantitativamente las limitaciones y fortalezas del Programa de estrategias de resolución de conflictos, para mejorar el clima institucional en las docentes de inicial en la Red Educativa “Manos Unidas” – Jaén, 2014.

**Instrucciones:** Lee con cuidado cada una de los ítems y marca con un aspa (X) los criterios de valoración: **Poco** (1), **Bueno** (2), **Regular** (3) **Excelente** (4).

Ítems	Criterios			
	P	B	R	E
	1	2	3	4
<b>CODIGO DE CONVIVENCIA</b>				
1. El programa de estrategia de resolución de conflictos, Permite llegar a acuerdos, respetarlos y asumir compromisos para mejorar la comunicación entre los docentes.				
2. El programa de estrategia de resolución de conflictos, Ayuda a reconocer y aceptar como somos en nuestras relaciones interpersonal y establecer pactos entre los docentes.				
3. El programa de estrategia de resolución de conflictos, Se orienta a asumir compromisos que fortalezcan los principios de convivencia.				
<b>HABILIDADES SOCIALES</b>				
4. La estrategia de resolución de conflictos, permite asumir responsabilidades de acuerdo a las habilidades de los docentes y educar en valores.				
5. El programa de estrategia de resolución de conflictos, promueve el reconocimiento de las habilidades de los docentes y la puesta al servicio de la comunidad educativa.				
6. El programa de estrategia de resolución de conflictos, Permite implementar un programa de tutoría.				

<b>ORGANIZACIÓN ESCOLAR</b>				
7. El programa de estrategia de resolución de conflictos, Promueve la búsqueda de un mediador para la solución de conflictos.				
8. El programa de estrategia de resolución de conflictos, potencia niveles de confianza en las relaciones interpersonales y ayuda conformación de grupos de interaprendizaje.				
9. El programa de estrategias de resolución de conflictos, estimula e incrementa actitudes favorables para el trabajo grupal				
10. El programa de estrategia de resolución de conflictos, favorece a la relación con agentes externos.				
<b>LIDERAZGO</b>				
11. El programa de estrategia de resolución de conflictos, permite al director tener el liderazgo.				
12. El programa de estrategia de resolución de conflictos, potencia las actitudes de liderazgo docente.				
13. El programa de estrategia de resolución de conflictos, promueve el liderazgo del estudiante				
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>				
14. La estrategia de resolución de conflictos, permite asumir responsabilidades de acuerdo a las habilidades de los docentes.				
15. El programa de estrategia de resolución de conflictos, promueve el reconocimiento de las habilidades de los docentes y la puesta al servicio de la comunidad educativa.				
16. El programa de estrategia de resolución de conflictos, favorece y promueve el trabajo en equipos interdisciplinarios de los docentes.				

## ANEXO N° 01

### ESCALA DE VALORACIÓN DE ÍTEMS DE CLIMA INSTITUCIONAL

- **Técnica:**

Encuesta, auto administrada con preguntas cerradas.

- **Instrumento:**

Se utilizó la Escala de Likert de Clima Institucional (CI - SPC) que fue diseñada y elaborada por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo profesora investigadora en la Facultad de Psicología de la Universidad Ricardo Palma (Lima, Perú). Se trata de un instrumento diseñado con la técnica de Likert comprendiendo en su versión final un total de 50 ítems que exploran la variable Clima Laboral.

#### Características de la Escala de Clima Institucional

Nombre de la escala : Clima institucional (CI - SPC).

Autora : Sonia Palma Carrillo.

Año : 2004

Procedencia : Lima – Perú.

N° de ítems : 50

Administración : Individual o colectiva.

Duración : 15 a 30 minutos aproximadamente.

Significación : Nivel de percepción global del ambiente laboral y específica con relación a la autorrealización, Involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación, y Condiciones Laborales.

Puntuación : Calificación por computadora.

Aplicación : Trabajadores con dependencia laboral.

a. Escalas valorativas de la variable clima institucional y sus dimensiones

<b>ESCALA VALORATIVA DEL CLIMA INSTITUCIONAL</b>			
	00	→	67 Deficiente
	68	→	134 Regular
	135	→	200 Bueno
<b>ESCALA VALORATIVA POR DIMENSIONES</b>			
Autorrealización	0	→	14 Deficiente
	15	→	27 Regular
	28	→	40 Bueno
Involucramiento	0	→	14 Deficiente
	15	→	27 Regular
	28	→	40 Bueno
Supervisión	0	→	14 Deficiente
	15	→	27 Regular
	28	→	40 Bueno
Comunicación	0	→	14 Deficiente
	15	→	27 Regular
	28	→	40 Bueno
Condiciones Laborales	0	→	14 Deficiente
	15	→	27 Regular
	28	→	40 Bueno

## ANEXO N° 02

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED EDUCATIVA “MANOS UNIDAS” – JAÉN, 2014.

### DATOS PERSONALES:

Apellidos y Nombres:..... Fecha:.....

Edad: .....

Cargo:          Directivo  1          Jerárquico  2          Docente  3          Administrativo  4

Condición:      Nombrado  1      Contratado  2

### Instrucciones:

Estimado Profesor (a), a continuación hay una lista de 50 ítems sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene cuatro opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral.

Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preposiciones. No hay respuestas buenas o malas.

PUNTAJE: 1 =Poco, 2 = Bueno, 3 = Regular, 4 = Excelente

N°	<b>DIMENSIONES DEL CLIMA INSTITUCIONAL / ÍTEM</b>	<b>1 - P</b>	<b>2 - B</b>	<b>3 - R</b>	<b>4 - E</b>
<b>AUTORREALIZACIÓN</b>					
1	Las oportunidades de progresar en la institución educativa donde trabaja es:				
2	Su participación en la elaboración de los objetivos y las acciones de la I.E. es:				
3	El reconocimiento y estimulación del Director a los altos niveles de desempeño docente es:				
4	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender a desarrollarse profesionalmente en forma:				
5	El estilo de gestión del Director es				
<b>INVOLUCRAMIENTO</b>					
6	Su compromiso con la Institución Educativa donde labora es:				
7	Su desempeño como un docente clave para el éxito de la institución educativa es:				
8	La organización de los docentes en la institución educativa es:				
9	El cumplimiento de las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo de todo el personal de manera:				
10	Las relaciones interpersonales entre los profesores, jerárquicos y directivos es:				
<b>SUPERVISIÓN</b>					
11	En la I.E. se mejoran continuamente las estrategias metodológicas de trabajo de manera:				
12	Se dispone de un sistema de seguimiento y control de las actividades de manera:				

13	Los instrumentos de gestión (PEI, PAT, CAP) como guías de trabajo son:				
14	La percepción de conflictos entre los docentes dentro de la institución educativa se realiza de forma:				
15	El trabajo que se realiza en función a métodos o planes establecidos son:				
<b>COMUNICACIÓN</b>					
16	El acceso a la información necesaria y actualizada para cumplir con el trabajo es:				
17	En mi área de trabajo la información fluye adecuadamente de manera:				
18	La interacción con personas de mayor jerarquía se realiza de manera:				
19	En la institución educativa se afrontan y superan los obstáculos de manera:				
20	Las habilidades de escucha y diálogo del Director para solucionar problemas es:				
<b>CONDICIONES LABORALES</b>					
21	Coopera con sus colegas de trabajo en forma:				
22	Los docentes tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad de manera:				
23	El Director promueve el trabajo en equipo en forma:				
24	La administración de los recursos económicos en la I.E. es:				
25	Los objetivos del trabajo guardan relación con la visión de la institución educativa de manera:				

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## ANEXO N° 04

### Resultados del instrumento para medir el clima institucional

	<b>Media</b>	<b>Varianza</b>	<b>Correlación</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Las oportunidades de progresar en la institución educativa donde trabaja es:	85,33	341,333	1,000	,995
Su participación en la elaboración de los objetivos y las acciones de la I.E. es:	85,00	363,000	1,000	,995
El reconocimiento y estimulación del Director a los altos niveles de desempeño docente es:	85,33	341,333	1,000	,995
Las actividades en las que se trabaja permiten aprender a desarrollarse profesionalmente en forma:	85,00	363,000	1,000	,995
El estilo de gestión del Director es	85,00	363,000	1,000	,995
Su compromiso con la Institución Educativa donde labora es:	85,33	341,333	1,000	,995
Su desempeño como un docente clave para el éxito de la institución educativa es:	85,00	363,000	1,000	,995
La organización de los docentes en la institución educativa es:	85,33	341,333	1,000	,995
El cumplimiento de las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo de todo el personal de manera:	85,00	363,000	1,000	,995



Las relaciones interpersonales entre los profesores, jerárquicos y directivos es:	85,00	363,000	1,000	,995
En la I.E. se mejoran continuamente las estrategias metodológicas de trabajo de manera:	85,00	363,000	1,000	,995
Se dispone de un sistema de seguimiento y control de las actividades de manera:	85,33	341,333	1,000	,995
Los instrumentos de gestión (PEI, PAT, CAP) como guías de trabajo son:	85,00	363,000	1,000	,995
La percepción de conflictos entre los docentes dentro de la institución educativa se realiza de forma:	85,00	363,000	1,000	,995
El trabajo que se realiza en función a métodos o planes establecidos son:	85,33	341,333	1,000	,995
El acceso a la información necesaria y actualizada para cumplir con el trabajo es:	85,33	341,333	1,000	,995
En mi área de trabajo la información fluye adecuadamente de manera:	85,00	363,000	1,000	,995
La interacción con personas de mayor jerarquía se realiza de manera:	85,33	341,333	1,000	,995
En la institución educativa se afrontan y superan los obstáculos de manera:	85,33	341,333	1,000	,995

Las habilidades de escucha y diálogo del Director para solucionar problemas es:	85,00	363,000	1,000	,995
Coopera con sus colegas de trabajo en forma:	85,00	363,000	1,000	,995
Los docentes tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad de manera:	85,00	363,000	1,000	,995
El Director promueve el trabajo en equipo en forma:	85,00	363,000	1,000	,995
La administración de los recursos económicos en la I.E. es:	85,00	363,000	1,000	,995
Los objetivos del trabajo guardan relación con la visión de la institución educativa de manera:	85,00	363,000	1,000	,995

Resultados del instrumento total.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,995	1,000	25

### Estadísticas de total de elemento

	Media	Varianza	Correlación	Alfa de Cronbach
El programa de estrategia de resolución de conflictos, Promueve espacios para la reflexión personal, lo que implica saber quién soy y cómo soy en mis relaciones interpersonales.	58,3333	154,333	,999	,978
El programa de estrategia de resolución de conflictos, Ayuda a reconocer y aceptar como somos en nuestras relaciones interpersonal.	58,6667	140,333	,999	,977
El programa de estrategia de resolución de conflictos, Se orienta a asumir compromisos que fortalezcan las relaciones humanas en los docentes.	58,3333	154,333	,999	,978
El programa de estrategia de resolución de conflictos, Potencia los niveles de confianza en las relaciones interpersonales entre los docentes.	58,3333	154,333	,999	,978
El programa de estrategia de resolución de conflictos, Fortalece la calidez emocional en las relaciones interpersonales.	58,6667	140,333	,999	,977
El programa de estrategia de resolución de conflictos, Permite el entendimiento y la comprensión entre los docentes.	58,3333	154,333	,999	,978

<p>El programa de estrategia de resolución de conflictos, Promueve la búsqueda de un mediador para la solución de conflictos.</p>	59,0000	148,000	,822	,979
<p>El programa de estrategia de resolución de conflictos, Favorece el desarrollo de habilidades comunicativas como: saber escuchar, acoger y asumir la crítica y autocrítica.</p>	58,3333	154,333	,999	,978
<p>El programa de estrategia de resolución de conflictos, Permite llegar a acuerdos, respetarlos y asumir compromisos para mejorar la comunicación entre los docentes.</p>	58,3333	154,333	,999	,978
<p>El programa de estrategia de resolución de conflictos, Favorece la valoración y el reconocimiento de las fortalezas y limitaciones de los docentes.</p>	58,3333	154,333	,999	,978
<p>El programa de estrategia de resolución de conflictos, Promueve espacios democráticos de mayor inclusión y participación entre los docentes.</p>	58,6667	140,333	,999	,977
<p>El programa de estrategia de resolución de conflictos, potencia las actitudes dialógicas y asertivas en la relación interpersonal de los docentes.</p>	58,3333	154,333	,999	,978

El programa de estrategia de resolución de conflictos, promueve la planificación y organización de las diferentes actividades institucionales.	58,3333	154,333	,999	,978
La estrategia de resolución de conflictos, permite asumir responsabilidades de acuerdo a las habilidades de los docentes.	59,0000	148,000	,822	,979
El programa de estrategia de resolución de conflictos, promueve el reconocimiento de las habilidades de los docentes y la puesta al servicio de la comunidad educativa.	59,0000	147,000	,866	,978
El programa de estrategia de resolución de conflictos, favorece y promueve el trabajo en equipos interdisciplinarios de los docentes.	58,3333	154,333	,999	,978
El programa de estrategia de resolución de conflictos, estimula e incrementa actitudes favorables para el trabajo sinérgico e interdependiente.	58,6667	140,333	,999	,977
El programa de estrategia de resolución de conflictos, permite asumir una visión y misión compartida.	59,0000	169,000	-,038	,989

Análisis de confiabilidad total

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,979	18

**ANEXO N° 05**

**FICHA DE JUICIO DE EXPERTOS PARA VALIDACIÓN DEL  
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA VARIABLE  
CLIMA INSTITUCIONAL**

**I. DATOS GENERALES:**

- 1.1. Experto: .....
- 1.2. Institución donde labora: .....
- 1.3. Cargo que desempeña: .....
- 1.4. Personal Investigador: Lic. Mery CARBAJAL QUISPE

**II. ASPECTOS DE VALORACIÓN:**

DEFICIENTE (**D**), REGULAR (**R**), BUENA (**B**), MUY BUENA (**MB**),  
EXCELENTE (**E**)

<b>CRITERIO</b>	<b>Indicador</b>	<b>D</b>	<b>R</b>	<b>B</b>	<b>MB</b>	<b>E</b>
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					
VOCABULARIO	Es apropiado al nivel educativo					
OBJETIVIDAD	Está expresado en indicadores precisos y claros					
ORGANIZACIÓN	Presentan los ítems una organización lógica					
PERTINENCIA	Los ítems corresponden a los indicadores que se evaluarán					
INTENCIONALIDAD	Evalúa las estrategias para resolución de problemas					
CONSISTENCIA	Tienen base en aspectos teóricos y científicos					
COHERENCIA	Existe coherencia entre la variable e indicadores					
METODOLOGÍA	El instrumento responde al propósito de la investigación					

**III. SUGERENCIAS.**

.....

**IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

.....

**VALORACIÓN FINAL:** ..... **Fecha:** .....

**Mg.** \_\_\_\_\_

.....

DNI N°.....

## VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

### I. REFERENCIA

1.1. Experto: Arora Resto Olvera  
 1.2. Especialidad: Ed. Primaria  
 1.3. Cargo actual: Profesora de Aula  
 1.4. Grado académico: Mg. Administrativa Educativa  
 1.5. Institución: Universidad César Vallejo  
 1.6. Instrumento: Lista de Cotejo  
 1.7. Lugar y fecha: Julio 2014


### II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	x					
2	Formulado en lenguaje apropiado	x					
3	Adecuado para los sujetos en estudio			x			
4	Facilita la prueba de hipótesis		x				
5	Suficiente para medir la variable		x				
6	Facilita la interpretación del instrumento	x					
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología	x					
8	Expresado en hechos perceptibles	x					
9	Secuencia lógica	x					
10	Basado en aspectos teóricos		x				
	Total	10	12	3			

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = \underline{45}$

### III. OBSERVACIONES Y / RECOMENDACIONES

Puede aplicarse el Inst.

  
 Arora Resto O.  
 Cd. ANR: A01390235



## VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

### I. REFERENCIA

1.1. Experto: *Aurora Fiestas Olivera*  
 1.2. Especialidad: *Ed. Primaria*  
 1.3. Cargo actual: *Profesora de Aula*  
 1.4. Grado académico: *Mg. Administr. Educativa*  
 1.5. Institución: *Universidad César Vallejo*  
 1.6. Instrumento: *Encuesta a Docentes*  
 1.7. Lugar y fecha: *Julio 2014*


### II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	X					
2	Formulado en lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiente para medir la variable		X				
6	Facilita la interpretación del instrumento		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología	X					
8	Expresado en hechos perceptibles	X					
9	Secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos	X					
	Total	40	8				

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = \underline{48}$

### III. OBSERVACIONES Y / RECOMENDACIONES

*Aplicar el instrumento*

  
 Aurora Fiestas O  
 Cd. ANR: A01390

## VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

### I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: Armando Carhuatocto H.  
 1.2. Especialidad: Educación primaria  
 1.3. Cargo actual: Director  
 1.4. Grado académico: Mag. Administración Educativa  
 1.5. Institución: J.F. CEO Tacu  
 1.6. Instrumento: Lista de cotejo  
 1.7. Lugar y fecha: Julio 2014

### II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	5					
2	Formulado en lenguaje apropiado	5					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	5					
4	Facilita la prueba de hipótesis		4				
5	Suficiente para medir la variable		4				
6	Facilita la interpretación del instrumento	5					
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología	5					
8	Expresado en hechos perceptibles	5					
9	Secuencia lógica	5					
10	Basado en aspectos teóricos	5					
	Total	40	8				

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = \underline{98}$

### III. OBSERVACIONES Y / RECOMENDACIONES

Se puede aplicar



*[Signature]*  
 Armando Carhuatocto Huamán  
 Mg. Sc. Consultor Educativo  
 C.M. 10276780935



## VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

### I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: Armando Carhuatocto H.  
 1.2. Especialidad: Educación Primaria  
 1.3. Cargo actual: Director  
 1.4. Grado académico: Mg. en Administr. Educativa  
 1.5. Institución: C.E.O. Tacín  
 1.6. Instrumento: Encuesta a docentes  
 1.7. Lugar y fecha: Julio 2014

### II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	x					
2	Formulado en lenguaje apropiado	x					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	x					
4	Facilita la prueba de hipótesis	x					
5	Suficiente para medir la variable	x					
6	Facilita la interpretación del instrumento		x				
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología		x				
8	Expresado en hechos perceptibles	x					
9	Secuencia lógica	x					
10	Basado en aspectos teóricos	x					
	Total	40	8				

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = \underline{48}$

### III. OBSERVACIONES Y / RECOMENDACIONES

Se puede aplicar



*AHC*  
 Armando Carhuatocto Huamán  
 Mg. Sc. Consultor Educativo  
 C.M. 10276780935

## VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

### I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: Daniel Perales Bravo  
 1.2. Especialidad: Educación Secundaria Matemática  
 1.3. Cargo actual: Profesor por horas  
 1.4. Grado académico: Magister en docencia y gestión  
 1.5. Institución: 16006 Cristo Rey - Fila Alta  
 1.6. Instrumento: Lista de cotejo  
 1.7. Lugar y fecha: Julio 2014

### II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	X					
2	Formulado en lenguaje apropiado		X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio		X				
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiente para medir la variable	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología	X					
8	Expresado en hechos perceptibles	X					
9	Secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos	X					
	Total	40	8				

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = \underline{48}$

### III. OBSERVACIONES Y / RECOMENDACIONES

puede aplicarse

*Daniel Perales*  
27717177



## VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

### I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: Daniel Peales Bravo  
 1.2. Especialidad: Ed. Secundaria Matemática  
 1.3. Cargo actual: Prof. 8 horas  
 1.4. Grado académico: Mag en Docencia y Gestión  
 1.5. Institución: 16008 Cristo Rey Lata Alta  
 1.6. Instrumento: Encuesta a docentes  
 1.7. Lugar y fecha: Julio 2014

### II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	x					
2	Formulado en lenguaje apropiado	x					
3	Adecuado para los sujetos en estudio		x				
4	Facilita la prueba de hipótesis		x				
5	Suficiente para medir la variable	x					
6	Facilita la interpretación del instrumento	x					
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología	x					
8	Expresado en hechos perceptibles	x					
9	Secuencia lógica	x					
10	Basado en aspectos teóricos	x					
	Total	10	8				

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = \underline{48}$

### III. OBSERVACIONES Y / RECOMENDACIONES

se puede aplicar el instrumento

  
 27717177

## APÉNDICE 02

### Base de datos del Diagnóstico del clima institucional.

Número de ítems	Dimensiones		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
5	Autorrealización	Poco	18	39,1	39,1
		Regular	20	43,5	82,6
		Bueno	7	15,2	97,8
		Excelente	1	2,2	100,0
5	Involucramiento	Poco	20	43,5	43,5
		Regular	16	34,8	78,3
		Bueno	10	21,7	100,0
5	Supervisión	Poco	18	39,1	39,1
		Regular	16	34,8	73,9
		Bueno	11	23,9	97,8
		Excelente	1	2,2	100,0
5	Comunicación	Poco	26	56,5	56,5
		Regular	7	15,2	71,7
		Bueno	11	23,9	95,7
		Excelente	2	4,3	100,0
5	Condiciones Laborales	Poco	21	45,7	45,7
		Regular	9	19,6	65,2
		Bueno	16	34,8	100,0
25	Clima institucional	Poco	24	52,2	52,2
		Regular	12	26,1	78,3
		Bueno	10	21,7	100,0

## Base de datos de las Estrategias de Resolución de Conflictos

Numero de ítems	Dimensiones		fi	%	hi
3	Código de convivencia	Poco	7	15,2	15,2
		Regular	6	13,0	28,3
		Bueno	25	54,3	82,6
		Excelente	8	17,4	100,0
3	Habilidades sociales	Poco	18	39,1	39,1
		Regular	9	19,6	58,7
		Bueno	13	28,3	87,0
		Excelente	6	13,0	100,0
4	Organización escolar	Poco	5	10,9	10,9
		Regular	7	15,2	26,1
		Bueno	8	17,4	43,5
		Excelente	26	56,5	100,0
3	Liderazgo	Poco	18	39,1	39,1
		Regular	9	19,6	58,7
		Bueno	16	34,8	93,5
		Excelente	3	6,5	100,0
3	Trabajo en equipo	Poco	22	47,8	47,8
		Regular	9	19,6	67,4
		Bueno	15	32,6	100,0
16	Resolución de conflicto	Poco	13	28,3	28,3
		Regular	17	37,0	65,2
		Bueno	16	34,8	100,0

### APENDICE 03: Matriz de Consistencia

<b>LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:</b> Gestión de la calidad educativa				
<b>EJE TEMÁTICO:</b> Propuesta de modelo de Gestión de la calidad para redes educativas y escuelas multigrado				
<b>TÍTULO DEL PROYECTO:</b> ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED EDUCATIVA “MANOS UNIDAS” – JAÉN, 2014.				
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÒTESIS	VARIABLES/ DIMENSIONES	INDICADORES  METODOLOGÍA
<p><b>El problema central</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre las estrategias de resolución de conflictos y el clima institucional en la Red Educativa “Manos Unidas” – Jaén, 2014?</p> <p><b>Problemas derivados (específicos)</b></p> <p><b>P1.</b> ¿Cuál es el nivel de dominio de las estrategias de resolución de conflictos de la red educativa “Manos Unidas” – Jaén, 2014?</p> <p><b>P2.</b> ¿Cuál es el nivel del clima institucional de la red educativa “Manos Unidas” – Jaén, 2014?</p> <p><b>P3</b> ¿Cuál es la relación entre el nivel de las estrategias de resolución de conflictos y el nivel del clima institucional de la red educativa “Manos Unidas” – Jaén, 2014?</p> <p><b>P4</b> ¿Cuál es la relación entre el nivel de las estrategias de resolución de conflictos y el nivel del clima institucional de la red educativa “Manos Unidas” – Jaén, 2014?</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar la relación entre las estrategias de resolución de conflictos y el clima institucional en la Red Educativa “Manos Unidas” – Jaén, 2014</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p><b>O1:</b> Identificar el nivel de las estrategias de resolución de conflictos de la red educativa “Manos Unidas” – Jaén, 2014.</p> <p><b>O2:</b> Identificar el nivel del clima institucional de la red educativa “Manos Unidas” – Jaén, 2014.</p> <p><b>O3:</b> Establecer la correlación entre el nivel de las estrategias de resolución de conflictos y el nivel del clima institucional en la Red Educativa “Manos Unidas” – Jaén, 2014</p> <p><b>O4:</b> Proponer un programa de estrategias de resolución de conflictos para mejorar el clima institucional de la red educativa “Manos Unidas” – Jaén, 2014.</p>	<p><b>Hipótesis de Investigación</b></p> <p>Existe relación significativa directa entre las estrategias de resolución de conflictos y el clima institucional en la Red Educativa “Manos Unidas” – Jaén, 2014.</p>	<p><b>V1Clima institucional</b></p> <p>Medina (2003), define al clima institucional como el ecosistema resultante de la multitud de interacciones que se generan simultáneamente y/o sucesivamente entre el conjunto de agentes de la institución tanto en el nivel interpersonal, micro grupal o macro grupal.</p> <p style="text-align: center;"><b>Dimensiones</b></p> <p><b>D1:</b> Autorrealización <b>D2:</b> Involucramiento <b>D3:</b> Supervisión <b>D4:</b> Condiciones Laborales <b>D5:</b> Comunicación</p> <p><b>V2 Propuesta de estrategias de resolución de conflictos</b></p> <p>Fisas (1987) señala que “El conflicto es una oposición entre grupos e individuos por la posesión de bienes escasos o la realización de intereses incompatibles”.</p> <p style="text-align: center;"><b>Dimensiones</b></p> <p><b>D1:</b> Código de convivencia <b>D2:</b> Habilidades sociales <b>D3:</b> Organización Escolar <b>D4:</b> Liderazgo <b>D5:</b> Trabajo en equipo</p>	<p><b>Unidades de Análisis.-</b> La unidad de análisis es cada uno de los docentes de los niveles de inicial, que hacen un total de 46 docentes que pertenecen a la Red Educativa “Manos Unidas”- Jaén 2014.</p> <p><b>Tipo de Estudio.-</b> Descriptivo Correlacional.</p> <p><b>Diseño:</b></p> <div style="text-align: center;"> <pre> M ——— r ———&gt; Ox   v                     Oy                 </pre> </div> <p><b>Instrumentos:</b></p> <p><b>V1: Cuestionario</b></p> <p style="text-align: center;"><b>V2: Lista de Cotejo</b></p>



