

**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSE FAUSTINO SANCHEZ CARRION**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION**



**TESIS:**

**HABILIDADES DIRECTIVAS Y LOS CONFLICTOS ORGANIZACIONALES  
EN LA INSTITUCION EDUCATIVA PARTICULAR NORBERT WIENER  
HUAURA 2017.**

**PRESENTADO POR.**

**BACHILLER: JOSE DAVID ROMERO GONZALES**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACION**

**ASESORA: DRA. FLOR VICTORIA PICHILINGUE NUÑEZ.**

**HUACHO- PERU.**

**2017.**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta investigación Dios, el ser que me creo y me dio la oportunidad de conocer La vida y aportar mediante este trabajo, al desarrollo del conocimiento.

A mi familia, y en especial a mis padres sobre todo a mi padre que en vida me dio el apoyo adecuado en mi vida profesional, y mi madre por ser el motor de motivo de mi trabajo y esfuerzo continuo.

Finalmente a los maestros, aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario, y que me ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración de la tesis.

.

## **AGRADECIMIENTO**

La presente investigación es el resultado de la ayuda y aporte constante de queridas personas. Por ello aprovecho la presente, para agradecer a cada una de ellas.

Gracias a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde eh llegado, dándome la vida y la sabiduría.

A la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión por darme la oportunidad de estudiar y ser un gran profesional.

También me gustaría agradecer a mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena en mi formación, y en especial a mis profesores la Dra. Viviana Vellón, Dra. Flor Pichilingue, Dr. Manuel Patroni y Dr. Timoteo Solano, por sus consejos, sus enseñanzas y más que todo por sus amistades.

De igual manera agradecer a mi amiga Azalia Córdova Viena, que día a día recibí ese apoyo de aliento para seguir adelante en mi vida Profesional.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a los que me encantaría agradecerles su generosidad, amistad, consejos, apoyo, animo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras que ya no están presentes en la vida pero están en mis recuerdos y en mi corazón, quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

# ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCION	8
<b>CAPITULO I.</b>	<b>10</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>10</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>10</b>
1.1. DESCRIPCION DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	10
1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA	11
1.2.1. PROBLEMA GENERAL	11
1.2.2. PROBLEMAS ESPECIFICOS.	11
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.	12
1.3.1. Objetivo General.	12
1.3.2. Objetivo Específico.	12
1.4. JUSTIFICACION	13
<b>CAPITULO II.</b>	<b>14</b>
<b>MARCO TEORICO</b>	<b>14</b>
<b>2. MARCO TEORICO</b>	<b>14</b>
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.	14
2.2. BASES TEÓRICAS.	20
2.2.1. HABILIDADES DIRECTIVAS.	20
2.2.2. CONFLICTOS ORGANIZACIONALES	25
2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES.	30
2.3.1. LAS HABILIDADES DIRECTIVAS	30
2.3.1.1. COMUNICACIÓN	31
2.3.1.2. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	34
2.3.1.3. MOTIVACION	37
2.3.1.4. CAPACITACION DEL PERSONAL	38
2.3.2. CONFLICTOS ORGANIZACIONALES	39
2.3.2.1. Conflicto Interpersonal	40
2.3.2.2. CONFLICTO INTERGRUPAL	43
2.3.2.3. CONFLICTO ORGANIZACIONAL	45
2.4. FORMULACION DE HIPOTESIS	50
2.4.1. Hipótesis General	50
2.4.2. Hipótesis Específicos	50
<b>CAPITULO III.</b>	<b>51</b>
<b>METODOLOGIA</b>	<b>51</b>
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>51</b>
3.1. Diseño Metodológico	51
3.1.1. Tipo	51
3.2. Población y Muestra	52
3.3. Operacionalización de variables e indicadores	53
3.4. Técnicas de Investigación.	55

3.4.1.	Técnicas a emplear.	55
3.4.2.	Descripción del Instrumento.	55
3.5.	Técnicas para el procesamiento de la información.	55
<b>CAPITULO IV.</b>		<b>59</b>
<b>RESULTADOS</b>		<b>59</b>
<b>4. RESULTADOS</b>		<b>59</b>
4.1.	Presentación de Cuadros.	59
4.2.	Prueba de Normalidad de Kolmogorov-Smirnov	69
<b>CAPITULO V.</b>		<b>75</b>
<b>DISCUSION, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		<b>75</b>
<b>5. DISCUSION, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		<b>75</b>
5.1.	DISCUSION	75
5.2.	CONCLUSIONES	79
5.3.	RECOMENDACIONES	81
<b>CAPITULO VI.</b>		<b>82</b>
<b>FUENTES DE INFORMACION</b>		<b>82</b>
<b>6. FUENTES DE INFORMACION</b>		<b>82</b>
6.1.	FUENTES BIBLIOGRAFICA	82
6.2.	FUENTES ELECTRONICAS.	84
<b>ANEXOS</b>		<b>86</b>
<b>ENCUESTA</b>		<b>86</b>
	Matriz de consistencia	88

## **RESUMEN**

El estudio de investigación tiene por objeto la relación entre las Habilidades Directivas y los Conflictos Organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura – 2017.

La investigación es Cuantitativa no experimental mientras que el diseño es Transversal, Correlacional Causal. La muestra fue, por contar una población pequeña pero razonable para la presente investigación, no se realizó el cálculo de la muestra sino se tomara al total de la población.

Se administró a la muestra de docentes la encuesta sobre las Habilidades Directivas y los Conflictos Organizacionales. Asimismo se emplearon estadísticos descriptivos de frecuencia y porcentajes, y para la constatación de las hipótesis se consideraron las correlaciones bivariadas, donde se calculó en cada caso, el coeficiente de correlación de Spearman.

Los resultados indicaron que existe relación entre las Habilidades Directivas y los Conflictos organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017.

Palabras claves: Habilidades Directivas, Conflictos organizacionales, Docentes, Comunicación, anhelo de poder, Motivación, Inteligencia emocional.

## **ABSTRACT**

The purpose of the research study is the relationship between Management Skills and Organizational Conflicts at the Particular Educational Institution Norbert Wiener Huaura - 2017.

The research is quantitative non-experimental while the design is transversal, causal correlation. The sample was, for counting a small but reasonable population for the present investigation, the calculation of the sample was not made but the total of the population was taken.

The survey on Management Skills and Organizational Conflicts was administered to the sample of teachers. Likewise, descriptive statistics of frequency and percentages were used, and for the testing of the hypotheses the bivariate correlations were considered, where the Spermman correlation coefficient was calculated in each case.

The results indicated that there is a relationship between Management Skills and Organizational Conflicts in the Particular Educational Institution Norbert Wiener Huaura 2017.

Keywords: Management Skills, Organizational Conflicts, Teachers, Communication, longing for power, Motivation, Emotional Intelligence.

## INTRODUCCION

Los conceptos de las Habilidades Directivas en general y en particular en las Instituciones Educativas particulares y estatales, han concitado mucho interés en su aplicación.

Además en el proceso de globalización se exige a dichas Instituciones que tengan personal directivo altamente preparados y comprometidos en su rol. Esto implica que deben ser capaces de resolver problemas internos en su Instituciones respectivos, y al mismo tiempo adelantarse a dichos problemas, para prevenir y tomar las soluciones más adecuadas.

Entendemos como problemas a falta de comunicación, inteligencia emocional, la motivación, capacitación del personal a todas aquellas dificultades que sufren algunos docentes y que aparecen o se evidencian en las escuelas. Las situaciones problemáticas que aparecen en los colegios son: dificultades y falta de comunicación y esto promueve conflictos o cambios de conducta entre otros. Por ello en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017, se ha identificado un problema referido a las Habilidades Directivas y los Conflictos Organizacionales.

En este orden de Ideas, se ha planteado como objetivo en la presente Investigación: Determinar las Habilidades Directivas y los Conflictos organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017.

El propósito que perseguimos en la presente investigación es detectar además, cuales son los aspectos relevantes que corresponden a las Habilidades directivas y cuales tienen incidencias en los Conflictos Organizacionales.

El **Capítulo I**, referido al Planteamiento del Problema contiene: Descripción de la Realidad Problemática, Formulación del Problema, Problema General, Problema Específicos, Objetivos de la Investigación, Objetivo General, Objetivo Especifico y Justificación.

El **Capítulo II**, contiene el Marco Teórico que incluye: Antecedentes de la Investigación, Bases Teóricas, Definiciones Conceptuales, y Formulación de Hipótesis que contiene Hipótesis General e Hipótesis Específicos.



El **Capítulo III**, está destinado al tratamiento metodológico, donde se desarrolla un estudio no experimental, transversal, correlacional causal ( explicativo ), con una muestra de 18 docentes de la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017. Este capítulo contiene: Diseño Metodológico, Diseño de Investigación, Población y Muestra, Variables e Indicadores, Técnicas de Investigación, Técnicas para el Procesamiento de la Información, y Estadísticas de Fiabilidad.

El **Capítulo IV**, Presentación y análisis de resultados, Presentación y Discusión de Resultados, está referido a los resultados de la Investigación, se realiza los análisis estadísticos y de las variables, lo cual es imprescindible para la contrastación de Hipótesis formuladas en la presente Investigación.

El **Capítulo V**, está destinado a la Discusión, Conclusión y proponer Recomendación de las Habilidades Directivas y Conflictos Organizacionales de la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017.

Finalmente, se indica las referencias bibliográficas y fuentes electrónicas.

# **CAPITULO I.**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. DESCRIPCION DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

Ya para nadie es novedad que la Educación es uno de los factores más importantes para el desarrollo global, nacional, social y local.

Bajo la perspectiva, las políticas de estado, centran su atención en mejorar, promover y universalizar la educación de sus ciudadanos, para ello mejoraremos las habilidades direccionales y eliminando conflictos organizacionales que siempre surgen las adversidades en cada vida cotidiana de Hoy, mañana y pasado. Sin embargo, a pesar de la claridad que se tiene sobre la importancia que debe haber en toda organización debemos de tener eficiencia y eficacia para que no haya ninguna deficiencia en la institución Educativa y que exista armonía en el personal y la dirección.

En este contexto uno de los problemas que aún persisten en algunas empresas Particulares Educativas es el fenómeno de los conflictos Organizacionales, situación que debe atenderse para ver cuáles son las reales causas que lo generan y cuáles deben ser sus formas de solución.

Las habilidades directivas se define como un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente o líder de una organización, Whetten y Cameron (2005), señalan que “las habilidades directivas son aquellas habilidades necesarias para mejorar la propia vida así como las relaciones con otros” (p. 45). En tanto que los conflictos organizacionales Ocurre cuando dos o más partes se encuentran en desacuerdo con respecto a la distribución de recursos

materiales o simbólicos y actúan movidos por la incompatibilidad de metas o por divergencia en los intereses; recordemos que en el conflicto debemos tener en cuenta los aspectos conductuales como la percepción con la que cada persona o parte identifica al otro u otros. Uno de los problemas que aún persisten en las instituciones Privadas y públicas en la educación peruana, situación que perjudica a los estudiantes ya que genera en algunos casos despidos arbitrarios, celos profesionales o como también casos de desprestigio de la Institución Educativa.

Cabe mencionar que la institución Educativa Particular Norbert Wiener ubicada en el distrito de Huaura que actualmente cuenta con 18 Colaboradores entre personal docente y administrativo no está aislada del problema antes mencionado, situación que me lleva a poner interés en la presente investigación, con el fin de poder determinar la relación existe entre las variables Habilidades directivas y los conflictos organizacionales, para lo cual se formula plantean las siguientes interrogantes.

## **1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. PROBLEMA GENERAL**

¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y los conflictos organizacionales en la Institución Educativa particular Norbert Wiener Huaura – 2017?

### **1.2.2. PROBLEMAS ESPECIFICOS.**

a) ¿De qué manera la comunicación influye en los conflictos organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017?

- b) ¿Cuál es la relación que existe entre la Inteligencia emocional y los conflictos organizacionales en la Institución Educativa particular Norbert Wiener Huaura 2017?
- c) ¿De qué manera la Motivación influye en los conflictos organizacionales en la institución educativa particular Norbert Wiener Huaura 2017?
- d) ¿De qué manera la capacitación del personal influye en los conflictos organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2007?

### **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.**

#### **1.3.1 Objetivo General.**

Determinar la relación que existe entre las Habilidades directivas y los conflictos Organizacionales de la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2007

#### **1.3.2 Objetivo Específico.**

- a) Determinar de qué manera la comunicación influye en los conflictos organizacionales en la Institución Educativa Norbert Wiener Huaura 2017.
- b) Determinar la relación que existe entre Inteligencia Emocional y los Conflictos Organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017.
- c) Determinar de qué manera la motivación influye repercute en los conflictos organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017.

- e) Determinar de qué manera la capacitación de Personal influye en la eliminación de conflictos organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017.

#### 1.4. JUSTIFICACION

Esta investigación es necesaria para los directivos, docentes, administrativos, alumnos y padres de familia de la Institución Educativa Particular Norbert Wiener del distrito de Huaura y demás miembros de la comunidad educativa local y regional, ya que permitirá brindar aportes en forma de apreciación, conclusiones y recomendaciones que podrían utilizarse, para comprender y mejorar la relación que existe entre las habilidades directivas y los conflictos organizacionales.

Esta investigación se realiza, ya que se hace importante analizar, y solucionar problemas en el manejo de las habilidades directivas y los conflictos organizacionales de la Institución Educativa Particular Norbert Wiener del Distrito de Huaura.

Los métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos utilizados en la Investigación, una vez realizada su validez y confiabilidad podrían utilizarse en otros trabajos de investigación referente al mismo problema. El resultado de la Investigación podrá sistematizarse para luego ser incorporado al campo de las Ciencias Administrativas, ya que estaría demostrando la relación que podría existir de manera constante entre las variables motivo de estudio.

## **CAPITULO II.**

### **MARCO TEORICO**

#### **2. MARCO TEORICO**

##### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.**

Francisco Javier Pereda Pérez (2016) ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS. ESTUDIO APLICADO AL SECTOR PÚBLICO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA, El objetivo principal de la investigación es identificar las habilidades directivas más valoradas por los empleados públicos de la provincia de Córdoba, que pueden ser consideradas como personales, interpersonales o de dirección de personas, también denominadas propiamente dichas, como directivas. En el contexto de la presente Tesis, la complejidad del estudio de las habilidades directivas en un entorno tan diverso y variado, como es el sector público, en el que se combinan tantos intereses, expectativas, necesidades, estilos de dirección, actividades, etc., hace necesario poder recurrir a distintos métodos de medición para llegar a un análisis objetivo de la realidad. Llegando a la conclusión de que las habilidades personales y directivas constituyen una ventaja competitiva que se configuran con fuerza en el presente y, sobre todo, en un futuro sometido a un entorno cambiante y en constante transformación. que la situación actual de las organizaciones públicas demanda el despliegue de las habilidades directivas, que permiten ofrecer y desarrollar un mejor servicio al ciudadano. Aquellas administraciones y entidades públicas que cuenten en sus plantillas con directivos, responsables, mandos intermedios y empleados que posean y manejen adecuadamente las habilidades directivas y personales, contarán con una ventaja diferenciadora, que a la larga será competitiva. Aún más, las organizaciones que integran en su plantilla personas, ocupen o no puestos de responsabilidad, que posean suficientemente desarrolladas un buen conjunto de habilidades personales, disponen de una clara ventaja sobre aquellas entidades con un capital humano menos desarrollado. Las

competencias y habilidades transforman vidas e impulsan organizaciones y economías. Sin las competencias adecuadas, las personas permanecen estancadas en las organizaciones, quedan al margen de la sociedad, el progreso tecnológico no se traduce en crecimiento económico y los países no pueden competir en las economías actuales.

Francisco Javier Pereda Pérez, Tomás López-Guzmán Guzmán, (2014) LASHABILIDADES DIRECTIVAS COMO VENTAJA COMPETITIVA. EL CASO DEL SECTOR PÚBLICO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA (ESPAÑA). El objetivo del presente artículo ha sido poder extraer una serie de conclusiones, que permitan que los directivos de entidades públicas encuentren y desarrollen a un tipo de empleado cuya personalidad, motivación y habilidades contribuyan a la satisfacción del ciudadano y al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Llegando a las conclusiones de que las habilidades personales y directivas como ventaja competitiva se configuran con fuerza en un futuro que se puede considerar no tan lejano. La realidad de las organizaciones públicas presenta que las habilidades directivas crean ventaja competitiva en aquellas administraciones y entidades públicas que cuentan en sus plantillas con directivos, responsables y mandos intermedios que poseen y manejan adecuadamente las habilidades interpersonales. Aún más, las organizaciones que integran en su plantilla personas, ocupen o no puestos de responsabilidad, que posean suficientemente desarrolladas un buen conjunto de habilidades personales, disponen de una clara ventaja sobre aquellas entidades con un capital humano menos desarrollado. Finalmente cabe señalar que para el avance en la investigación sobre las habilidades directivas sería deseable el desarrollo de investigaciones más sectoriales que permitan la realización de estudios comparativos cuyos resultados conduzcan al establecimiento de políticas laborales específicas, dirigidas a mejorar la selección de los empleados públicos, el desarrollo de políticas de formación que enfatizan la puesta en valor de las habilidades, así

como una verdadera carrera profesional basada en el mérito y en el desempeño eficiente. La necesidad de utilizar la formación en habilidades como estrategia permanente de actuación y desarrollo organizacional, será un eslabón importante para potenciar la capacidad de aprendizaje de las administraciones públicas como organizaciones y el desempeño individual de sus empleados.

BR. AGUILAR PADILLA, Fernando Isaías BR. GUERRERO FERNÁNDEZ, Artemio Eliseo (2014) LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y SU RELACIÓN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL EN LOS CENTROS DE EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA ESTATALES DE LA JURISDICCIÓN DE LA UGEL N° 04, 2013. Tuvo como Objetivo General Conocer la relación que existe entre las habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan los directores con la satisfacción laboral del personal docente en los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la UGEL N° 04, año 2013. La metodología de la investigación se encuentra inmerso dentro de la investigación científica con una orientación no experimental, transversal o transeccional de tipo correlacional – descriptiva, aplicando metodología cuantitativa en el análisis e interpretación de los datos sobre la muestra determinada por los directores y docentes en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL 04 La muestra fue 172 encuestados, llegando a la conclusión. De que los directores necesariamente necesitan tener y mantener siempre tres habilidades administrativas básicas como son las habilidades personales, conformadas por los conocimientos y competencias en un campo especializado, las habilidades interpersonales de buen trato a los subordinados, como son el personal docente de servicio, estudiantes y usuarios educativos en general, y por último, la habilidad de trabajar en grupo para lograr articular las acciones pedagógicas en equipo para el



logro de las metas y objetivos estratégicos.

MARÍA CELESTE DEL CARMEN DE LEÓN LACAYO (2016) "LIDERAZGO Y CONFLICTOS LABORALES (Estudio realizado en el Centro de Añejamiento, Organización y desarrollo de personal S.A.)"QUETZALTENANGO, Siendo el objetivo general Determinar la relación del liderazgo y la solución de conflictos laborales en los colaboradores del Centro de Añejamiento, Organización y desarrollo de personal S.A. La presente investigación es de tipo descriptivo, Achaerandio (2010) la define como aquella que estudia, interpreta y refiere lo que aparece, abarca todo tipo de recolección científica de datos, con el ordenamiento, tabulación, interpretación, y evaluación. La descripción de lo que se entiende en un sentido mucho más complejo que una simple descripción ingenua de los datos quea parecen Llegando a la conclusión siguiente: Existe relación entre el liderazgo y los conflictos laborales a partir de que una persona ejerce orientación la cual no es un mandato sino una sugerencia y presta un buen servicio en supuesto, de esta manera difícilmente se pueden generar conflictos laborales entre compañeros.

Hayro Joel Rodríguez Pajuelo (2016) Tesis Programa de Comportamiento Organizacional de La Empresa Ingeniería de Apoyo y Servicios SAC, Para Optimizar los Servicios de Tercerización que Presta en La Sede Administrativa de Backus – Lima. Los factores que han intervenido en la formación del Comportamiento Organizacional actual han sido de carácter histórico, cultural, jurídico, legal, y psicosocial La falta de comunicación es un factor clave dentro de esta problemática, La poca rotación del personal ha creado una estructura, que dificulta el cambio organizacional, la centralización de la toma de decisiones en las direcciones, los pocos niveles jerárquicos, crea recargos en ciertos puestos, y fallas en los procesos de comunicación de la Institución. Mery Nélide Hurtado Arhuata, presenta su tesis de pre-grado "Comportamiento organizacional en los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas, de la ciudad de

puno: motivos de despidos entre los años 2006-2011”. Universidad Nacional Del Altiplano (2009). En ella describe el Comportamiento Organizacional que condiciona al personal de las empresas hoteleras en la ciudad de Puno, Identifica las motivaciones y causas de despedido del personal que labora en los establecimientos de hospedaje; y determina en qué áreas o niveles de las empresas hoteleras es que ocurre el mayor número de casos de despedido. La investigación es descriptiva y explica que las empresas hoteleras en Puno acondicionan un determinado Comportamiento Organizacional expresado en sus reglamentos internos; y que las principales motivaciones o causales de despedido del personal que labora en los establecimientos de hospedaje provienen del entorno familiar. El área o niveles de las empresas hoteleras en que ocurre el mayor número de casos de despedido se encuentra en el área de cocina. Concluye que la gestión empresarial de los hoteles depende de la capacitación de los propietarios y/ o administradores y que hay carencia de planificación y coordinación.

BACHILLER JOSÉ EDUARDO AGUADO MALDONADO (2012)“CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCION EDUCATIVA DE VENTANILLA SEGÚN LA PERSPECTIVA DE LOS DOCENTES” Este estudio sobre clima organizacional es relevante desde el punto de vista práctico educativo porque se observa que las formas de convivir en un determinado clima organizacional repercuten en forma directa en la comunidad educativa y que su buena práctica tiene vinculación con los resultados de aprendizaje de los estudiantes y la mejora en el desempeño de los docentes. La investigación se justifica por el impacto final en la actitud, aptitud y emociones de los directivos, docentes y estudiantes, por la forma cómo afecta el buen o mal clima organizacional de la institución. Asimismo, esta investigación es relevante considerando que se trata de una realidad educativa que evidencia problemas en el logro de resultados institucionales.

La ejecución y difusión de los resultados obtenidos en el presente estudio, tendrán un alcance representativo para diseñar estrategias que optimicen el fortalecimiento del clima organizacional en las instituciones educativas. Desde la visión socio-educativa, estudiar en las organizaciones educativas aquellos comportamientos específicos como componentes del clima organizacional permite generar la preparación de programas de apoyo formativo para superar aquellas actitudes limitantes o debilidades actitudinales en el contexto organizacional educativo. En tal sentido, conocer el clima organizacional de la institución educativa servirá para la formación holística de directores y docentes, orientándolos hacia mejoras en las diferentes competencias que favorezcan la misión y la visión organizacional. En relación al aspecto cultural, directamente con la literatura especializada, es posible encontrar mucho más la temática en estudio a nivel del ámbito organizacional empresarial, específicamente en publicaciones en el campo de la psicología organizacional, que ha sido vinculada y adaptada al campo educativo.

Desde el punto de vista legal, las instituciones educativas, a través de los directivos, según la Ley N.º 29062: “promueve las mejores condiciones materiales y de clima institucional para el adecuado desempeño profesional de los docentes y para que los educandos logren aprendizajes significativos”. Es decir, tienen el deber de velar y garantizar una educación de calidad ya que el derecho a la educación es un derecho fundamental de todo niño, niña o adolescente.

En relación al aspecto social, si contamos en nuestro país con instituciones educativas que brinden un servicio de calidad, entonces estaremos garantizando un futuro mejor para todos los miembros de la nación.

## 2.2. BASES TEÓRICAS.

### 2.2.1. HABILIDADES DIRECTIVAS.

El concepto de habilidad proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la capacidad y disposición para algo. Según detalla el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la habilidad es cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, con ingenio, disimulo y maña.

Whetten y Cameron (2005) Proponen un modelo con 10 habilidades directivas esenciales, que clasifica en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales que completa con tres habilidades adicionales de comunicación: realización de presentaciones orales y escritas; realización de entrevistas y gestión de reuniones.

Sin embargo Madrigal (2006) considera que las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia, son: la comunicación, saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y planear, ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda, saber administrar su tiempo y el de su personal, trabajar en equipo y ser asertivo.

Katz (1955), destaca que los gerentes necesitan tres habilidades administrativas básicas: las habilidades técnicas son los conocimientos y competencias en un campo especializado, como ingeniería, cómputo, contabilidad o manufactura; las habilidades de trato personal consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo, y por último, las habilidades conceptuales son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas.

En esta misma línea Bateman y Snell (1999) desarrollan un modelo similar al establecer que las habilidades técnicas, conceptuales o de toma de decisión e interpersonales o de comunicación, constituyen la piedra angular en el desempeño gerencial. También argumentan que las habilidades son capacidades particulares resultado del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud funciones administrativas claves, obtienen un ambiente de trabajo de alto desempeño.

En la actualidad las habilidades personales, interpersonales y directivas para la gestión están adquiriendo cada vez mayor importancia en las empresas y organizaciones. En este sentido Goyal (2013) afirma que las personas con excelentes habilidades personales llegan a la cima de su eficacia personal y de su organización, puesto que las habilidades interpersonales permiten a los trabajadores interactuar con éxito en un trabajo cada vez más desafiante sometido a un entorno cambiante.

### **IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS.**

Es fundamental que cualquier empresa ya sea del tamaño que sea tendrá un buen líder que sepa motivar a sus trabajadores de la manera adecuada para que haya un buen ambiente de trabajo y un continuo uso de información entre los trabajadores y la empresa.

En primer lugar, podemos decir que es fundamental que un buen líder tenga capacidad para solucionar problemas de manera cualquier trabajador pueda exponer una necesidad de la empresa y su superior tenga la capacidad para resolverla sin la ayuda de terceras personas.

En segundo lugar, otras de las capacidades importantes es la capacidad para adaptarse a la empresa y a sus cambios

continuos- y más hoy en día con toda la tecnología que nos rodea en constante crecimiento y desarrollo. Así pues, debe formarse a personas para que se adapten a estos cambios que no les de miedo abrir nuevos campos de trabajo y nuevas situaciones a veces hay personas que no se adaptan a los cambios generales con facilidad por eso son importantes el desarrollo de este tipo de actividades.

### **CLASIFICACIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS.**

GALLEGOS F. (2011) señala que existen diferentes clasificaciones de habilidades. Para que el directivo de cualquier empresa y organización logren un mejor desempeño, se requiere entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo. Las otras habilidades que se presentan son complementarias, lo cual llevará al directivo a contar con el perfil ideal para su desempeño. En la tabla adjunta aparecen la habilidad principal que se requiere conocer y desarrollar para el mejor desempeño en la dirección.

<b>Habilidades</b>	<b>Alcance</b>
Técnicas	Desarrollar técnicas específicas
Interpersonales	Se refiere a la habilidad de trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas e incluso para obtener objetivos comunes.
Sociales	Son las acciones de uno con los demás y los demás con uno. Es donde se da el intercambio y la convivencia humana.
Académicas	Capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación,
De innovación	Invención, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización
Prácticas	Aplicación, empleo e implementación (hábito).
Físicas	Auto eficiencia, flexibilidad, salud.
De pensamiento	Aprender a pensar y generar conocimientos
Directivas	Saber dirigir, coordinar equipos de trabajo
De liderazgo	Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común
Empresariales	Emprender una nueva idea, proyecto, empresa o negocio

FUENTE: Autor Francisco Gallegos

Todas y cada una de las habilidades citadas en la tabla anterior, se pueden desarrollar y cultivar, para ello reforzamos este comentario con lo que dice José Enebral (2007) cuando se refiere a las habilidades de pensamiento: ¡se aprende a pensar! Este mismo enfoque se puede dar a todos los tipos de habilidades que deben desarrollarse para tener directivos y líderes preparados y eficientes.

Otra clasificación de habilidades directivas y sus alcances, es la que se muestra a continuación:

### **Administrativas**

- ✓ Toma de decisiones oportunas y congruentes
- ✓ Crear y desarrollar organizaciones
- ✓ Planear, organizar y dirigir el trabajo hacia resultados positivos
- ✓ Emplear la informática, para realizar sus funciones y diseñar sistemas novedosos y productivos de información
- ✓ Aplicar la creatividad y un criterio amplio, en la práctica de todos los conocimientos adquiridos
- ✓ Ejercer y delegar la autoridad con firmeza y seguridad
- ✓ Diagnosticar y evidenciar desviaciones administrativas de naturaleza preventiva y correctiva

### **Interpersonales**

- ✓ Liderar equipos de trabajo
- ✓ Negociar
- ✓ Trabajar en equipos multidisciplinarios
- ✓ Innovar el clima organizacional y a las nuevas generaciones
- ✓ Promover el cambio y el desarrollo organizacional social
- ✓ Comunicarse organizacionalmente

### **Intelectuales**

- ✓ Ser, comprender y emprender
- ✓ Analizar, sistematizar e interpretar información
- ✓ Usar, calcular e interpretar cifras
- ✓ Desarrollo continuo de la creatividad y la productividad.

### **MEJORA DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS ESENCIALES.**

Según una investigación realizada a directivos éxitos de Norteamérica, Europa y Asia, las herramientas asociadas con el éxito de la organización son : La planeación estratégica, paga por desempeño, alianzas estratégicas, medición de la satisfacción del cliente, análisis del valor de los accionistas, declaraciones de misión y visión, reducción de tiempo de ciclos, equipos auto dirigidos y temas de grupo entre otros, sin embargo la única realizad es que la clave del éxito de toda empresa está en la habilidades directivas de quien la dirige, ya que de ahí parten todas estas técnicas de quien las sabe aplicar y liderar.

Tal vez nos estemos preguntando cual es el beneficio de mejorar las habilidades directivas primero que nada en lo personal nos ayudaran a conocernos mejor a nosotros mismos, a manejar correctamente el estrés y podremos dar solución analítica a problemas, mientras que en el campo interpersonal sabremos manejar el conflicto, realmente tendremos el poder o don de influenciar a los demás, pero teniéndolos motivados para el alcance y realización de metas comunes. Tendremos la capacidad de formar equipos eficientes, positivos a los cambios que sufra la organización y además podremos delegar responsabilidades que les permitirán crecer más de forma individual, obviamente teniendo la comunicación adecuada a todos los niveles jerárquicos.



Esta formación en habilidades directivas permitiera mejorar las prácticas de la organización ya que el directivo o gerente se interesara en conocer el sistema para la administración de la operación diaria del trabajo mediante la identificación de los procesos clave y de apoyo, la clarificación de responsabilidades mediante una clara y eficaz comunicación, sus decisiones serán tomadas en base a los indicadores de desempeño y la estandarización de los mismos, con el fin de mantener bajo control el trabajo diario, y buscando siempre la mejora continua.

En conclusión, podríamos decir que es de vital importancia que todo directivo desarrolle estas habilidades esenciales para obtener los resultados deseados, teniendo un ambiente de trabajo sano, donde sus subordinados tengan metas comunes, y estén listos para enfrentar los cambios que se presenten con una actitud positiva y con un sí se puede. <https://www.clubensayos.com/Negocios/mejora-de-las-habilidades-directivas-esenciales/1432294.html>

## **2.2.2. CONFLICTOS ORGANIZACIONALES**

Los conflictos son muy frecuentes dentro de las organizaciones y estos no pueden ni deben ser eliminados, un conflicto según (Robbins/Coulter, 2005) surge porque los integrantes de la organización, tienen metas propias y los recursos son escasos, también se considera que las prácticas modernas administrativas tales como el empowerment (este permite a las personas de una organización, principalmente una empresa, sentirse como si fuesen dueños de esta, para no crear fallas de trabajo por sentirse ajenos a esta) y los equipos auto dirigidos en los que las personas trabajan de manera independiente y hay que coordinarlas, abren la posibilidad a múltiples conflictos.

Otra corriente de pensamiento argumenta que el conflicto es un resultado natural e inevitable en cualquier grupo y que no

necesariamente es dañino, sino que tiene el potencial de ser una fuerza positiva para determinar el desempeño del grupo (Robbins/Judge, 2009).

No necesariamente los conflictos son malignos para una organización, algunas veces se promueve que existan conflictos sobre un grupo armonioso, pacífico tranquilo y cooperativo ya que este se vuelve con facilidad estático, apático y sin responsabilidad ante el cambio y la innovación. Las interacciones de las personas, los grupos y las organizaciones casi siempre involucran alguna especie de conflicto. Las personas nunca tienen objetivos e intereses idénticos, y estas diferencias de objetivos y de intereses siempre producen alguna forma de conflicto.

El conflicto es inherente a la vida de todo individuo y es parte inevitable de la naturaleza humana.

El conflicto existe cuando una de las partes trata de alcanzar sus propios objetivos, que están relacionados con los de la otra parte, la cual interfiere con la que está tratando de alcanzar sus objetivos. La interferencia puede ser activa con acciones para interponer obstáculos, bloqueos o impedimentos o omitiendo una acción.

### **ETAPÁS DELCONFLICTO**

Según (Robbins/Judge, 2009) el proceso de conflictos tiene cinco etapas según se indican a continuación:

Etapa 1, La oposición potencial o incompatibilidad: es la presencia de condiciones que generan oportunidades para el surgimiento del conflicto. No necesariamente vieron al conflicto de manera directa, pero si éste ha de surgir una de dichas contradicciones es necesaria.

Etapa 2, Cognición y personalización: si las condiciones mencionadas en la etapa 1 afecte negativamente algo que una

parte valora, entonces el potencial para la oposición o incompatibilidad se concreta en la segunda etapa. La etapa II es importante porque es la y que tiende a definir los aspectos del conflicto.

Etapa 3, intenciones: las intenciones intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y su comportamiento manifiesto. Estas intenciones son decisiones para actuar en una forma dada. Las interacciones se separan como una etapa distinta porque se tienen que inferir lo que el otro pretende para saber cómo responder a su comportamiento.

Etapa 4, comportamientos: la etapa de comportamiento incluye las expresiones, acciones y reacciones que hacen las partes en conflicto. Estos comportamientos de conflicto por lo General son intentos abiertos de implementar las intenciones de cada parte, pero tienen una calidad de estímulos que está separada de las intenciones.

Etapa 5, resultados: Pueden ser: Resultados funcionales: el conflicto es constructivo si mejorar la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, aumenta el interés y curiosidad entre los miembros del grupo, da un medio como el que los problemas pueden ventilarse y las tensiones liberarse, y alimentado un ambiente de autoevaluación y cambio. Resultados disfuncionales: entre las consecuencias más indeseables se encuentran la lentitud en la comunicación, disminución de la cohesión del grupo y subordinación de las metas del grupo y la animosidad entre los miembros. En el extremo, el conflicto detiene funcionamiento del grupo y es una amenaza potencial para su supervivencia.

Después del conflicto la forma más adecuada de resolverlo es la negociación y esta (Silva/Rodríguez, 2008) nos dice que es una situación en la que dos o más partes interdependientes, reconocen que tienen intereses contrapuestos y deciden,

mediante el dialogo y las concesiones, llegar a un acuerdo aceptable y satisfactorio.

### **FASES DE SALIDA Y RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO**

El comportamiento conflictivo puede producir una reacción normal, y la salida del conflicto está compuesta por tres fases: la espera, la tensión y la resolución. Por otra parte, la resolución del conflicto puede ocurrir en razón de procesos como:

Fuga o elusión: Forma de huir de los problemas.

Indefinición: No se llega a ningún resultado.

Ganar o perder: Es un resultado en el que una parte gana y la otra pierde.

Conciliación: Las partes negocian entre sí.

Integración: Se busca una resolución en la que ninguna de las partes involucradas tenga que sacrificar algo.

### **NIVELES DE ALCANCE DEL CONFLICTO**

El conflicto pudo haberse generalizado en una organización, pero también estar estrechamente localizado y limitado. Por ello, existen varios niveles de conflicto:

Conflicto intergrupual: se define como el comportamiento que ocurre entre grupos de la organización cuando los participantes se identifican con un grupo y perciben que otros grupos podrían bloquear la consecución de la meta o las expectativas del suyo.

Conflicto interpersonal: es el conflicto que surge debido a intereses u objetivos antagónicos. Involucra a dos o más personas, que tienen en juego diferentes objetivos e intereses.

Conflicto intraindividual: es el conflicto que ocurre en el interior de una persona en relación con sentimientos, opiniones deseos y motivaciones divergentes y antagónicos.

El conflicto provoca efectos positivos y constructivos, pero también efectos negativos y destructivos. Los estilos para manejar el conflicto pueden ser de estructura, de procesos o mixtas.

El conflicto puede resolverse mediante la negociación. Esta es el proceso mediante el cual dos o más partes intercambian valores. Los enfoques de la negociación pueden ser tradicionales (negociación distributiva por medio de canjes de distribución o de canjes de posiciones), o modernas (negociación integradora, basada en las habilidades para negociar). El proceso de la negociación incluye: preparación planeación, definición de las reglas básicas, aclaraciones y justificaciones, canjes y solución de problemas, y fechas y aplicación.

<https://elsemanaldekas.wordpress.com/tag/conflicto-y-negociacion-organizacional/>

## **RESULTADOS DEL CONFLICTO**

Un conflicto puede traer resultados constructivos o destructivos para las partes involucradas. Resultados constructivos Son los efectos positivos del conflicto.

1. El conflicto despierta los sentimientos y estimula las energías.
2. El conflicto fortalece sentimientos de identidad.
3. El conflicto despierta la atención hacia los problemas.
4. El conflicto pone a prueba la balanza del poder. Resultados destructivos

A un conflicto se lo conoce normalmente más por sus condiciones negativas, destructivas e indeseables que por sus resultados constructivos.

1. El conflicto desencadena sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad.
2. El conflicto aumenta la cohesión grupal.
3. El conflicto desvía energías hacia el mismo.
4. El conflicto lleva a una parte a bloquear la actividad de la otra.

5. El conflicto se auto alimenta y perjudica las relaciones entre las partes en conflicto.

Los conflictos pueden ser solucionados de diferentes formas:

- Fuga o evasión: huir de los problemas
- El impasse: genera bloqueos o parálisis
- Ganar-perder: el vencedor obtiene algo y el perdedor sufre una merma
- Conciliación: negociación, transacciones y ajustes (Genera nuevos conflictos)
- Integración: nadie sacrifica intereses (análisis, creatividad y visión global).

<http://teoriadelaorganizacionucv.blogspot.pe/2009/02/teoria-del-conflicto.html>

## 2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES.

### 2.3.1. LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

La palabra habilidad por si misma remite a la capacidad, gracias y destreza para ejecutar algo. Sin embargo, el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la describe como enredo dispuesto con Ingenio, disimulo y maña. Para efectos de habilidad directiva y con el enfoque de este texto, hemos adoptado lo que Guthie Knapp (2007) señala con la relación al termino de habilidad: habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distendió de tiempo y economía y con el máximo de seguridad.

Por el otro lado, el concepto de habilidad proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la capacidad y disposición para algo. Según detalla el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la habilidad es cada una de las cosas que

una persona ejecuta con gracias y destreza, con ingenio, disimulo y maña.

La palabra directiva es un derivado de los términos directivo y dirección. Consiste en guiar las acciones hacia el logro de los objetivos de una empresa u organización.

Por último, cabe destacar que las habilidades directivas son aquellas habilidades necesarias para manejar la propia vida así como las relaciones con otros. Es el arte de supervisar y dirigir personal para el logro y cumplimiento de los objetivos de una organización. Estas habilidades implican un buen manejo de las relaciones sociales y de la comunicación

[http://www.academia.edu/9275138/HABILIDADES\\_DIRECTIVAS](http://www.academia.edu/9275138/HABILIDADES_DIRECTIVAS)

↓

#### **2.3.1.1. COMUNICACIÓN**

Hoy más que nunca es muy importante saber cómo comunicarse efectivamente, cómo transmitir el mensaje de una manera apropiada. Para ello es necesario aprender a manejarlo, ya que es vital para tener éxito en el mundo de los negocios y de la vida cotidiana. Se le llama habilidades de comunicación al acto a través del cual un individuo establece contacto con otro, lo cual le permite una transmisión de información de manera eficaz utilizando técnicas y estrategias apropiadas para ello.

Para expresarse de forma más clara es menester aplicar los siguientes consejos:

- a.** Aprende a escuchar: Saber escuchar es clave para poder ser un buen comunicador.
- b.** Debes estar listo en el momento: Asimilar los pensamientos de la otra persona y estar listo para responder.

- c. Debes tomar las opiniones de la otra persona sensitivamente: Siempre hay algo nuevo que aprender de otros y no necesariamente hay que estar de acuerdo todo el tiempo.
- d. Haz contacto visual: Con las personas con las que hablas haz el contacto visual, demostrarás así que estás poniendo atención.
- e. Aprende a hacerte escuchar: Si tienes algo que valga la pena decir no tengas miedo de hacerlo. Hay momentos en los que todos tenemos algo que contribuir.
- f. Mantente siempre informado o informada: El conocimiento es poder. Antes de aconsejar investiga y prepara escenarios. Si vas a una reunión de trabajo prepara planes de contingencia.
- g. Aprende a hablar con distinción y autoridad, de forma clara para que siempre te escuchen y entiendan.
- h. Mantente de forma presentable, te sentirás mejor contigo mismo, más confiado y poderoso. Y esta confianza le demostrará a los demás que sabes de lo que estás hablando.
- i. Buena postura: Párate derecho, mantén una buena postura ya que te hará verte de mayor tamaño y es bueno para la columna. Al caminar, hazlo con elegancia y autoestima. El lenguaje corporal puede hablar más fuerte que las palabras.
- a. [http://www.academia.edu/9275138/habilidades\\_directivas\\_i](http://www.academia.edu/9275138/habilidades_directivas_i)



### **Consejos generales para mejorar las habilidades de comunicación:**

- ✓ Mantener la mirada con la persona que se está expresando.
- ✓ Indicar que estás escuchando diciendo sí, sin entorpecer el discurso del otro, y afirmando con la cabeza.
- ✓ Responder a los sentimientos que están detrás de las palabras, mostrando que los comprendes.
- ✓ Mirar a la cara de la persona que tienes enfrente, tanto cuando te toca hablar como cuando escuchas.
- ✓ Tener en cuenta tu movimiento corporal y expresión facial y coordinarlos con la forma de hablar y de escuchar.
- ✓ Atender a la respiración, tono y modulación de voz, que informan de tus emociones y te ayudan a que transmitas bien el mensaje.
- ✓ No expreses inicialmente el propio acuerdo o desacuerdo. Los seres humanos solemos acompañar de argumentaciones a nuestras afirmaciones, deja que fluyan.
- ✓ Si no estás seguro de estar entiendo el mensaje en su totalidad, resume de vez en cuando lo que escuchas para comprobar si lo has comprendido o no.
- <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/17/habilidades-directivas-la-comunicacion/>

MONTEROM. (2014) Desde temprana edad se nos enseña que la comunicación es el medio por el cual podemos interactuar a través de mensajes de distinta naturaleza con las demás personas. Aprendemos que en este proceso debe de existir un

emisor y un receptor de dichos mensajes. Una comunicación efectiva es aquella en la cual los mensajes llegan exitosamente, y son retroalimentados si es necesario. Podemos considerar la comunicación efectiva como una estrategia eficaz a la hora de dirigir personas, pero más que ser una estrategia es una necesidad, pues todo parte del proceso de comunicación. Un buen líder o director de equipo debe manejarse adecuadamente en los ámbitos de una buena comunicación, y tratar de romper las barreras que muchas veces se anteponen en este proceso.

El éxito de la ejecución de una simple tarea va a depender de una adecuada comunicación. Y no solo del líder hacia resto del equipo, sino también el líder debe promocionar una buena comunicación entre personas del equipo.

#### **2.3.1.2. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

La inteligencia emocional es un término relativamente reciente, que hace referencia a un constructo que complementa el concepto tradicional de inteligencia enfatizando las contribuciones emocionales, personales y sociales a la conducta inteligente. Como éste es un concepto nuevo, no posee un cuerpo de investigación muy amplio. Principalmente, la investigación desarrollada en torno a la inteligencia emocional se ha centrado en la conceptualización y factorización del constructo, a través de estudios empíricos, relacionando la IE con características de personalidad y con otras variables cognitivas.

También ha habido bastante investigación, aunque menos cuantiosa, en el área del trabajo y las organizaciones, debido principalmente a la utilidad práctica que tiene la IE en el desempeño laboral. El conjunto de habilidades, que representa la IE, capacita a la persona para escuchar y comunicarse de forma eficaz, para adaptarse y dar respuestas creativas ante los obstáculos, controlarse a sí mismo, inspirando confianza, y motivar a los demás. Concretamente en el ámbito directivo, estas habilidades son cruciales para lograr la eficacia grupal, por medio de la comunicación y la coordinación del equipo de trabajo, y a un nivel más elevado, también son cruciales para lograr la eficacia organizacional (Candela, Sarrió, Barberá y Ramos, 2000).

El planteamiento de John Mayer y Peter Salovey. Mucha de la investigación estudiada es de naturaleza descriptiva. Y las cualidades descriptivas del trabajo han sido desarrolladas a través de la elaboración de escalas y medidas; las cuales no interesan por sí mismas, sino por los constructos encontrados en ellas y en los medios en los cuales han operacionalizado parte de lo que se ha llamado inteligencia emocional (Salovey & Mayer, 1990).

- ✓ Existe un conjunto de procesos mentales que está relacionado conceptualmente, y que está involucrado en la información emocional; tales procesos mentales son los siguientes:
- ✓ Evaluación y expresión de las emociones en uno mismo y en los otros,
- ✓ Regulación de la emoción en uno mismo y en los otros,

- ✓ Utilización de las emociones en direcciones adaptativas.

Aunque estos procesos son comunes, el modelo trata además las diferencias individuales en procesar estilos y habilidades. Tales diferencias individuales son importantes por dos razones: primero, ellas han tenido una gran tradición a lo largo del siglo entre los clínicos que reconocen que la gente difiere en la capacidad de comprender y expresar las emociones; y segundo, las diferencias se aprenden, y por tanto pueden ser buscadas en los estilos subyacentes, y por ello contribuyen a la salud mental de la gente.

El término Inteligencia Emocional fue acuñado por Salovey y Mayer (1990), y popularizado por Goleman (1996). Mayer y Salovey definían inicialmente la inteligencia emocional como la "habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y de utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción de uno mismo y de los demás" (p. 189). Estos autores se refieren a cualidades como la comprensión de nuestros propios sentimientos, la empatía por los sentimientos de los demás y "la regulación de la emoción de forma que intensifique nuestras vidas".

Esta definición se centra, principalmente, en la percepción y regulación de la emoción. Más recientemente, Mayer y Salovey (1997) dan un mayor énfasis al pensamiento sobre los sentimientos. De esta forma, su definición actualizada es la siguiente:

- ✓ La IE supone la habilidad de percibir de forma correcta, evaluar y expresar las emociones.

- ✓ La habilidad para acceder a y/o generar los sentimientos cuando pueden facilitar el pensamiento.
  - ✓ La habilidad para comprender las emociones y la conciencia emocional.
  - ✓ Y la habilidad para regular las emociones con el objetivo de crecer emocional e intelectualmente.
- [http://www.robertexto.com/archivo11/intemocional\\_genero.htm](http://www.robertexto.com/archivo11/intemocional_genero.htm).

### **2.3.1.3. MOTIVACION**

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

La motivación es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin y, por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o, lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo.

<https://www.gestiopolis.com/la-motivacion-en-la-empresa/>

Pila J. (2012) menciona en su tesis La palabra motivación proviene de los términos latinos motus

(“movido”) y motio (“movimiento”). La motivación es aquello que impulsa a una persona a realizar determinadas acciones y a persistir en ellas hasta el cumplimiento de sus objetivos. El concepto también se encuentra vinculado a la voluntad y al interés. En otras palabras, la motivación es la voluntad para hacer un esfuerzo y alcanzar ciertas metas. La motivación implica la existencia de alguna necesidad, ya sea absoluta, relativa, de placer o de lujo. Cuando una persona está motivada a “algo”, considera que ese “algo” es necesario o conveniente. Por lo tanto según MALOW (2010) citado por SALVADOR: “La motivación es el lazo que lleva esa acción a satisfacer la necesidad. En este sentido, la motivación se convierte en un activador de la conducta humana. Los estados motivacionales, lo mismo que los actitudinales, se generan por efecto de un conjunto de factores o variables que se interaccionan”.

#### **2.3.1.4. CAPACITACION DEL PERSONAL**

Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal. La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente.

Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto. Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe estar preparado para ocupar las funciones que requiera la empresa.

El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas. Una de las principales responsabilidades de la supervisión es adelantarse a los cambios previendo demandas futuras de capacitación, y hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona.  
<http://www.forodeseuridad.com/artic/rrhh/7011.htm>

Chiavenato (2007, p.386) opina que “la capacitación es el proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimiento, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.

Decenzo y Robbins (2001 p.227) define a la “La capacitación como una experiencia de aprendizaje porque busca un cambio relativamente permanente en un individuo que mejorara su capacidad para desempeñarse en un puesto de trabajo”.

Silíceo (2004) propone su propia definición y cita la definición de dos autores más “la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”.

### **2.3.2. CONFLICTOS ORGANIZACIONALES**

Ocurre cuando dos o más partes se encuentran en desacuerdo con respecto a la distribución de recursos materiales o simbólicos y actúan movidos por la incompatibilidad de metas o por divergencia en los intereses; recordemos que en el conflicto debemos tener en cuenta los aspectos conductuales como la percepción con la que cada persona o parte identifica al otro u otros.

El conflicto se entiende como aquel momento en que personas, empresas o agentes independientes que mantienen una relación, deciden a nivel individual o en conjunto, manifestar su intención o deseo de cambiar los términos, los cuales no siempre son manifestados por la vía verbal o escrita. Muchas veces es necesario inferir actitudes, formas y mecanismos que usa el ser humano para expresar lo que siente frente a circunstancias que le incomodan, que lo hacen pensar y actuar de alguna forma para cambiar los términos o las reglas de la relación. El conflicto es inherente al ser humano, se hace presente durante toda su vida, conservando una propiedad, arraigada a cada persona mantiene condiciones y formas muy propias de la persona que lo vive, hace parte de su estructura de pensamiento de los modelos mentales o marcos referenciales, los que se manifiestan a través de actitudes y procedimientos que constituyen la individualidad manifiesta del ser humano y por ende del conflicto.

[http://ges.galileo.edu/fs/download/conflicto\\_organizacional.pdf?file\\_id=886512](http://ges.galileo.edu/fs/download/conflicto_organizacional.pdf?file_id=886512)

#### **2.3.2.1. Conflicto Interpersonal**

Un conflicto hace referencia a situaciones (procesos) de oposición o desacuerdo percibido entre dos o más partes con similar capacidad de resolución, pudiendo generar ineficiencia para la organización y daños para la salud de las personas implicadas. En este sentido, un conflicto es siempre una experiencia subjetiva con o sin base objetiva y surge cuando las actividades a desarrollar para la consecución de objetivos se obstaculizan entre sí. De este modo, Raven y Kruglanski en 1970 definieron el conflicto como “la tensión entre dos o más entidades sociales (individuos, grupos o grandes organizaciones) que



surge de la incompatibilidad de los objetivos actuales o deseados”.

Cárdenas S, Lucas M y Jiménez R. (2012) menciona al autor Raven y Kruglanski en 1970 definieron el conflicto como “la tensión entre dos o más entidades sociales (individuos, grupos o grandes organizaciones) que surge de la incompatibilidad de los objetivos actuales o deseados”. Un conflicto tiene así mismo una vertiente procesual y dinámica. Desde este punto de vista, el conflicto es un proceso donde se manifiestan una serie de eventos (episodios conflictivos) que tienen una secuencia en particular. El conjunto de eventos incluye experiencias pasadas, comportamientos actuales y visiones respecto del futuro. Así mismo, todo conflicto surge en unas condiciones contextuales dadas por ciertos parámetros estructurales del sistema y de la situación que se confronta (Sebastián, 2010). Este conjunto de elementos son los llamados elementos latentes, circunstanciales y activos del conflicto. En definitiva, los conflictos no son “simples altercados puntuales”, sino procesos en curso con elementos latentes (condicionantes), circunstanciales (contexto) y activos (comportamientos). Hablar de proceso es hablar de evolución, los conflictos evolucionan negativamente mediante el llamado proceso de escalamiento del conflicto. Este escalamiento supone un proceso de complejización e intensificación que va adquiriendo progresivamente el conflicto, haciendo cada vez más difícil una solución civilizada (Manzano y Torres, 2000). Dentro de esta definición de escalamiento del conflicto, podemos encontrar los siguientes elementos:

Proceso, Tiempo, Complejización o crecimiento en el número de actores y en el número de variables de un conflicto en el tiempo y, por último, Intensificación, en la medida que el conflicto escala, la situación que se genera tiende a ser más agresiva haciéndose cada vez más difícil la relación y la comunicación de los/las intervinientes (Sebastián, 2010). Desde esta óptica del proceso, un suceso conflictivo (un episodio) se entiende como una cristalización (una fotografía) de un proceso de conflicto en curso.

### **EL CONFLICTO INTERPERSONAL**

Son aquellos conflictos que tenemos con otras personas por falta de sociabilidad, empatía o escasa inteligencia emocional, también se pueden dar por actitudes y conductas o metas antagónicas. Conflicto de funciones: una función es grupo de tareas y comportamientos que otras personas esperan cuando otra lleva a cabo un trabajo.

Pueden ocurrir conflictos de funciones intra-emisores cuando son incompatibles los diferentes mensajes y presiones recibidas de un integrante del conjunto funcional. se pueden presentar conflictos de funciones inter-emisores cuando los mensajes y presiones provenientes de un emisor se oponen a mensajes y presiones de uno o más de los otros emisores. hay conflicto persona-función cuando los requisitos son incompatibles con las actitudes, valores o puntos de vista propio respecto al comportamientos que son aceptables para el receptor. Normalmente el conflicto interpersonal se acompaña de este conflicto. <http://estosmecanicnicos.blogspot.pe/2013/04/niveles-de-conflicto.html>

**CONFLICTOS INTERPERSONALES.** - Se refieren a los conflictos que existen entre dos o más personas porque existen intereses, necesidades, opiniones, y valores opuestos; o bien aspectos socioemocionales que les generan conflictos.

<file:///C:/Users/Elva/Downloads/elconflictoorganizacional-140913081027-phpapp02.pdf>

### **2.3.2.2. CONFLICTO INTERGRUPAL**

Intergrupalo: es el que ocurre entre grupos, estos conflictos son comunes en las organizaciones y dificultan las actividades de coordinación e integran un ejemplo lo constituyen las relaciones laborales entre producción y ventas.

<http://cursoadministracion1.blogspot.pe/2008/07/conflicto-intragrupal-e-intergrupal.html>

Ramírez M. (2012) menciona la Transcripción de TIPOS DE CONFLICTO: -Conflicto intrapersonal estos conflictos internos pueden ser: Conflicto Interpersonal Conflicto Intergrupalo Comportamiento ante los conflictos Conflicto Intra-grupal. El conflicto interpersonal es el conflicto interno de una persona, es decir, es aquel que no aparece desde afuera, sino que está en la mente de la persona.

Los conflictos intrapersonales pueden ser originados por aspiraciones, deseos, frustraciones o temores. Es claro que las aspiraciones y los deseos son elementos motivadores que empujan hacia metas cada vez más altas, pero cuando sobrepasan las capacidades reales de las personas, se convierten en factores de conflicto -Atracción-Evasión-Atracción-Evasión Es aquel que se tiene con otras personas, ocasionado por

problemas de comunicación y de percepción. De igual manera, surge cuando existe un objeto real de discordia. Se presenta en el interior de un grupo determinado; por ejemplo, cuando en tu salón de clase se forman dos bandos. Los motivos pueden ser reales o irreales. Se produce entre grupos distintos dentro de la misma organización, por ejemplo, en algunos colegios suele haber ciertas rivalidades entre dos grados o cursos, "los de 10° grado o los de 11° O también entre varios colegios, entre un grupo puede haber una persona irrespetuosa, disminuyendo o anulando la cohesión. Un conflicto intrapersonal puede llevar a un conflicto interpersonal y éste, a su vez, aun conflicto grupal.

¿Sabías que muchas guerras en el mundo se han originado en algún conflicto intrapersonal de algunos líderes? Cuando estás en una situación conflictiva puedes manejarla asumiendo dos tipos de comportamientos: Automáticos o estratégicos -  
AUTOMATICOS: Surgen de las emociones, los instintos, las reacciones. No tienen ningún tipo de control.  
ESTRATEGICOS: Surgen de la conciencia la voluntad, la razón. Mantienen el control y generan acciones  
Para dar un buen manejo a un conflicto debes estar en el momento presente, a observar, aceptar a la otra persona en su diferencia y aceptar lo que está ocurriendo en frente tuyo y luego identificar si está siendo sensible o susceptible. Ser sensible: significa mirar, entender comprender, aprender y ponerse en el lugar del otro.

**EL CONFLICTO INTERGRUPAL.** Se refiere a la oposición desacuerdos y disputas entre grupos o equipos. Ocurre con frecuencia en las relaciones

sindicato-empresa. Esos conflictos llegan a ser muy intensos, agotadores y costos para los participantes en condiciones extremas de competencia y conflicto, las partes establecen actitudes hacia los otros caracterizadas por la desconfianza, la rigidez el centro de atención solo en el interés propio, la falta de voluntad para escuchar, etcétera.

<http://estosmecanicnicos.blogspot.pe/2013/04/niveles-de-conflicto.html>

### **2.3.2.3. CONFLICTO ORGANIZACIONAL**

Antes de introducir la clasificación del conflicto organizacional, es menester que se precise de que se tratan los conflictos organizacionales ya que los mismos constituyen un elemento clasificatorio de la amplia gama tipológica de la cual se discurría anteriormente, en este trabajo. Para Fernández (2013), son conflictos organizacionales los que ocurren en la familia, en el trabajo, los que se generan por efectos legales, los que tienen su origen en la ideología (ciencia, religión, política) los que se producen entre los países y otros.

El conflicto organizacional "Ocurre cuando dos o más partes se encuentran en desacuerdo con respecto a la distribución de recursos materiales o simbólicos y actúan movidos por la incompatibilidad de metas o por divergencia en los intereses..." ( p. 2). Al igual que el concepto general de conflicto, cuando se trata de conceptualizar a este en la organización, lo notorio y particular propio y característico es la incongruencia, la disimilitud y divergencia de intereses y metas que

convergen en una situación particular en el contexto organizacional, en este caso preciso.

También señala Ávila (2009), los conflictos laborales u organizacionales "surgen de problemas vinculados con el trabajo, y las relaciones que se establecen en este, entre individuos, grupos, departamentos, etc." (p. 41). Queda claro que estas situaciones de tensión conflictiva acontecen en el ambiente propiamente organizacional, independientemente de su naturaleza y fines; lo realmente distintivo en esta conflictividad es que se da en donde media la existencia de un grupo humano y las relaciones entre sus integrantes. Los conflictos organizacionales son efectos propios de la naturaleza de cualquier organización, están signados por la inevitabilidad en cuanto a ocurrencia y experiencia para los seres humanos que concurren en la vida organizacional.

Se puede afirmar que buena parte del funcionamiento exitoso de una organización está supeditado al buen manejo que ella ejerza sobre los conflictos que emergen en su seno; así como del aprovechamiento asertivo de los cúmulos de aprendizajes que le facilite dichas experiencias, en la medida que se tenga conciencia de tales y se desarrolle la pericia para manejarlos.

<http://www.monografias.com/trabajos103/manejo-conflictos-organizaciones/manejo-conflictos-organizaciones.shtml>

León C. (2015) menciona: Existen algunas condiciones que favorecen el surgimiento de conflictos organizacionales. Estas no deben entenderse como causas únicas ni directas, dado que

la presencia de un conflicto remite generalmente a múltiples factores. A pesar de esa multiplicidad, ellos pueden agruparse en tres categorías:

**VARIABLES ESTRUCTURALES.** -Límites ambiguos. -Cuando los límites de cada una de las partes involucradas son ambiguos, el conflicto es mayor. Cuando dos personas u áreas tienen responsabilidades relacionadas, sin que sus fronteras estén claras hay más probabilidades de conflicto entre ellas. Por el contrario, cuando sus roles y responsabilidades están claramente definidos, las expectativas y comportamientos esperados tienen mayor anclaje y se producen menos oportunidades para el conflicto.

Metas opuestas. -Cuando los intereses de las partes son divergentes, hay posibilidades de que se produzcan conflictos. Un caso muy frecuente de conflictos de intereses en las organizaciones ocurre cuando existe competencia por recursos escasos o los objetivos de las áreas son contrapuestos.

Dependencia de una parte. -Cuando una parte confía a otra la realización de una tarea o el abastecimiento de recursos, aumenta la posibilidad de existencia de un conflicto. Este caso es muy usual cuando dos equipos no logran coordinar sea adecuadamente y esto los conduce a acusaciones mutuas sobre un comportamiento erróneo. El grado de dependencia y complementariedad entre equipos es una variable que puede funcionar como promotora de potenciales conflictos.

Grado de asociación de partes. -Se refiere tanto a la participación de las partes en la toma de decisión es

como a las relaciones informales entre ellas. (El grado de conocimiento e interacción entre ellas). Cuando las partes deben tomar una decisión conjunta consensuada, es probable que surjan desacuerdos.

Regulaciones comportamentales. -Los mecanismos reguladores incluyen los procedimientos estandarizados, reglas y políticas. Estos cumplen dos funciones simultáneas: por un lado, reducen la probabilidad de conflicto porque predicen las relaciones y reducen la toma de decisiones arbitrarias. Por otra parte, aumentan el grado de control. Si las partes presentan una gran autonomía, es probable que se opongan a estos marcos reguladores, creando de este modo, nuevos conflictos.

Conflictos previos no resueltos. -Si aumenta el número de conflictos previos no resueltos, se manifiestan una situación proclive al conflicto. El grado de resolución que se haya dado aún conflicto, posteriormente afectará la resolución de futuros conflictos. Es decir, que las experiencias previas de las partes crean las condiciones. Así es como la supresión de conflictos mediante el uso de poder o los compromisos no cumplidos generan condiciones y expectativas que auspician conflictos posteriores.

**VARIABLES COMUNICACIONALES.** -La mayoría de los conflictos involucran alguna dificultad en la comunicación, por lo general, se originan a partir de diferencias en la percepción y la escucha, y son producto de las diversas interpretaciones que cada uno otorga a los mensajes que recibe. Los problemas comunicacionales que provocan conflictos son muchos y variados. Es posible distinguir entre las



variables comunicacionales grupales y/o organizacionales, y aquellas que refieren a lo interpersonal. Desde lo organizacional, algunos de las causas de conflictos son:

- ✓ Intercambio insuficiente o excedente de información, ruidos en los canales, rumores y radio pasillos, etc.
- ✓ Superposición de mensajes, divergencia de comunicaciones formales e informales, Abuso o inadecuada elección del canal (ej.: los emails). Desde lo interpersonal, las fuentes de conflictos más frecuentes son:
  - ✓ Los problemas semánticos.
  - ✓ Los malos entendidos.
  - ✓ La distorsión de los mensajes.
  - ✓ Los dobles mensajes.

Si las partes están física o temporalmente separadas, se aumentan las posibilidades de malos entendidos. En las comunicaciones a distancia, características de la era global de los negocios, esto representa una fuente potencial de conflictos.

**VARIABLES PERSONALES.** -Se refieren a las características de personalidad, así como a los sistemas individuales de valores de cada uno. Hay ciertas personalidades que son más propensas a generar conflictos. También los valores propios influyen en la formación de prejuicios, criterios de trabajo, etc.

[http://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/3593/07\\_19\\_Leon.pdf?sequence=3](http://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/3593/07_19_Leon.pdf?sequence=3)

## 2.4. FORMULACION DE HIPOTESIS

### 2.4.1. Hipótesis General

Las Habilidades Directivas influye significativamente en los Conflictos Organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017.

### 2.4.2. Hipótesis Específicos

- a) La comunicación influye positivamente en la solución de conflictos organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017.
  
- b) La Inteligencia emocional influye categóricamente en la solución de conflictos organizacionales en la Institución Educativa particular Norbert Wiener Huaura 2017.
  
- c) La Motivación influye significativamente en la solución de conflictos organizacionales en la institución educativa particular Norbert Wiener Huaura 2017.
  
- d) La capacitación del personal influye directamente en la solución de conflictos organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017.

## **CAPITULO III. METODOLOGIA**

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. Diseño Metodológico**

##### **3.1.1. Tipo**

La presente investigación tiene como tipo de diseño a la investigación no experimental, transversal, correlacional causal (Explicativo).

Hernández, Fernández y Baptista (2014) señala que la investigación es no experimental se define como la investigación que se realizan sin manipular deliberadamente a las variables de Investigación. Es decir que no se hace variar de forma intencional a la variable independiente para ver su incidencia sobre las otras variables.

Es transversal porque “se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único “(Hernández, Fernández y Baptista).

Es Correlacional porque “busca evaluar vinculaciones causales” es así que cuando se establecen relaciones causales son explicativas.

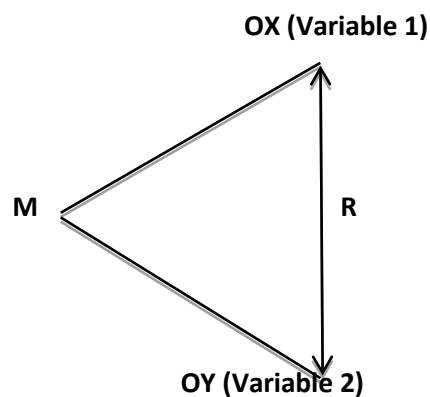
Según Arias. (2012) la finalidad de la investigación correlacional es determinar el grado de relación o asociación (no causal) existente entre dos o más variables. En estos estudios, primero se miden las variables y luego, las pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación. Aunque la investigación correlacional no establece de forma directa relaciones causales, puede aportar indicios sobre las posibles causas de un fenómeno. (pag. 25).

#### **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Según el autor (Palella, Santa y Martins Pestana, Filiberto (2010), define: El diseño no experimental transversal es el que se realiza

sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica si no que se observa las que existen. (pag.87). Las variables intervinientes se interrelacionan bajo el siguiente esquema:

Grafico del diseño de investigación



M = Muestra

OX= Observación de la variable X, en una sola oportunidad.

OY= Observación de la variable Y, en una sola oportunidad.

X= Motivación.

Y= Desempeño laboral.

R=Grado de relación entre las variables

### 3.1.2. Enfoque

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo.

## 3.2. Población y Muestra

La población está conformada por todos los trabajadores de la Institución Educativa Particular Norbert Wiener, los cuales esta constituidos por 18 personas. (Tres directivos y 15 docentes)

Por contar con una población pequeña pero razonable para la presente investigación no se realizó el cálculo de la muestra, sino que se trabajará con el total de la población.

ENCUESTADOS	CANT
Promotora	1
Directora	1
Administrador	1
Profesores	15
<b>Total</b>	<b>18</b>

**FUENTE:** Elaboración propia.

### 3.3. Operacionalización de variables e indicadores

Variables	Dimensiones	Indicadores
<b>Variable independiente:</b>  Habilidades Directivas	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cognitiva o intelectual.</li> <li>• Afectivo.</li> <li>• Emocional.</li> </ul>
	Inteligencia Emocional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección.</li> <li>• Intensidad.</li> <li>• Perseverancia.</li> </ul>

	MOTIVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección</li> <li>• INTENSIDAD</li> <li>• PERSEVERANCIA</li> </ul>
	Capacitación del Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Inducción.</li> <li>•Entrenamiento</li> <li>•Formación básica</li> </ul>
<b>Variable Dependiente</b>  Conflictos Organizacionales	Conflicto interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lenguaje corporal.</li> <li>• Retener información o malas noticias.</li> <li>• Anhelos de poder.</li> </ul>
	Conflicto intergrupales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La solución de problemas.</li> <li>• El mando autoritario.</li> <li>• El regateo.</li> </ul>
	Conflicto organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionales.</li> <li>• Disfuncionales.</li> <li>• Conflictos laborales</li> </ul>

**Fuente:** En base a los criterios Autor Villalobos A., Gómez E., Acuña F., Nieblas R. & González R.(2013). Whetten D. & Cameron K. (2011)

### 3.4. Técnicas de Investigación.

Las técnicas de investigación que se aplicaran son:

#### 3.4.1. Técnicas a emplear.

La presente investigación emplea la técnica de la encuesta, cuyo instrumento a utilizar es el cuestionario.

#### 3.4.2. Descripción del Instrumento.

La técnica que se utilizará la encuesta, cuyo instrumento es el cuestionario, el cual contienen una serie de preguntas que se contestan por escrito a fin de obtener la información.

El cuestionario se aplicará a los docentes de la Institución educativa Particular Norbert Wiener – Huaura 2017, el cual nos permitirá medir las variables “Habilidades Directivas” y “Conflicto Organizacional”. Se utilizará la escala de Likert.

### 3.5. Técnicas para el procesamiento de la información.

Básicamente el estudio comprende tres etapas:

**Primera**, destinada a la recolección de información general, revisión rápida de estudios realizados, textos, publicaciones oficiales, informes estadísticos, búsquedas por internet de publicaciones electrónicas, visitas a bibliotecas de instituciones relacionadas con el tema. Esta etapa se concluirá con la aprobación del proyecto de Tesis por la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

**Segunda**, consistirá en la preparación de materiales para la recopilación de datos en el campo. Entre estas el diseño, elaboración del instrumento y aplicación de la encuesta a en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener.

**Tercera**, consistirá en el procesamiento, interpretación de los datos recopilados y finalmente las conclusiones.

Se empleará el procesador Statistical Package of Social Sciences (SPSS versión 24), versión en español, con ayuda del EXCEL 2010 para la tabulación de los datos. Se confeccionará una base de datos realizándose análisis estadístico descriptivo con medida de tendencia central (media) y medidas de dispersión (desviación estándar).

Para la prueba de hipótesis se utilizará el estadístico Serman.

#### **a. Descriptiva**

Permitirá recopilar, clasificar, analizar e interpretar los datos de los ítems referidos en los cuestionarios aplicados a los estudiantes que constituyeron la muestra de población. Se empleará las medidas de tendencia central y de dispersión.

Luego de la recolección de datos, se procedió al procesamiento de la información, con la elaboración de cuadros y gráficos estadísticos, se utilizó para ello el SPSS (programa informático Statistical Package of Social Sciences versión 24.0 en español), para hallar resultados de la aplicación de los cuestionarios

- Análisis descriptivo por variables y dimensiones con tablas de frecuencias y gráficos.

#### **b. Inferencial**

Proporcionará la teoría necesaria para inferir o estimar la generalización o toma de decisiones sobre la base de la información parcial mediante técnicas descriptivas. Se someterá a prueba:

- La hipótesis central.
- La hipótesis específicas.
- Análisis de los cuadros de doble entrada.



Se hallará el coeficiente de correlación de Spearman, que es una medida para calcular la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas.

### **c. Confiabilidad del instrumento**

Para dicha confiabilidad se utilizó el Alfa de Crombach

El método de consistencia interna basado en el alfa de Crombach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica. La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Crombach. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Crombach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación. Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Crombach:

- Coeficiente alfa  $>.9$  es excelente
- Coeficiente alfa  $>.8$  es bueno
- Coeficiente alfa  $>.7$  es aceptable
- Coeficiente alfa  $>.6$  es cuestionable
- Coeficiente alfa  $>.5$  es pobre
- Coeficiente alfa.

Luego se Aplicó SPSS. V.24 para obtener el coeficiente de alfa de Crombach

Tabla

*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Crombach	N de elementos
<b>0,781</b>	<b>20</b>

**Conclusión:** La confiabilidad del instrumento según la escala de George es aceptable porque el coeficiente de Alfa de Crombach es **0.781**

## CAPITULO IV. RESULTADOS

### 4. RESULTADOS

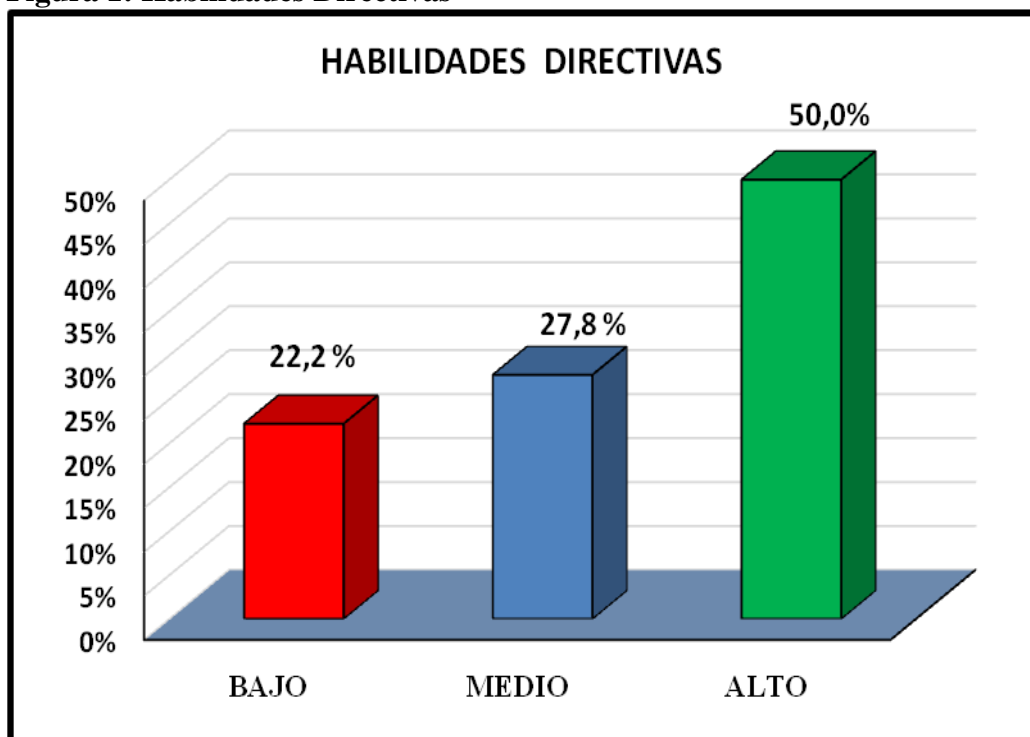
#### 4.1. Presentación de Cuadros.

**TABLA 1: Respuesta de los docentes Sobre la Habilidades Directivas en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017.**

HABILIDADES DIRECTIVAS (Agrupada)		
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Válido	BAJO	4 22,2 %
	MEDIO	5 27,8 %
	ALTO	9 50,0 %
	Total	18 100,0 %

Fuente: Elaboración propia

**Figura 1: Habilidades Directivas**



Fuente: Elaboración propia

Se realizó una encuesta a **18** docentes de la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017, sobre las Habilidades Directivas. De los cuales el **50%** de los docentes representan el nivel más Alto en sus

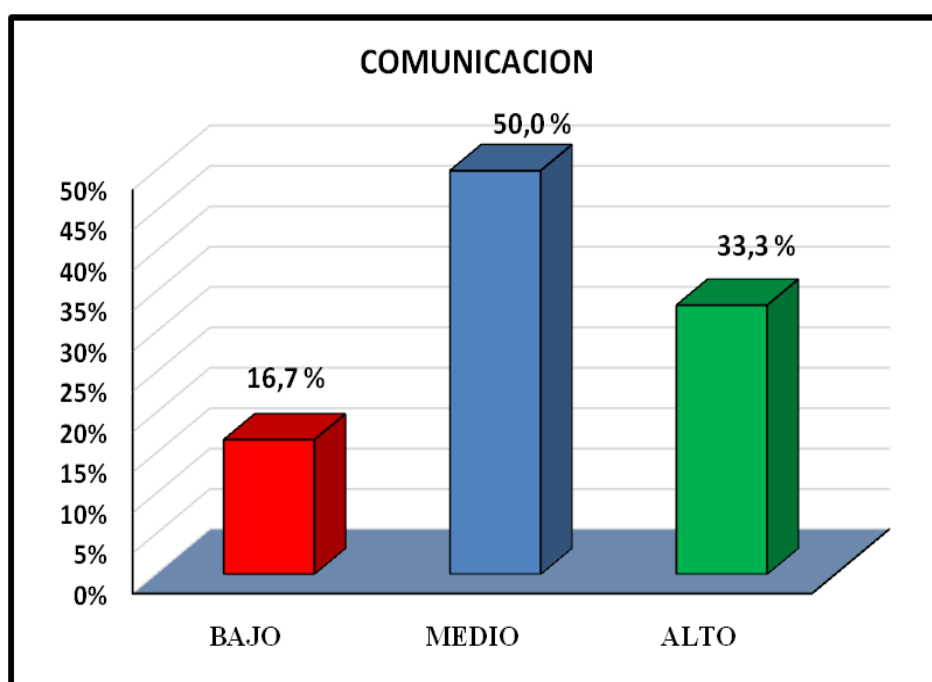
dimensiones correspondientes tales como elementos de Comunicación, Inteligencia Emocional, Motivación, y Capacitación del Personal, son optimista con las actividades que realizan. Además el **27,8 %** de 18 docentes logran alcanzar un nivel medio de las Habilidades Directivas. Además, el **22,2 %** de los docentes expresan que las Habilidades Directivas son muy bajo con respecto a los indicadores existentes dadas en las variables de las Habilidades Directivas.

**TABLA 2: Respuesta de los Docentes Sobre la Comunicación en la Institución Educativa Norbert Wiener Huaura 2017.**

<b>COMUNICACION (Agrupada)</b>			
	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Válido	BAJO	3	16,7 %
	MEDIO	9	50,0 %
	ALTO	6	33,3 %
	Total	18	100,0 %

Fuente: Elaboración propia

**Figura 2: Comunicación**



Fuente: Elaboración propia

Al respecto en la figura 2 podemos apreciar que el **50.0%** de 18 Docentes de la Institución Educativa Norbert Wiener Huaura 2017 expresan, que la Comunicación lograron alcanzar un nivel Medio, es decir las comunicaciones no es alto ni bajo pero si se mantiene en constante Comunicación entre Docentes.

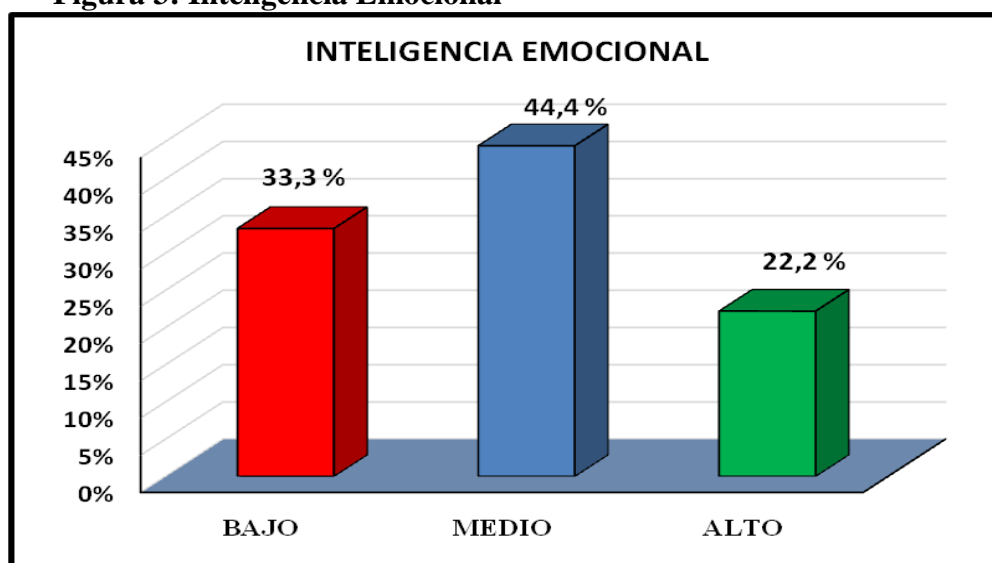
También cabe señalar que el **33.3%** de los encuestados manifiestan que la Comunicación es Alto, es decir que cumplen las normas sociales de Comunicación. El **16.7%** de los encuestados manifiestan que la Comunicación es bajo y que no existe una adecuada comunicación entre docentes.

**TABLA 3: Respuesta de los docentes Sobre Inteligencia Emocional en la Institución Educativa Norbert Wiener Huaura 2017.**

<b>INTELIGENCIA EMOCIONAL (Agrupada)</b>			
	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Válido	BAJO	6	33,3 %
	MEDIO	8	44,4 %
	ALTO	4	22,2 %
	Total	18	100,0 %

*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 3: Inteligencia Emocional**



*Fuente: Elaboración propia*

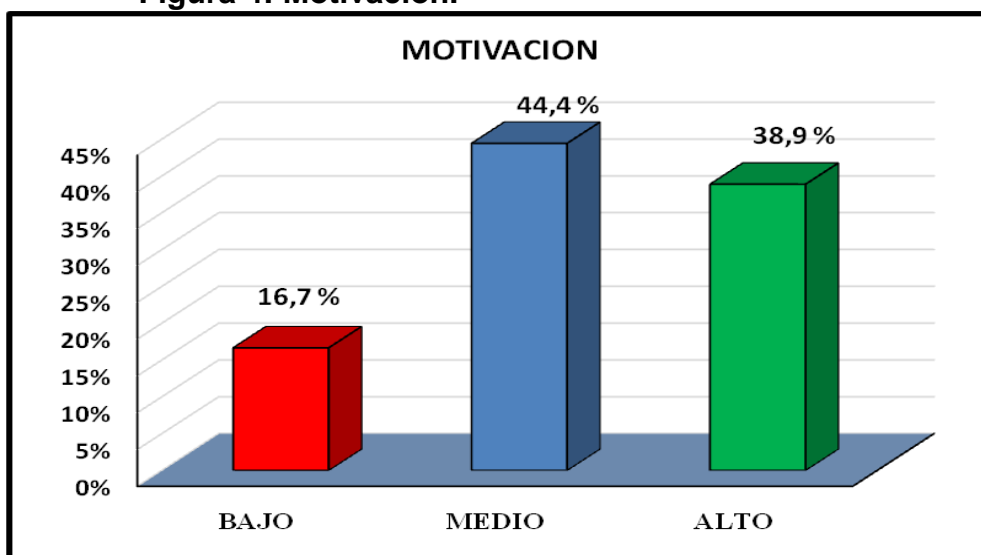
Debo precisar que el **44.4%** de 18 encuestados de la Institución Educativa particular Norbert Wiener Huaura 2017, manifiestan que la dimensión Inteligencia Emocional tiene un término medio, es decir su valoración afectiva no es ni alto ni bajo, se aprecia en la figura 3 que el **22.2%** de 18 Docentes manifiestan que la Inteligencia emocional es muy alto, es decir que mantienen tolerancia con diferentes Ideas. También cabe señalar que una minoría de Docentes que representan el **33.3%** de 18 Docentes manifiestan que el servicio en su dimensión de Inteligencia Emocional es bajo en los Indicadores.

**TABLA 4: Respuesta de los Docentes sobre la Motivación en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017.**

<b>MOTIVACION (Agrupada)</b>			
	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Válido	BAJO	3	16,7 %
	MEDIO	8	44,4 %
	ALTO	7	38,9 %
	Total	18	100,0 %

*[Fuente. Elaboración propia*

**Figura 4: Motivación.**



Fuente: Elaboración propia

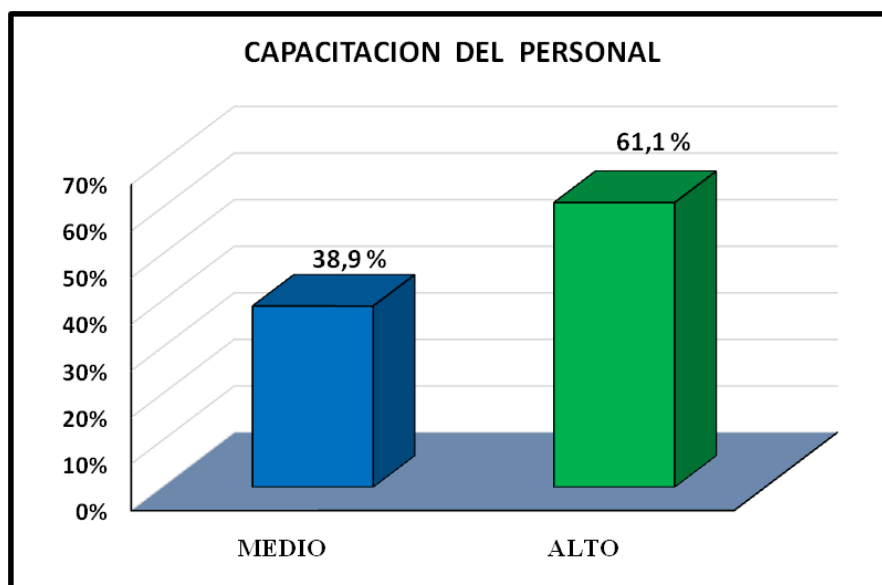
De la figura 4 se precisa que el **44.4%** de 18 Docentes de la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017, expresan que las Habilidades Directivas en su Dimensión de Motivación la respuesta tiene un término medio, es decir que la Motivación no es ni muy alta y ni muy baja dentro de los encuestados. Además, cabe señalar que el **38.9%** manifiestan que las Habilidades Directivas en su dimensión Motivación es Alto, es decir que solo esos docentes encuestados mencionan que solo reciben esa Motivación dentro de la I.E, es decir mantienen una buena motivación entre docentes y directivos. También el **16.7%** de **18** Docentes indican que las habilidades Directivas en su dimensión Motivación es muy bajo, donde señalaron que no reciben ninguna Motivación por parte de los Directivos de la Institución Educativa.

**TABLA 5: Respuesta de los Docentes sobre la Capacitación del personal en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017.**

<b>CAPACITACION DEL PERSONAL (Agrupada)</b>			
	<b>Niveles</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	MEDIO	7	38,9 %
	ALTO	11	61,1 %
	Total	18	100,0 %

*Fuente. Elaboración propia*

**Figura 5: Capacitación del Personal**



Fuente. Elaboración propia

En la figura 5 se aprecia que el **38,9 %** de los 18 Docentes de la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017, manifiestan que la dimensión Capacitación del personal tiene un término medio es decir la capacitación del personal en la Institución Educativa particular no es bajo ni alto, estos docentes mencionan sentirse conforme. A sí mismo el **61,1 %** de 18 Docentes expresan que la capacitación del Personal tiene un término alto satisfactorio donde si existe capacitación del personal dado por los directivos de dicha Institución Educativa Particular.

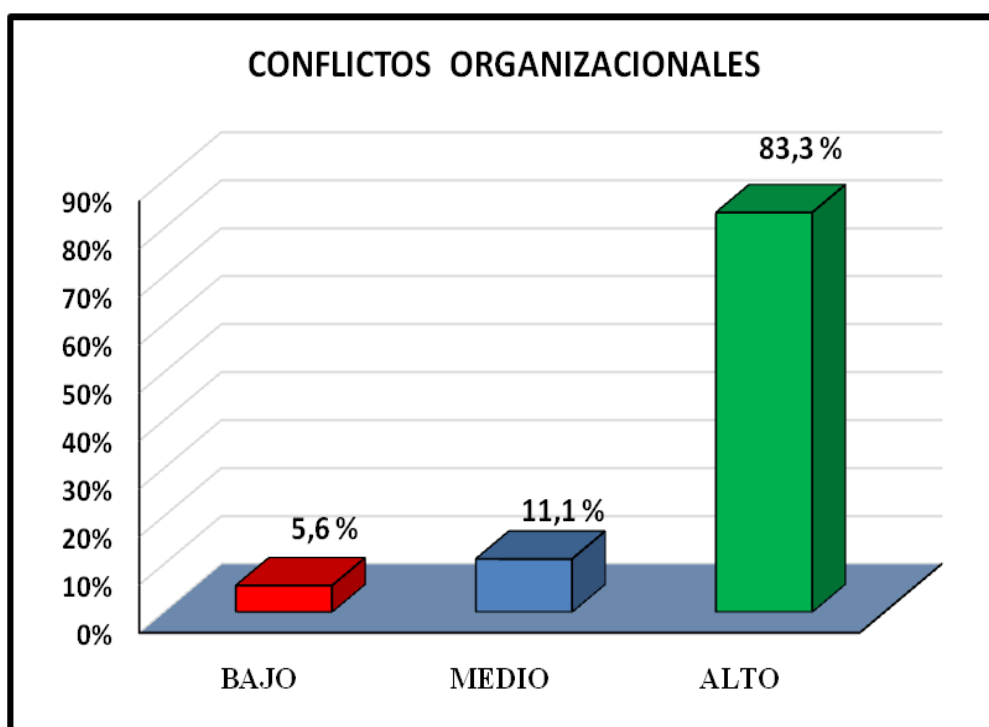
**TABLA 6:** Respuesta de los docentes Sobre los Conflictos Organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017.

CONFLICTOS ORGANIZACIONALES (Agrupada)			
	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Válido	BAJO	1	5,6 %
	MEDIO	2	11,1 %
	ALTO	15	83,3 %
	Total	18	100,0 %

Fuente: Elaboración propia



**Figura 6: Conflictos Organizacionales**



*Fuente. Elaboración propia*

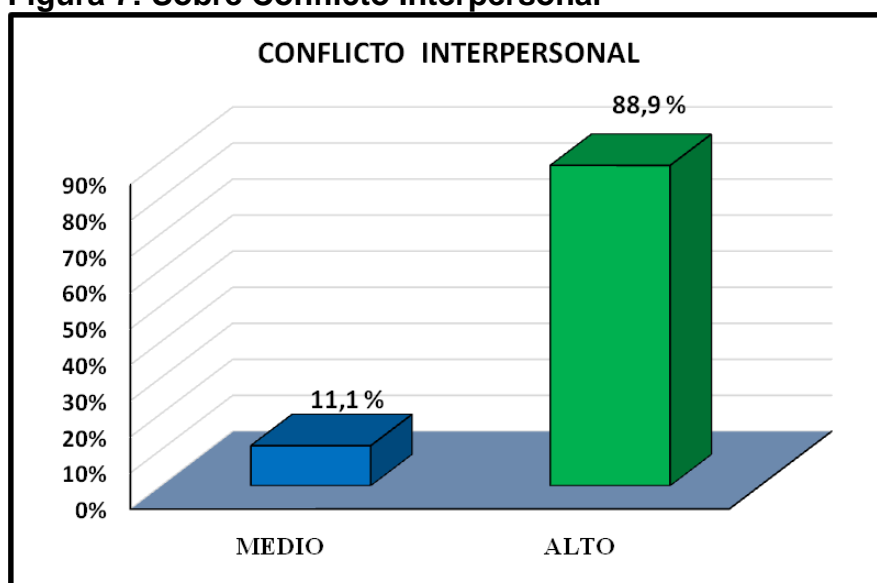
De la figura 6 se precisa que el **83,3%** de 18 Docentes de la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017, expresan que los Conflictos organizacionales tiene un término muy Alto, es decir que los Conflictos Organizacionales existen siempre entre docentes y Directivos dentro de la Institución Educativa Particular. Además, cabe señalar que el **11,1 %** manifiestan que los Conflictos organizacionales tiene un término medio, es decir que los Conflictos Organizacionales existen o les parece igual que suceda o no dicha dimensión dentro de la Institución Educativa Particular entre docentes y directivos. También el **5,6 %** de **18** Docentes indican que las habilidades Directivas en su dimensión Conflicto Organizacional es muy bajo, donde señalaron que no reciben y señalan que no existe conflictos Organizacionales por parte de los Directivos y Docentes de la Institución Educativa Particular.

**TABLA 7: Respuesta de los Docentes en Conflicto Interpersonal en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017.**

<b>CONFLICTO INTERPERSONAL (Agrupada)</b>			
	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Válido	MEDIO	2	11,1 %
	ALTO	16	88,9 %
	Total	18	100,0 %

*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 7: Sobre Conflicto Interpersonal**



*Fuente. Elaboración propia*

En la figura 7 se aprecia que el **11,1 %** de los 18 Docentes de la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017, manifiestan que la dimensión Conflicto Interpersonal tiene un término medio es decir que el Conflicto Interpersonal en la Institución Educativa particular no es bajo ni alto, estos docentes mencionan sentirse conforme con lo que suceda dentro de la Institución Educativa Particular. A sí mismo el **88,9 %** de 18 Docentes expresan que el Conflicto Interpersonal tiene un término alto donde mencionan que si existe Conflicto Interpersonal dados entre docentes de dicha Institución Educativa Particular.

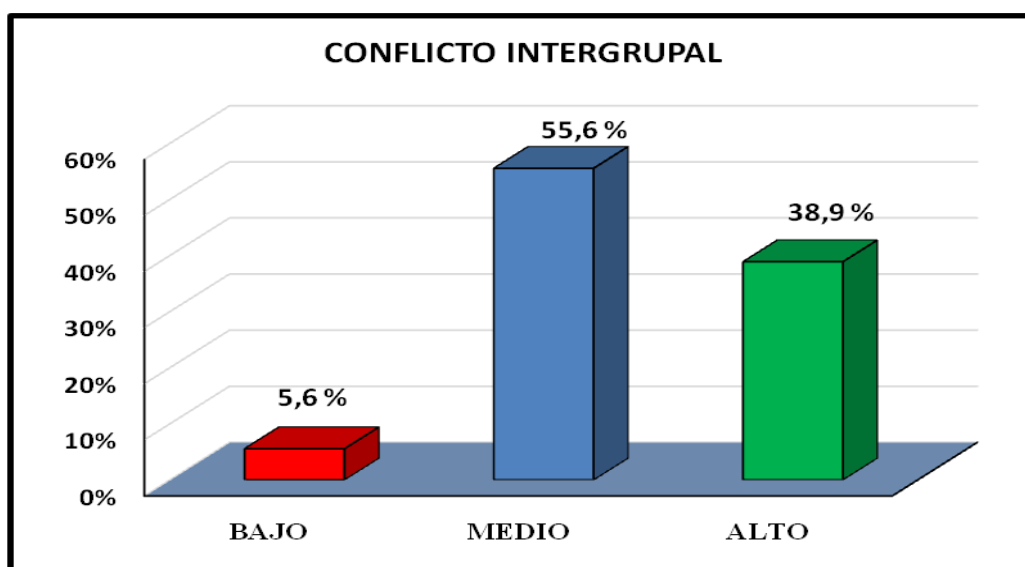
**TABLA 8: Respuesta de los Docentes en Conflicto Intergrupral en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017.**

**CONFLICTO INTERGRUPAL (Agrupada)**

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	1	5,6 %
Válido MEDIO	10	55,6 %
ALTO	7	38,9 %
Total	18	100,0 %

*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 8: Sobre Conflicto Intergrupral.**



*Fuente. Elaboración propia*

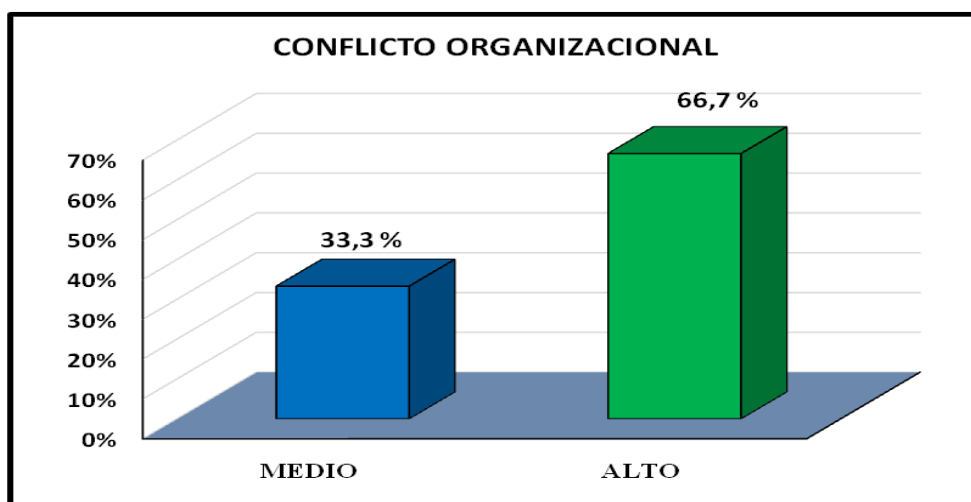
De la figura 8 se precisa que el **38,9 %** de 18 Docentes de la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017, expresan que el Conflicto Intergrupral tiene un término muy Alto, es decir que el Conflicto Intergrupral existen siempre entre docentes dentro de la Institución Educativa Particular. Además, cabe señalar que el **55,6 %** manifiestan que el Conflicto Intergrupral tiene un término medio, es decir que el Conflicto Intergrupral no es muy comen que suceda dentro de la Institución Educativa Particular entre docentes. También el **5,6 %** de **18** Docentes indican que el Conflicto Intergrupral es muy bajo, donde señalaron que no existe ni existirá conflicto Intergrupral por parte de los Docentes de la Institución Educativa Particular.

**TABLA 9: Respuesta de los Docentes en Conflicto Organizacional en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017.**

<b>CONFLICTO ORGANIZACIONAL (Agrupada)</b>			
	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Válido	MEDIO	6	33,3 %
	ALTO	12	66,7 %
	Total	18	100,0 %

*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 9: Sobre Conflicto Organizacional.**



*Fuente: Elaboración propia*

En la figura 9 se aprecia que el **33,3 %** de los 18 Docentes de la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017, manifiestan que la dimensión Conflicto Organizacional tiene un término medio es decir que el Conflicto Organizacional siempre se mantendrá en la Institución Educativa particular donde indican los Docentes que no es bajo ni alto, estos docentes mencionan sentirse conforme con lo que suceda dentro de la Institución Educativa Particular. A sí mismo el **66,7 %** de 18 Docentes expresan que el Conflicto Organizacional tiene un término alto donde mencionan que si existe Conflicto Organizacional dados entre docentes de dicha Institución Educativa Particular, en donde indican que nadie está libre de conflictos existentes en dicha Institución Educativa.

#### 4.2. Prueba de Normalidad de Kolmogorov-Smirnov

La tabla 10 presenta los resultados de la prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov - Smirnov (K-S). Se observa que las variables y no se aproximan a una distribución normal ( $p < 0.05$ ). En este caso debido a que se determinaran correlaciones entre variables y dimensiones, la prueba estadística a usarse deberá ser paramétrica: Prueba de Correlación de Serman.

**Tabla 10**

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
HABILIDADES DIRECTIVAS	0,220	18	0,022	0,918	18	0,119
CONFLICTOS ORGANIZACIONALES	0,219	18	0,023	0,895	18	0,046

Fuente: Elaboración propia

## PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS GENERAL

**H<sub>0</sub>**: Las Habilidades Directivas no influye significativamente en los Conflictos Organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017

**H<sub>1</sub>**: Las Habilidades Directivas influye significativamente en los Conflictos Organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017

## DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Utilizamos el siguiente criterio:

Si la significancia asintótica (**p**) > al nivel de significancia (**0.05**), se acepta la H<sub>0</sub>.

Si el valor de **p<0.05** se acepta H<sub>1</sub>.

Aplicamos SPSS v24:

**Tabla 11: Correlación de Sperman**

Correlaciones				
			HABILIDADES DIRECTIVAS	CONFLICTOS ORGANIZACIONAL ES
Rho de Spearman	HABILIDADES DIRECTIVAS	Coefficiente de correlación	1,000	0,523 <sup>*</sup>
		Sig. (bilateral)	.	0,026
	CONFLICTOS ORGANIZACIONALES	N	18	18
		Coefficiente de correlación	0,523 <sup>*</sup>	1,000
		Sig. (bilateral)	0,026	.
		N	18	18

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

## **INTERPRETACIÓN:**

Como se observa en tabla 11 la significancia asintótica **0,026** es menor que el nivel de significación **0.05**, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, Las Habilidades Directivas influye significativamente en los Conflictos Organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017. Además, la correlación de Sperman es **0.026**, de acuerdo a la escala de Sperman dicha correlación es positiva y moderada.

### PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS ESPECÍFICA 1

H<sub>0</sub>: La comunicación no influye positivamente en la solución de conflictos organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017

H<sub>1</sub>: La comunicación influye positivamente en la solución de conflictos organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017

### DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Utilizamos el siguiente criterio:

Si la significancia asintótica (**p**) > al nivel de significancia (**0.05**), se acepta la H<sub>0</sub>.

Si el valor de **p<0.05** se acepta H<sub>1</sub>.

**Aplicamos SPSS v24:**

**Tabla 12: Correlación de Serman**

		Correlaciones		
			HABILIDADES DIRECTIVAS	COMUNICACION (Agrupada)
Rho de Spearman	HABILIDADES	Coefficiente de correlación	1,000	0,576*
		Sig. (bilateral)	.	0,012
	DIRECTIVAS	N	18	18
	COMUNICACION	Coefficiente de correlación	0,576*	1,000
		Sig. (bilateral)	0,012	.
	N (Agrupada)	N	18	18

Fuente: Elaboración propia

### **INTERPRETACIÓN:**

Como se observa en tabla 12 la significancia asintótica **0,012** es menor que el nivel de significación **0.05**, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, La comunicación influye positivamente en la solución de conflictos organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017.

Además, la correlación de Serman es **0.012**, de acuerdo a la escala de Serman dicha correlación es positiva y moderada.

## PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS ESPECÍFICA 2

**H<sub>0</sub>:** La Inteligencia emocional no influye categóricamente en la solución de conflictos organizacionales en la Institución Educativa particular Norbert Wiener Huaura 2017.

**H<sub>1</sub>:** La Inteligencia emocional influye categóricamente en la solución de conflictos organizacionales en la Institución Educativa particular Norbert Wiener Huaura 2017.

### DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Utilizamos el siguiente criterio:

Si la significancia asintótica (**p**) > al nivel de significancia (**0.05**), se acepta la H<sub>0</sub>.

Si el valor de **p<0.05** se acepta H<sub>1</sub>.

**Aplicamos SPSS v24:**

**Tabla 13: Correlación de Spearman**

			Correlaciones	
			HABILIDADES DIRECTIVAS	INTELIGENCIA EMOCIONAL
Rho de Spearman	HABILIDADES DIRECTIVAS	Coefficiente de correlación	1,000	0,773**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
			N	18
	INTELIGENCIA EMOCIONAL	Coefficiente de correlación	0,773**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
			N	18

Fuente: Elaboración propia

### **INTERPRETACIÓN:**

Como se observa en tabla 13 la significancia asintótica **0,000** es menor que el nivel de significación **0.05**, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, La Inteligencia Emocional Influye positivamente en la solución de conflictos organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017.

Además, la correlación de Spearman es **0.000**, de acuerdo a la escala de Spearman dicha correlación es positiva y moderada.



### PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS ESPECÍFICA 3

**H<sub>0</sub>:** La Motivación no influye significativamente en la solución de conflictos organizacionales en la institución educativa particular Norbert Wiener Huaura 2017.

**H<sub>1</sub>:** La Motivación influye significativamente en la solución de conflictos organizacionales en la institución educativa particular Norbert Wiener Huaura 2017.

#### DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Utilizamos el siguiente criterio:

Si la significancia asintótica (**p**) > al nivel de significancia (**0.05**), se acepta la H<sub>0</sub>.

Si el valor de **p<0.05** se acepta H<sub>1</sub>.

**Aplicamos SPSS v24:**

**Tabla 14: Correlación de Spearman.**

Correlaciones				
			HABILIDADES DIRECTIVAS	MOTIVACION
Rho de Spearman	HABILIDADES	Coefficiente de correlación	1,000	0,895**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
	DIRECTIVAS	N	18	18
		Coefficiente de correlación	0,895**	1,000
	MOTIVACION	Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	18	18

Fuente: Elaboración propia

#### **INTERPRETACIÓN:**

Como se observa en tabla 14 la significancia asintótica **0,000** es menor que el nivel de significación **0.05**, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, La Motivación Influye positivamente en la solución de conflictos organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017.

Además, la correlación de Spearman es **0.000**, de acuerdo a la escala de Spearman dicha correlación es positiva y moderada.

## PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS ESPECÍFICA 4

**H<sub>0</sub>**: La capacitación del personal no influye directamente en la solución de conflictos organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017.

**H<sub>1</sub>**: La capacitación del personal influye directamente en la solución de conflictos organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017.

### DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Utilizamos el siguiente criterio:

Si la significancia asintótica (**p**) > al nivel de significancia (**0.05**), se acepta la H<sub>0</sub>.

Si el valor de **p < 0.05** se acepta H<sub>1</sub>.

**Aplicamos SPSS v24:**

**Tabla 15: Correlación de Spearman.**

		<b>Correlaciones</b>		
			HABILIDADES DIRECTIVAS	CAPACITACION DEL PERSONAL
Rho de Spearman	HABILIDADES DIRECTIVAS	Coefficiente de correlación	1,000	0,483*
		Sig. (bilateral)	.	0,043
		N	18	18
	CAPACITACION DEL PERSONAL	Coefficiente de correlación	0,483*	1,000
		Sig. (bilateral)	0,043	.
		N	18	18

Fuente: Elaboración propia

### **INTERPRETACIÓN:**

Como se observa en la tabla 15 la significancia asintótica **0,043** es menor que el nivel de significación **0.05**, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, La Capacitación del Personal influye positivamente en la solución de conflictos organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017.

Además, la correlación de Spearman es **0.043**, de acuerdo a la escala de Spearman dicha correlación es positiva y moderada.

## CAPITULO V.

### DISCUSION, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5. DISCUSION, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

##### 5.1. DISCUSION

En esta investigación se realizó una comparación de los resultados con otras investigaciones similares, distinguiendo las variables estudiadas o su respectiva relación, destacando aspectos de compatibilidad o discrepancia con los antecedentes y fuentes teóricas citadas en esta investigación.

- Los resultados obtenidos en esta investigación conducen en términos generales a establecer que las Habilidades Directivas influye significativamente en los Conflictos Organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017. Este resultado lo expresa (Robbins/Coulter, 2005) surge porque los integrantes de la organización, tienen metas propias y los recursos son escasos, también se considera que las practicas modernas administrativas tales como el empowerment (este permite a las personas de una organización, principalmente una empresa, sentirse como si fuesen dueños de esta, para no crear fallas de trabajo por sentirse ajenos a esta) y los equipos auto dirigidos en los que las personas trabajan de manera independiente y hay que coordinarlas, abren la posibilidad a múltiples conflictos.

Otra corriente de pensamiento argumenta que el conflicto es un resultado natural e inevitable en cualquier grupo y que no necesariamente es dañino, sino que tiene el potencial de ser una fuerza positiva para determinar el desempeño del grupo. (Robbins/Judge, 2009).No necesariamente los conflictos son malignos para una organización, algunas veces se promueve que existan conflictos sobre un grupo armonioso, pacífico tranquilo y cooperativo ya que este se vuelve con facilidad estático, apático y sin responsabilidad ante el cambio y la innovación. Las interacciones de las personas, los grupos y las organizaciones casi siempre involucran alguna especie de conflicto. Las personas nunca tienen objetivos e intereses idénticos, y estas diferencias de objetivos y de intereses siempre producen alguna forma de conflicto.

- El resultado obtenido en la presente investigación guarda relación con el autor mencionado, es decir Las Habilidades Directivas influye significativamente en los Conflictos Organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017.

- En cuanto a la hipótesis específica, se establece que la comunicación influye positivamente en la solución de conflictos organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017. Este resultado es compatible con lo hallado por MONTEROM. (2014) Desde temprana edad se nos enseña que la comunicación es el medio por el cual podemos interactuar a través de mensajes de distinta naturaleza con las demás personas. Aprendemos que en este proceso debe de existir un emisor y un receptor de dichos mensajes. Una comunicación efectiva es aquella en la cual los mensajes llegan exitosamente, y son retroalimentados si es necesario. Podemos considerar la comunicación efectiva como una estrategia eficaz a la hora de dirigir personas, pero más que ser una estrategia es una necesidad, pues todo parte del proceso de comunicación. Un buen líder o director de equipo debe manejarse adecuadamente en los ámbitos de una buena comunicación, y tratar de romper las barreras que muchas veces se anteponen en este proceso.
- Como se observa en tabla 12 la significancia asintótica 0,012 es menor que el nivel de significación 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, La comunicación influye positivamente en la solución de conflictos organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017. Además, la correlación de Spearman es 0.012, de acuerdo a la escala de Spearman dicha correlación es positiva y moderada.
- En cuanto a la segunda hipótesis específica, se establece que la Inteligencia emocional influye categóricamente en la solución de conflictos organizacionales en la Institución Educativa particular Norbert Wiener Huaura 2017. Este resultado es compatible con lo hallado por El término Inteligencia Emocional fue acuñado por Salovey y Mayer (1990), y popularizado por Goleman (1996). Mayer y Salovey definían inicialmente la inteligencia emocional como la "habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y de utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción de uno mismo y de los demás" (p. 189). Estos autores se refieren a cualidades como la comprensión de nuestros propios sentimientos, la empatía por los sentimientos de los demás y "la regulación de la emoción de forma que intensifique nuestras vidas". Esta definición se centra, principalmente, en la percepción y regulación de la emoción. Más recientemente, Mayer y

Salovey(1997) dan un mayor énfasis al pensamiento sobre los sentimientos. De esta forma, su definición actualizada es la siguiente: La I.E. supone la habilidad de percibir de forma correcta, evaluar y expresar las emociones. La habilidad para acceder a y/o generar los sentimientos cuando pueden facilitar el pensamiento. La habilidad para comprender las emociones y la conciencia emocional. Y la habilidad para regular las emociones con el objetivo de crecer emocional e intelectualmente.

- Como se observa en tabla 13 la significancia asintótica 0,000 es menor que el nivel de significación 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador).Es decir, la Inteligencia Emocional influye positivamente en la solución de conflictos organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017. Además, la correlación de Sperman es 0.000, de acuerdo a la escala de Sperman dicha correlación es positiva y moderada.
- En cuanto a la Tercera hipótesis específica, se establece que la Motivación influye significativamente en la solución de conflictos organizacionales en la institución educativa particular Norbert Wiener Huaura 2017. Este resultado es compatible con lo hallado por Pila J. (2012) menciona en su tesis La palabra motivación proviene de los términos latinos motus(“movido”) y motio (“movimiento”). La motivación es aquello que impulsa a una persona a realizar determinadas acciones y a persistir en ellas hasta el cumplimiento de sus objetivos. El concepto también se encuentra 18vinculado a la voluntad y al interés. En otras palabras, la motivación es la voluntad para hacer un esfuerzo y alcanzar ciertas metas. La motivación implica la existencia de alguna necesidad, ya sea absoluta, relativa, de placer o de lujo. Cuando una persona está motivada a “algo”, considera que ese “algo” es necesario o conveniente. Por lo tanto, según MALOW (2010) citado por SALVADOR:“La motivación es el lazo que lleva esa acción a satisfacer la necesidad. En este sentido, la motivación se convierte en un activador de la conducta humana. Los estados motivacionales, lo mismo que los actitudinales, se generan por efecto de un conjunto de factores o variables que se interaccionan”.
- Como se observa en tabla 14 la significancia asintótica 0,000 es menor que el nivel de significación 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador).

Es decir, Es decir, La Motivación influye positivamente en la solución de conflictos organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017. Además, la correlación de Spearman es 0.000, de acuerdo a la escala de Spearman dicha correlación es positiva y moderada.

- En cuanto a la Cuarta hipótesis específica, se establece que La capacitación del personal influye directamente en la solución de conflictos organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017. Este resultado es compatible con lo hallado por Decenzo y Robbins (2001 p.227) define a la “La capacitación como una experiencia de aprendizaje porque busca un cambio relativamente permanente en un individuo que mejorara su capacidad para desempeñarse en un puesto de trabajo”.

Silíceo (2004) propone su propia definición y cita la definición de dos autores más “la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”.

- Como se observa en tabla 15 la significancia asintótica 0,043 es menor que el nivel de significación 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, La Capacitación del Personal influye positivamente en la solución de conflictos organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017. Además, la correlación de Spearman es 0.043, de acuerdo a la escala de Spearman dicha correlación es positiva y moderada.

## 5.2. CONCLUSIONES

De las pruebas realizadas podemos concluir:

- Como se observa en tabla 11 la significancia asintótica 0,026 es menor que el nivel de significación 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, Las Habilidades Directivas influye significativamente en los Conflictos Organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017. Además, la correlación de Spearman es 0.026, de acuerdo a la escala de Spearman dicha correlación es positiva y moderada.
- Como se observa en tabla 12 la significancia asintótica 0,012 es menor que el nivel de significación 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, La comunicación influye positivamente en la solución de conflictos organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017. Además, la correlación de Spearman es 0.012, de acuerdo a la escala de Spearman dicha correlación es positiva y moderada..
- Como se observa en tabla 13 la significancia asintótica 0,000 es menor que el nivel de significación 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, La Inteligencia Emocional influye significativamente en los Conflictos Organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017. Además, la correlación de Spearman es 0.000, de acuerdo a la escala de Spearman dicha correlación es positiva y moderada.
- Como se observa en tabla 14 la significancia asintótica 0,000 es menor que el nivel de significación 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, La Motivación influye significativamente en los Conflictos Organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017. Además, la correlación de Spearman es 0.000, de acuerdo a la escala de Spearman dicha correlación es positiva y moderada.
- Como se observa en tabla 15 la significancia asintótica 0,043 es menor que el nivel de significación 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del

investigador).Es decir, La Capacitación del Personal influye significativamente en los Conflictos Organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017.Además, la correlación de Sperman es 0.043, de acuerdo a la escala de Sperman dicha correlación es positiva y moderada.



### 5.3. RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación, recomiendo a los miembros de la Institución Educativa Norbert Wiener Huaura 2017 y a los investigadores académicos.

- Es pertinente continuar con la línea de investigación que relaciona la Habilidades Directivas y los Conflictos Organizacionales, tales como: Comunicación, Inteligencia Emocional, Motivación, Capacitación del Personal, Conflicto Interpersonal, Conflicto Intergrupar, Conflicto Organizacional que tanta falta hace a la comunidad Educativa y por qué no decir a los Docentes y Directivos de Instituciones Educativas, de esta manera se podrá contribuir a valorar y mejorar el nivel socio-cultural en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener y de nuestro país.
- Los docentes deben fomentar la práctica de valores con los directivos tales como la Comunicación, Motivación, honestidad, solidaridad, dignidad y el humanismo para mejorar los Conflictos Organizacionales, de esta manera habría mejoramiento satisfactorio en todas las Instituciones Educativas del País.
- La Institución Educativa Particular Norbert Wiener debe continuar periódicamente con la capacitación docente en: Habilidades Directivas y en Conflictos Organizacionales, para que ellos sean partícipes directos en la práctica de valores, comunicación, buenas prácticas entre los Docentes y Directivos.
- Capacitar a los Directivos en Habilidades Directivas, a fin de mejorar la eficacia de su estilo de Liderazgo y que logren mantener con los docentes y demás agentes educativos una participación armoniosa y productiva en pro de la calidad educativa de su Institución.
- Es importante que se continúe con la coordinación entre el personal directivo, docentes, personal administrativo y demás miembros de las Instituciones Educativas para continuar desarrollando con éxito la planificación, ejecución y evaluación de los procesos técnico-pedagógicos de las escuelas, especialmente en la práctica de valores, para lograr así el éxitos en toda educación.

## CAPITULO VI.

### FUENTES DE INFORMACION

#### 6. FUENTES DE INFORMACION

##### 6.1. FUENTES BIBLIOGRAFICA

(Ph.D.), D. A. *habilidades directivas ¿por que ? ? para que ? ? como ? ? La habana Cuba.*

BARRERA R. (2004). *Negociacion y Transformacion de Conflictos Reto entre Escasez y Bienestar. Guatemala .*

Braun, W. (2014). *conflicto organizacional.*

CHAVENATO, I. (1999). *“Administracion de Recursos Humanos.*

Chipugsi, L. J. (2012). *La Motivacion como Estrategia de Aprendizaje en el desarrollo de competencias comunicativas de los estudiantes de I-II nivel de Ingles del Convenio Heroes del Cenepa-ESPE de la ciudad de Quito en el año 2012. Diseño de una Guia de Estrategias Motivacional . Guayaquil.*

dijo..., E. S. (2009). *conflictos organizacionales.*

Pereda F, T. L.-G. (2014). *habilidades directivas. cordova - ESPAÑA.*

Garrido, C. A. (2016). *La Gestion Del Conflicto en las Organizaciones. andalucia - españa.*

GARRIDO, C. A. (2015). *La Gestion Del Conflicto en las Organizaciones Complejas.*

katz. (2014). *habilidades directivas.*

MALDONADO, B. J. (2012). *Clima Organizacional De una Institucion Educativa de ventanilla según la Perspectiva de los Docentes .*

Pajuelo, H. J. (2016). *TESIS Programa de Comportamiento Organizacional de La Empresa Ingeniería de Apoyo y Servicios SAC, Para Optimizar los Servicios de Tercerización que Presta en La Sede Administrativa de Backus - Lima. lima.*

Ramirez, M. (2012). *Tipos de Conflictos.*

Renny, Y. (2011 junio 14). *Los conflictos en el trabajo*.

Reyes, C. A. (2012). *Resolucion y Manejo de Conflictos*.

robbins/Judge. (2009). *conflicto organizacionales*.

Rufo, J. C. (2014). *habilidades directivas*. lima.

Rufo, J. C. (2014). *Habilidades Directivas*. Lima.

*Aguilar, A. S. (2004). Capacitación y desarrollo de personal. En A. S. Aguilar, Capacitación y desarrollo de personal (pág. 17). México: Editorial Limusa.*

*HRFocus, A. D. (abril 1993). Las 5 etapas del proceso de capacitación desarrollo. En A. d. HRFocus, Las 5 etapas del proceso de capacitación desarrollo. Nueva York: American Management Association Internacional*

## 6.2. FUENTES ELECTRONICAS.

Aguilar F. & Guerrero A. (2014) *Tesis las Habilidades Directivas y su Relación en la Satisfacción laboral del Personal en los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la Jurisdicción de la Ugel N° 04, 2013. Para Optar el Grado de Magister en Administración de Negocios Internacionales*<https://es.slideshare.net/CAPACITATEFYAP/tesis-mba-habilidades-directivas-y-satisfaccion-laboral-en-educacion-basica-alternativa>

Enrique L. (2014) *Habilidades Directivas*[http://www.academia.edu/9275138/HABILIDADES\\_DIRECTIVAS\\_I](http://www.academia.edu/9275138/HABILIDADES_DIRECTIVAS_I)

Club Ensayos ( 2014) – *Mejoras De las Habilidades Directivas Esenciales*<https://www.clubensayos.com/Negocios/MEJORA-DE-LAS-HABILIDADES-DIRECTIVAS-ESENCIALES/1432294.html>

PuchoiL.(2010) *El Libro de las Habilidades Directivas*.<https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=TRDGGluq7ekC&oi=fnd&pg=PR7&dq=%22habilidades+directivas#v=onepage&q=%22habilidades%20directivas&f=false>

Barrera R. (2004) *Negociación y Transformación de Conflictos: Reto entre Escasez y Bienestar*[http://ges.galileo.edu/fs/download/conflicto\\_organizacional.pdf?file\\_id=886512](http://ges.galileo.edu/fs/download/conflicto_organizacional.pdf?file_id=886512)

Olea B. (2014, mayo 9). *La capacitación y el desarrollo del personal*<https://www.gestiopolis.com/la-capacitacion-y-el-desarrollo-del-personal/>

Frigo E. (2015) *¿Qué es la capacitación, y qué gana una organización al capacitar a su personal?*<http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>

Soto B.(2014)<https://www.gestion.org/recursos-humanos/clima-laboral/30721/tipos-de-comunicacion-en-la-empresa/>

Gonzales G. (2012) *Los conflictos en la empresa. Definición, análisis y soluciones*.<https://www.gestiopolis.com/los-conflictos-en-la-empresa-definicion-analisis-soluciones/>

Arana W. (2003)*La motivación en la empresa*.<https://www.gestiopolis.com/la-motivacion-en-la-empresa/>

Villalobos A., Gómez E., Acuña F., Nieblas R. & González R. (2013) *El Manejo del Conflicto*. <http://estosmecanicnicos.blogspot.pe/2013/04/niveles-de-conflicto.html>

León C. (2016) *La Gestión de Conflictos en las Organizaciones Complejas*. [http://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/3593/0719\\_Leon.pdf?sequence=3](http://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/3593/0719_Leon.pdf?sequence=3)

Montero A. (2014) *La Comunicación como Habilidad Directiva* <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/05/18/la-comunicacion-como-habilidad-directiva/>



## ANEXOS

Universidad Nacional  
José Faustino Sánchez Carrión  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

### ENCUESTA

#### **ENCUESTA SOBRE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y LOS CONFLICTOS ORGANIZACIONALES**

Buen día, la presente encuesta tiene por objetivo conocer su opinión respecto a las Habilidades Directivas y los Conflictos Organizacionales, el cuestionario es de carácter confidencial, lea cuidadosamente cada una de las afirmaciones por lo que agradeceremos que responda a las preguntas formuladas con mucha sinceridad, gracias.

#### I. DATOS DEL ENCUESTADO

1. ¿Cuál es tu género?

- a) Femenino
- b) Masculino

2. ¿Cuál es tu estado civil?

- a) Soltero
- b) Casado
- c) Viudo
- d) Divorciado

3. ¿Cuál es tu edad?

- a)Cuál es su edad .....

II. Instrucciones: Marque con un aspa "X", según corresponda de acuerdo a la escala de calificación.

1= Nunca      2= Casi Nunca      3= A veces      4= Casi siempre      5=  
Siempre

<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>					
<b>I. Comunicación (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)</b>	<b>Calificación</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. El director(a) de la Institución Educativa informa con anticipación las reuniones de docentes con un documento previo					
2. Ud. tiene una buena influencia de comunicación entre los demás docentes y los Directivos de la Institución Educativa.					
3. Ud. lleva una relación adecuada de comunicación con sus demás colegas Docentes o Directivos					
<b>II. Inteligencia Emocional (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)</b>	<b>Calificación</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
4. El director (a) o Promotor (a) tiene la capacidad de dirigir su comportamiento utilizando su información captada, aprendida y/o elaborada en clases.					
5. Ud. Recibe algún tipo de valoración afectiva por su desempeño de parte de los Promotores o Director (a)					
<b>III. Motivación (Marcar con una "x" en el recuadro apropiado)</b>	<b>Calificación</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6. Recibe algún incentivo por el logro de Objetivos cada semestre del año escolar.					
7. El director (a) o la Promotora muestran la capacidad para Dirigir, planificar, organizar y controlar el desenvolvimiento de la organización.					
8. El director desarrolla estrategia de motivación a docentes para mejorar sus rendimientos.					
9. Ud. tiene el esmero adecuado cuando son adversas a los objetivos y no pueden ser cumplidos					
<b>IV. Capacitación del Personal (Marcar con una "x" en el recuadro apropiado)</b>	<b>Calificación</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
10. Se organiza Talleres de capacitación e integración para el personal de la Institución Educativa.					
11. Ud. Durante el año lectivo escolar recibió capacitación adecuada que mejore su calidad profesional.					
12. Ud. al recibir una capacitación logro entender el Tema adecuado a la Educación Escolar					
<b>CONFLICTOS ORGANIZACIONALES</b>					
<b>V. Conflicto Interpersonal (Marcar con una "x" en el recuadro apropiado)</b>	<b>Calificación</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13. Ud. Alguna vez recibió con un buen lenguaje gestual del Director o Promotor(a)					
14. Ud. Durante reuniones de docentes y directivos, Guarda o aclara alguna información mal intencionada, o los da a conocer en el pleno de la reunión					
15. Ud. En algún momento se ah sentido superior profesionalmente a otros Docentes.					
<b>VI. Conflicto Intergrupl(Marcar con una "x" en el recuadro apropiado)</b>	<b>Calificación</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
16. Ud. Alguna vez soluciono algún problema con algún docente o directivo de la Institución Educativa y se pregunto ¿qué es lo que no funciona?					
17. En algún momento el director (a) se desenvuelve con los docentes tratando de tener un trato amable, justo e imparcial					
<b>VII. Conflicto Organizacional (Marcar con una "x" en el recuadro apropiado)</b>	<b>Calificación</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
18. El director(a) o la Promotor(a) son eficaces en la solución de conflictos Organizacionales.					
19. Ud. Siente la confiabilidad entre Docente y Directivos.					
20. Existen políticas administrativas para el desarrollo de los procesos de la organización.					

**Matriz de consistencia**

**LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y LOS CONFLICTOS ORGANIZACIONALES EN LA INSTITUCION EDUCATIVA PARTICULAR NORBERT WIENER – HUAURA 2017**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<p align="center"><b>Problema General</b></p> <p>a) ¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y los conflictos organizacionales en la Institución Educativa particular Norbert Wiener Huaura – 2017?</p>	<p align="center"><b>Objetivo General</b></p> <p>a) Determinar la relación que existe entre las Habilidades directivas y los conflictos Organizacionales de la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2007</p>	<p align="center"><b>Hipótesis General</b></p> <p>a) Las Habilidades Directivas influyen significativamente en los Conflictos Organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017</p>	<p align="center"><b>Variable X</b></p> <p><b>Habilidades directivas Comunicación.</b>                      -Formal e informal.                      - Horizontal y vertical.                      - Interpersonal</p> <p><b>Inteligencia Emocional</b>                      -Cognitivo o intelectual.                      - Afectivo                      - Emocional.</p>	<p align="center"><b>Tipo de Investigación</b></p> <p align="center">Aplicada</p> <p align="center"><b>Diseño de Investigación</b></p> <p align="center">No experimental de tipo transversal, correlacional causal explicativa.</p> <p align="center"><b>Técnica</b></p> <p align="center">Encuesta.</p> <p align="center"><b>Instrumento</b></p> <p align="center">Cuestionario.</p>
<p align="center"><b>Problemas Específicos</b></p> <p>a) ¿De qué manera la comunicación influye en los conflictos organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017?</p>	<p align="center"><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>a) Determinar de qué manera la comunicación influye en los conflictos organizacionales en la Institución Educativa Norbert Wiener Huaura 2017.</p>	<p align="center"><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>a) La comunicación influye positivamente en la solución de conflictos organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017</p>	<p><b>Motivación.</b>                      -Dirección                      -Intensidad.                      -Perseverancia.</p> <p><b>Capacitación del personal</b>                      -Inducción.                      -Entrenamiento.                      -Formación Básica</p>	



PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>b) ¿Cuál es la relación que existe entre la Inteligencia emocional y los conflictos organizacionales en la Institución Educativa particular Norbert Wiener Huaura 2017?</p> <p>c) ¿De qué manera la Motivación influye en los conflictos organizacionales en la institución educativa particular Norbert Wiener Huaura 2017?</p> <p>d) ¿De qué manera la capacitación del personal repercute en los conflictos organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2007?</p>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>b) Determinar la relación que existe entre Inteligencia Emocional y los Conflictos Organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017.</p> <p>c) Determinar de qué manera la motivación influye en los conflictos organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017.</p> <p>d) Determinar de qué manera la capacitación de Personal repercute en la eliminación de conflictos organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017.</p>	<p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>b) La Inteligencia emocional influye categóricamente en la solución de conflictos organizacionales en la Institución Educativa particular Norbert Wiener Huaura 2017</p> <p>c) La Motivación influye significativamente en la solución de conflictos organizacionales en la institución educativa particular Norbert Wiener Huaura 2017</p> <p>d) La capacitación del personal influye directamente en la solución de conflictos organizacionales en la Institución Educativa Particular Norbert Wiener Huaura 2017</p>	<p><b>Variable Y</b> <b>Conflictos Organizacionales</b></p> <p><b>Conflicto Interpersonal</b> -Lenguaje corporal. -Retener información o malas noticias. -Anhelo de poder.</p> <p><b>Conflicto Intergruppal</b> La solución de problemas. -El mando autoritario. -El regateo.</p> <p><b>Conflicto Organizacional</b> -Funcionales. -Disfuncionales. -Conflictos laborales</p>	<p><b>Universo</b></p> <p>18 colaboradores de la Institución Educativa</p> <p><b>Muestra</b> 18colaboradores de la Institución educativa</p> <p><b>Estadístico de prueba</b> Estadística descriptiva de distribución de frecuencia.</p> <p><b>Validación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alfa de Crombach</li> <li>• Kurt de Richardson</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

**NOMBRE Y FIRMA DE LOS JURADOS EVALUADORES DE LA TESIS**

**Dra. VIVIANA INES VELLON FLORES**

**PRESIDENTE**

**Mg.FELIX GIL CARO SOTO**

**SECRETARIO**

**Lic. MANUEL JESUS BAZALAR BAZALAR.**

**VOCAL**

**NOMBRE Y FIRMA DEL ASESOR DE PRACTICA DANDO CONFORMIDAD**

**DRA. FLOR VICTORIA PICHILINGUE NUÑEZ**

**ASESOR**