



**UNIVERSIDAD  
MARCELINO CHAMPAGNAT**  
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y PSICOLOGÍA

## **TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

### **ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS EN DOCENTES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS ESTATALES DEL DISTRITO DE CHINCHA ALTA**

Autores

**CINTHIA MARIBI CHÁVEZ ASTORAYME**

CÓDIGO ORCID: 0000-0002-0497-6145

Para optar al Título Profesional de  
**LICENCIADA EN EDUCACIÓN SECUNDARIA,  
ESPECIALIDAD LENGUA Y LITERATURA**

**JOSHUA ALLAN BUDD SORALUZ**

CÓDIGO ORCID: 0009-0006-7968-4522

Para optar al Título Profesional de  
**LICENCIADO EN EDUCACIÓN SECUNDARIA,  
ESPECIALIDAD CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES**

**LUIS DAVID MONTENEGRO ORTIZ**

CÓDIGO ORCID: 0009-0007-8808-5529

Para optar al Título Profesional de  
**LICENCIADO EN EDUCACIÓN SECUNDARIA,  
ESPECIALIDAD CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES**

**SHEYLA AMELIA GOMEZ ALZAMORA**

CÓDIGO ORCID: 0000-0002-7483-0504

Para optar al Título Profesional de  
**LICENCIADA EN EDUCACIÓN PRIMARIA**

Asesora

**VERÓNICA ÁNGELA BRINGAS ÁLVAREZ**

CÓDIGO ORCID: 0000-0002-6822-5121

Línea de investigación:

**6. Evaluación e intervención para el desarrollo de la persona**

Lima- Perú

2024

Yo, Cinthia Maribi Chávez Astorayme, identificado (a) con DNI N.º**74306411**, egresado de la Escuela Profesional de Educación Secundaria, Especialidad Lengua y Literatura, de la Universidad Marcelino Champagnat.

Declaro bajo juramento que, el presente Trabajo de suficiencia profesional titulada (o): **ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS EN DOCENTES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS ESTATALES DEL DISTRITO DE CHINCHA ALTA**, es de mi total autoría. El documento es original, no ha sido presentado anteriormente para obtener algún grado académico o título profesional. Ha sido realizado bajo la asesoría de la Mg. Verónica Ángela Bringas Álvarez

Asimismo, declaro que he respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por lo tanto, asumo la responsabilidad de cualquier error /omisión que pudiera haber en la presente investigación.

Haga clic aquí para escribir una fecha.



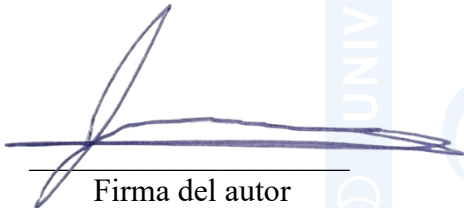
Firma del autor

Yo, Joshua Allan Budd Soraluz, identificado (a) con DNI N.º**46085776**, egresado de la Escuela Profesional de Educación Secundaria, Especialidad Ciencias Históricas Sociales, de la Universidad Marcelino Champagnat.

Declaro bajo juramento que, el presente Trabajo de suficiencia profesional titulada (o): **ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS EN DOCENTES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS ESTATALES DEL DISTRITO DE CHINCHA ALTA**, es de mi total autoría. El documento es original, no ha sido presentado anteriormente para obtener algún grado académico o título profesional. Ha sido realizado bajo la asesoría de la Mg. Verónica Ángela Bringas Álvarez

Asimismo, declaro que he respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por lo tanto, asumo la responsabilidad de cualquier error /omisión que pudiera haber en la presente investigación.

Haga clic aquí para escribir una fecha.



Firma del autor

Yo, Luis David Montenegro Ortiz, identificado (a) con CE N.º**01488502**, egresado de la Escuela Profesional de Educación Secundaria, Especialidad Ciencias Históricas Sociales, de la Universidad Marcelino Champagnat.

Declaro bajo juramento que, el presente Trabajo de suficiencia profesional titulada (o): **ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS EN DOCENTES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS ESTATALES DEL DISTRITO DE CHINCHA ALTA**, es de mi total autoría. El documento es original, no ha sido presentado anteriormente para obtener algún grado académico o título profesional. Ha sido realizado bajo la asesoría de la Mg. Verónica Ángela Bringas Álvarez

Asimismo, declaro que he respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por lo tanto, asumo la responsabilidad de cualquier error /omisión que pudiera haber en la presente investigación.

Haga clic aquí para escribir una fecha.



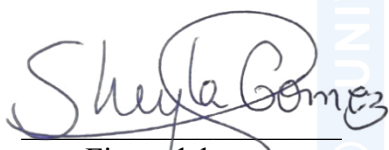
Firma del autor

Yo, Sheyla Amelia Gomez Alzamora, identificado (a) con DNI N.º**75491668**, egresado de la Escuela Profesional de Educación Primaria, de la Universidad Marcelino Champagnat.

Declaro bajo juramento que, el presente Trabajo de suficiencia profesional titulada (o): **ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS EN DOCENTES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS ESTATALES DEL DISTRITO DE CHINCHA ALTA**, es de mi total autoría. El documento es original, no ha sido presentado anteriormente para obtener algún grado académico o título profesional. Ha sido realizado bajo la asesoría de la Mg. Verónica Ángela Bringas Álvarez

Asimismo, declaro que he respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por lo tanto, asumo la responsabilidad de cualquier error /omisión que pudiera haber en la presente investigación.

Haga clic aquí para escribir una fecha.

  
Firma del autor



UNIVERSIDAD MARCELINO CHAMPAGNAT  
Facultad de Educación y Psicología

## ACTA DE APROBACIÓN PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO PARA LA TITULACIÓN - PAT

Ante el Jurado conformado por los docentes:

Dr. Cromancio Felipe AGUIRRE CHAVEZ	Presidente
Mag. Miluska CHALLCO LENES	Vocal
Mag. Giancarlo LINARES GUEVARA	Secretario

**CINTHIA MARIBI CHAVEZ ASTORAYME**, Bachiller en Educación, ha sustentado su Trabajo de Suficiencia Profesional, titulado **“Estilo de manejo de conflictos en docentes de instituciones educativas estatales del distrito de Chincha Alta”**, para optar al Título Profesional de Licenciada en Educación Secundaria, Especialidad Lengua y Literatura.

El Jurado después de haber deliberado sobre la calidad de la sustentación y del Trabajo de Suficiencia Profesional, acordó declarar a la Bachiller en Educación:

CÓDIGO	NOMBRES Y APELLIDOS	RESULTADO
74306411	CINTHIA MARIBI CHAVEZ ASTORAYME	APROBADA POR UNANIMIDAD

Concluido el acto de sustentación, el Presidente del Jurado levantó la Sesión Académica.

Santiago de Surco, 6 de marzo del 2024.

SECRETARIO

VOCAL

PRESIDENTE



UNIVERSIDAD MARCELINO CHAMPAGNAT  
Facultad de Educación y Psicología

## ACTA DE APROBACIÓN PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO PARA LA TITULACIÓN - PAT

Ante el Jurado conformado por los docentes:

Dr. Cromancio Felipe AGUIRRE CHAVEZ	Presidente
Mag. Miluska CHALLCO LENES	Vocal
Mag. Giancarlo LINARES GUEVARA	Secretario

**JOSHUA ALLAN BUDD SORALUZ**, Bachiller en Educación, ha sustentado su Trabajo de Suficiencia Profesional, titulado “**Estilo de manejo de conflictos en docentes de instituciones educativas estatales del distrito de Chincha Alta**”, para optar al Título Profesional de Licenciado en Educación Secundaria, Especialidad Ciencias Histórico Sociales.

El Jurado después de haber deliberado sobre la calidad de la sustentación y del Trabajo de Suficiencia Profesional, acordó declarar al Bachiller en Educación:

CÓDIGO	NOMBRES Y APELLIDOS	RESULTADO
46085776	JOSHUA ALLAN BUDD SORALUZ	APROBADO POR UNANIMIDAD

Concluido el acto de sustentación, el Presidente del Jurado levantó la Sesión Académica.

Santiago de Surco, 6 de marzo del 2024.

SECRETARIO

VOCAL

PRESIDENTE



UNIVERSIDAD MARCELINO CHAMPAGNAT  
Facultad de Educación y Psicología

## ACTA DE APROBACIÓN PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO PARA LA TITULACIÓN - PAT

Ante el Jurado conformado por los docentes:

Dr. Cromancio Felipe AGUIRRE CHAVEZ	Presidente
Mag. Miluska CHALLCO LENES	Vocal
Mag. Giancarlo LINARES GUEVARA	Secretario

**LUIS DAVID MONTENEGRO ORTIZ**, Bachiller en Educación, ha sustentado su Trabajo de Suficiencia Profesional, titulado **“Estilo de manejo de conflictos en docentes de instituciones educativas estatales del distrito de Chincha Alta”**, para optar al Título Profesional de Licenciado en Educación Secundaria, Especialidad Ciencias Histórico Sociales.

El Jurado después de haber deliberado sobre la calidad de la sustentación y del Trabajo de Suficiencia Profesional, acordó declarar al Bachiller en Educación:

CÓDIGO	NOMBRES Y APELLIDOS	RESULTADO
7631537	LUIS DAVID MONTENEGRO ORTIZ	APROBADO POR UNANIMIDAD

Concluido el acto de sustentación, el Presidente del Jurado levantó la Sesión Académica.

Santiago de Surco, 6 de marzo del 2024.

SECRETARIO

VOCAL

PRESIDENTE





UNIVERSIDAD MARCELINO CHAMPAGNAT  
Facultad de Educación y Psicología

## ACTA DE APROBACIÓN PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO PARA LA TITULACIÓN - PAT

Ante el Jurado conformado por los docentes:

Dr. Cromancio Felipe AGUIRRE CHAVEZ	Presidente
Mag. Miluska CHALLCO LENES	Vocal
Mag. Giancarlo LINARES GUEVARA	Secretario

**SHEYLA AMELIA GOMEZ ALZAMORA**, Bachiller en Educación, ha sustentado su Trabajo de Suficiencia Profesional, titulado “**Estilo de manejo de conflictos en docentes de instituciones educativas estatales del distrito de Chincha Alta**”, para optar al Título Profesional de Licenciada en Educación Primaria.

El Jurado después de haber deliberado sobre la calidad de la sustentación y del Trabajo de Suficiencia Profesional, acordó declarar a la Bachiller en Educación:

CÓDIGO	NOMBRES Y APELLIDOS	RESULTADO
75491668	SHEYLA AMELIA GOMEZ ALZAMORA	APROBADA POR UNANIMIDAD

Concluido el acto de sustentación, el Presidente del Jurado levantó la Sesión Académica.

Santiago de Surco, 6 de marzo del 2024.

SECRETARIO

VOCAL

PRESIDENTE

## **Dedicatorias**

A mi abuela Victoria y a mi madre Maribi, que sus ejemplos de vida y superación siempre serán el faro que guía mi camino. A Ricardo, por alentarme de manera inagotable. El cariño que me brindan y apoyo incondicional que me brindan, hace este trabajo de ustedes.

Cinthia Maribi Chávez Astorayme

A mi hija, por ser mi motor para seguir estudiando y desarrollándome. A mi esposa, por su constante apoyo en todos mis proyectos. A mi padre, que estaría orgulloso de las metas que logré alcanzar. Por último, también, a cada una de las personas que depositaron sus sueños de verme crecer y alcanzar aquello que me propongo.

Joshua Allan Budd Soracruz

Se lo dedico de manera especial a Dios y a mi familia que, en el transcurso de mi vida me supieron inculcar valores; confiaron en mí, en mis deseos de superación; depositaron su entera confianza en cada reto que se me presentaba, sin dudar ni un solo momento en mi capacidad. No me queda más que decir gracias, los amo.

Luis David Montenegro Ortiz

Dedico este trabajo a Dios, a mis padres Amelia y Percy que me mostraron su apoyo de manera incondicional, a mis hermanas Wendy y Selena, por ser mi motivación; a los ángeles que tengo en el cielo Emilia, Melina y Nancy, por cuidarme. Además, a los profesores que estuvieron en el camino durante el desarrollo de este trabajo y a cada uno de los estudiantes que tuve la dicha de ser su maestra, este trabajo es para ustedes.

Sheyla Amelia Gomez Alzamora

## **Agradecimientos**

Ante todo, agradezco a mi abuela y mi madre, su apoyo ha sido fundamental para llegar a este punto, sin ellas no lo hubiera logrado. También, agradezco a los profesores y compañeros de universidad que formaron parte de este proceso de titulación. De igual manera, agradezco a todas los docentes que participaron en el estudio.

Cinthia Maribi Chávez Astorayme

En primer lugar, doy gracias a mis padres, por ellos me encuentro aquí; a mi Tía, con su apoyo incondicional pude solventar el paso por la universidad, a la UMCH por mi desarrollo profesional, a los asesores que formaron parte de este proceso y a mis compañeros, sin su ayuda no podríamos haber culminado esta investigación.

Joshua Allan Budd Soracruz

Quiero dar gracias a Dios y a la UMCH por buenas experiencias y convertirme en un excelente profesional. Gracias, a cada maestro que hizo parte de este proceso integral de formación, a mis compañeros, familiares y a la persona más cercana, por sus palabras de apoyo y ánimos durante este proceso.

Luis David Montenegro Ortiz

Agradezco a mis padres, hermanas y mi prima Elizabeth por su apoyo incondicional para poder cumplir mis objetivos con su cariño me han impulsado a siempre perseguir mis metas. Agradezco a mis compañeros y docentes por su dedicación y paciencia. Finalmente, gracias a mi querida UMCH, por permitirme ser partícipe de grandes experiencias.

Sheyla Amelia Gomez Alzamora

## ÍNDICE

<b>Dedicatorias.....</b>	<b>VI</b>
<b>Agradecimientos .....</b>	<b>VII</b>
<b>Índice de Tablas.....</b>	<b>X</b>
<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>XI</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>XII</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>XIII</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>14</b>
<b>1. Planteamiento del problema.....</b>	<b>16</b>
1.1. Presentación del problema.....	16
1.2. Formulación del Problema.....	18
1.2.1. Problema general.....	18
1.2.2. Problemas específicos .....	18
1.3. Justificación .....	19
1.3.1. Justificación teórica.....	19
1.3.2. Justificación Práctica.....	19
1.4. Objetivos.....	20
1.4.1. Objetivo General .....	20
1.4.2. Objetivos específicos.....	20
<b>2. Marco teórico .....</b>	<b>21</b>
2.1. Antecedentes.....	21
2.1.1. Internacionales.....	21
2.1.2. Nacionales .....	22
2.2. Bases teóricas.....	24
2.2.1. Teorías de estilo de manejo de conflicto .....	24
2.2.2. Definición de estilo de manejo de conflicto .....	26
2.2.3. Relevancia del manejo de conflictos en el ámbito Educativo .....	29
2.3. Definición de términos básicos.....	30
2.4. Marco situacional.....	30
<b>3. Hipótesis y Variable .....</b>	<b>32</b>

3.1. Hipótesis .....	32
3.2. Variable.....	32
□ Definición conceptual.....	32
□ Cuadro de operacionalización .....	32
<b>4. Metodología.....</b>	<b>34</b>
4.1. Nivel de investigación .....	34
4.2. Tipo de investigación.....	34
4.3. Diseño de la investigación .....	34
4.4. Población y muestra.....	35
4.4.1. Población .....	35
4.4.2. Muestra .....	35
4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	37
4.5.1. Técnicas .....	37
4.5.2. Instrumento.....	37
4.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	40
<b>5. Resultados .....</b>	<b>42</b>
<b>6. Discusión de los resultados .....</b>	<b>60</b>
<b>7. Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>72</b>
7.1. Conclusiones.....	72
7.2. Recomendaciones .....	73
<b>Referencia.....</b>	<b>74</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>82</b>

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Operacionalización de las variables .....	32
<b>Tabla 2</b> Descripción de la población docente .....	35
<b>Tabla 3</b> Descripción de la muestra docente .....	36
<b>Tabla 4</b> Tabla de técnica utilizada en la investigación .....	37
<b>Tabla 5</b> Estadísticos descriptivos según sexo .....	47
<b>Tabla 6</b> Estadísticos descriptivos según rango de edad .....	53



## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Estilos de manejo de conflicto de Kilmann y Thomas .....	28
<b>Figura 2</b> Diagrama de diseño de investigación .....	35
<b>Figura 3</b> Proporciones con población finita o de tamaño conocido .....	36
<b>Figura 4</b> Estilo de manejo de conflicto en docentes .....	42
<b>Figura 5</b> Estilo complaciente .....	43
<b>Figura 6</b> Estilo competidor .....	44
<b>Figura 7</b> Estilo compromiso .....	44
<b>Figura 8</b> Estilo colaborador .....	45
<b>Figura 9</b> Estilo evasivo .....	46
<b>Figura 10</b> Estadística descriptivo según sexo .....	48
<b>Figura 11</b> Estilo complaciente .....	48
<b>Figura 12</b> Estilo competidor .....	49
<b>Figura 13</b> Estilo compromiso .....	50
<b>Figura 14</b> Estilo colaborador .....	51
<b>Figura 15</b> Estilo evasivo .....	52
<b>Figura 16</b> Descriptivo según rango de edad .....	54
<b>Figura 17</b> Estilo complaciente .....	55
<b>Figura 18</b> Estilo competidor .....	56
<b>Figura 19</b> Estilo compromiso .....	57
<b>Figura 20</b> Estilo colaborador .....	58
<b>Figura 21</b> Estilo evasivo .....	59

## Resumen

El propósito de esta investigación es determinar el nivel de estilo de manejo de conflictos en docentes de Instituciones Educativas Estatales del distrito de Chíncha alta. El nivel de la investigación fue descriptivo, de tipo básica, con enfoque cuantitativo y con diseño no experimental transeccional. La población fue un total de 923 docentes en el estudio, de los cuales se seleccionó 88 docentes mediante un muestreo intencional. La herramienta utilizada fue el Inventario de Manejo de Conflictos por Thomas Kilman (TKI), traducido al castellano y adaptado por Rodríguez (2012) a la realidad peruana, la adaptación utilizada en el presente trabajo de investigación fue la de Ampuero (2017). En los resultados se encontró que en los docentes de Instituciones Educativas Estatales del distrito de Chíncha alta predomina el estilo de manejo de conflicto complaciente; mientras que, el estilo evasivo es el menos predominante.

**Palabras claves:** estilo de manejo de conflicto, docentes, instituciones educativas estatales.



## Abstract

The purpose of this research is to determine the level of conflict management style in teachers from State Educational Institutions in the district of Chíncha alta. The research level was descriptive, basic type, with a quantitative approach and non-experimental cross-sectional design. The study population consisted of a total of 923 teachers, of whom 88 teachers were selected through purposive sampling. The tool used was the Thomas-Kilmann Inventory of Conflict Management (TKI), translated into Spanish and adapted to the Peruvian reality by Rodríguez (2012), the adaptation used in the present research was that of Ampuero (2017). The results show that teachers of State Educational Institutions in the district of Chíncha alta predominantly use the accommodating conflict management style; while, the evasive style is the least predominant.

**Keywords:** conflict management style, teachers, state educational institutions.

## Introducción

El conflicto es parte de la naturaleza humana; es por ello, que el manejo de este, en general, es algo delicado, crucial. Hoy en día, muchas instituciones se enfrentan a diario con problemas de diferente índole, sin en su mayoría contar con un plan estratégico que permita sobrellevar o formar a su personal en la generación de nuevas oportunidades de acuerdo o solución ante una desavenencia.

En la mayoría de instituciones, se ha ido dando un mayor interés en la manera de afrontar conflictos y en la formación de personal idóneo para afrontarlos. Los estilos de manejo de conflictos ayudan a poder conocer cuál es el actuar de cada individuo. Es por ello, que, en la actualidad, se da mayor importancia a la formación humana para poder enfrentar diferentes situaciones que se presenten en la vida cotidiana. Así mismo, en instituciones educativas públicas se ve la importancia de poder tener un manejo de conflictos adecuado, ya que se trabaja en contacto con niños y jóvenes que son el futuro del país.

En la presente investigación, el objetivo es describir los estilos de manejo de conflictos en docentes de Instituciones Educativas Estatales del distrito de Chíncha alta, y con los resultados obtenidos se espera conocer cuáles son los estilos más utilizados por los docentes para poder llegar a resolver un conflicto, ya sea en el aula o en la institución educativa en la que ejerce su docencia. Si bien se sabe que no existe un estilo indicado para cada conflicto, al menos el saberlo ayuda a poder prever la manera de actuar frente a ellos y que, en futuras investigaciones se proponga algún programa o taller que le brinde herramientas al docente con el fin de ayudarlo en su labor.

La presente investigación se estructuró en siete capítulos con sus diferentes apartados:

En el primer capítulo, se da a conocer el planteamiento del problema, se presenta la situación problemática, así como el problema general y específicos. También, se presenta la justificación y los objetivos de la presente investigación.

En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico con antecedentes internacionales, nacionales; además, se muestran las bases teóricas del estudio, en la cual se define la variable estilo de manejo de conflicto y la teoría de cada dimensión y componentes; en este sentido, se definió algunos términos básicos y el marco situacional.

En el tercer capítulo, se presenta la razón por la cual la investigación no tiene hipótesis; luego, se realiza la definición conceptual y el cuadro de operacionalización de la variable estilo de manejo de conflictos.

En el cuarto capítulo, está la metodología, el nivel, tipo y diseño de investigación; así como, la población y muestra empleada en la investigación; de igual manera, se presenta el instrumento que se aplicará.

El quinto capítulo, va encaminado a los resultados obtenidos; en el sexto capítulo, se da la discusión y en el séptimo, se presentan las conclusiones. Finalmente, se presentan las referencias y anexos que sustentan el trabajo de investigación.

## 1. Planteamiento del problema

### 1.1. Presentación del problema

Para el ser humano, el momento más significativo es lo cotidiano, donde descubre: circunstancias, vivencias y relaciones que le ayudan a poder formarse y sentirse humano. En este caminar cotidiano, el ser humano busca demostrar su existir, su ser, su complejidad en el cual encuentra conflictos con otros seres complejos que también buscan existir o darse a conocer en un mundo lleno de seres humanos distintos (González, 2020).

Es por ello que, se ve esta complejidad en la educación, la cual cumple un rol importante en la sociedad, ya que su objetivo general debe ser formar personas integrales que sientan la responsabilidad de participar en espacios comunes en los cuales se debe manejar conflictos y llegar a soluciones que den bienestar a todos (García, 2018). Es así, que Guanipa y Ángulo (2020) afirman que, en este contexto, es lógico que existan interacciones interpersonales que conlleven a un conflicto o desigualdad entre los entes educativos: estudiantes, docentes o directivos.

El Ministerio de Educación (MINEDU, 2017) menciona en una de sus guías emitidas hacia docentes y tutores, que el conflicto puede ser intuido de manera diferente por cada persona, ya sea para bien o para mal. En este sentido, Flores (2014) menciona que existen problemas y dificultades tanto internas como externas en muchas instituciones educativas en las cuales los directivos y profesores no realizan adecuadamente un manejo de conflictos en su entorno.

En este sentido, Kilmann y Thomas (1977, como se cita en Chávez y Tuesta, 2021) mencionan que los estilos de conflictos están orientados a dos aspectos particulares: asertividad y cooperación. Estas, están basadas en el modelo de doble interés, el cual dice, que el manejo de conflicto tiene mucho que ver en las actitudes que

ejercen para resolver un problema. Por lo tanto, es primordial mencionar lo que propone Kilmann y Tomas que son los estilos de manejo de conflictos: complacencia, competidor, compromiso, colaborador, evasivo.

Inoñam (2020) describe que el conflicto se da donde existen dos o más personas, estos pueden ser grupos con interés distintos, la cual llevará a una disputa de beneficios unos contra otros, mirando al otro como un contrincante. También, Kilman y Thomas (1977) mencionan que el conflicto se da cuando unos pierden y los otros se ven afectados. Asimismo, Robbins (como se cita en Chávez y Tuesta, 2021) menciona que el manejo de conflicto es una manera de vínculo que se utiliza para poder llegar a un acuerdo determinado, lo que termina siendo el estímulo para dar solución al conflicto.

La Organización de las Naciones Unidas (2020) realizó un estudio sobre el manejo de conflictos en instituciones públicas en el cual menciona que el 47% de centros, oficinas, colegios y organizaciones manejadas por instituciones públicas cuentan con un bajo conocimiento de estrategias interpersonales y poco manejo de conflicto en instituciones educativas por parte de los docentes y directivos, las cuales son primordiales para un buen desarrollo y porvenir institucional.

En esta línea, la Revista española de la Universidad Científica de Murcia en una de sus revistas da a conocer la diversidad de problemas en instituciones públicas y privadas, teniendo un 44.8% del personal encuentra dificultad en lo profesional y no logran manejar conflictos si no hay la presencia de un intermediario (Abarca et al., 2019).

En Ecuador, se llevó a cabo una investigación en docentes de instituciones educativas, el cual mostró un 48% de docentes al solucionar conflictos interviene su afectividad emocional, el 60% menciona que tiene confianza en sí y actúa de manera asertiva en la resolución de conflictos, también, se llegó a visualizar la importancia que

tiene la formación docente y el compromiso de las instituciones formativas en poder trabajar en la formación y capacitación de los profesores (Obaco, 2020).

En el territorio nacional, se realizó un estudio en el cual menciona que la mayor parte de docentes masculinos se inclina en el estilo de manejo de conflicto en lo complaciente con un 32.5%; por otro lado, el menor porcentaje obtenido fue en el estilo de manejo de conflicto en compromiso con un 22.8%. También, se obtuvo una muestra de docentes femeninas donde se ve una contraposición al estilo de manejo de conflicto con un 17.3% a los docentes masculinos; algo interesante que se encontró en la investigación, fue que, los docentes en general se identifican con un 5.7% mayor en el estilo competidor (Talavera et al., 2021).

Ante todos estos factores, se ve una necesidad de poder apreciar y conocer los estilos de manejo de conflictos en docentes de Instituciones Educativas Estatales del distrito de Chincha alta, ya que no existen investigaciones ni datos válidos y confiables frente a este problema en este lugar en específico.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuál es el nivel de los estilos de manejo de conflictos en docentes de Instituciones Educativas Estatales del distrito de Chincha alta?

### **1.2.2. Problemas específicos**

¿Cuál es el nivel del estilo **complaciente** en docentes de Instituciones Educativas Estatales del distrito de Chincha alta?

¿Cuál es el nivel del estilo **competidor** en docentes de Instituciones Educativas Estatales del distrito de Chincha alta?

¿Cuál es el nivel del estilo **compromiso** en docentes de Instituciones Educativas Estatales del distrito de Chíncha alta?

¿Cuál es el nivel del estilo **colaborador** en docentes de Instituciones Educativas Estatales del distrito de Chíncha alta?

¿Cuál es el nivel del estilo **evasivo** en docentes de Instituciones Educativas Estatales del distrito de Chíncha alta?

¿Cuál es el nivel de los estilos de manejo de conflictos **según sexo** en docentes de Instituciones Educativas Estatales del distrito de Chíncha alta?

¿Cuál es el nivel de los estilos de manejo de conflictos **según rango de edades** en docentes de Instituciones Educativas Estatales del distrito de Chíncha alta?

### **1.3. Justificación**

#### **1.3.1. Justificación teórica**

La actual indagación cuenta con relevancia teórica debido a que aportará información científica acerca del estado situacional del estilo de manejo de conflictos en docentes de Instituciones Educativas Estatales del distrito de Chíncha alta. Además de, poder servir de base para futuras investigaciones de igual o mayor envergadura, lo que incrementará el debate científico alrededor de esta.

#### **1.3.2. Justificación Práctica**

La relevancia práctica de esta investigación, radica en que presenta datos empíricos que contextualizan a la variable y dichos datos podrán ser utilizados por profesores, directivos e investigadores para la implementación de programas de mejora en el ambiente educativo/ laboral.

## 1.4. Objetivos

### 1.4.1. Objetivo General

Describir los niveles de estilos de manejo de conflictos en docentes de Instituciones Educativas Estatales del distrito de Chíncha alta.

### 1.4.2. Objetivos específicos

Identificar el nivel del estilo **Complaciente** en docentes de Instituciones Educativas Estatales del distrito de Chíncha alta.

Identificar el nivel del estilo **competidor** en docentes de Instituciones Educativas Estatales del distrito de Chíncha alta.

Identificar el nivel del estilo **compromiso** en docentes de Instituciones Educativas Estatales del distrito de Chíncha alta.

Identificar el nivel del estilo **colaborador** en docentes de Instituciones Educativas Estatales del distrito de Chíncha alta.

Identificar el nivel del estilo **evasivo** en docentes de Instituciones Educativas Estatales del distrito de Chíncha alta.

Identificar el nivel de los estilos de manejo de conflictos **según sexo** en docentes de Instituciones Educativas Estatales del distrito de Chíncha alta.

Identificar el nivel de los estilos de manejo de conflictos **según rango de edades** en docentes de Instituciones Educativas Estatales del distrito de Chíncha alta.



## **2. Marco teórico**

### **2.1. Antecedentes**

#### **2.1.1. Internacionales**

Clavijo (2022) realizó un trabajo de investigación con el objetivo de saber la relación del desempeño laboral y los estilos de manejo de conflictos de los profesores de un colegio del departamento de La Paz - Bolivia. El diseño del estudio es no experimental, con enfoque cuantitativo. La población y muestra fue constituida por 22 profesores de un colegio y los instrumentos aplicados fueron el de Thomas y Kilman (TKI) y la escala de evaluación del desempeño laboral. Los resultados indicaron que un 36% de la población está dentro del estilo comprometido, un 14% dentro del estilo colaborador, un 18% dentro del estilo complaciente, un 5 % en el estilo competidor y un 27% en el estilo evasivo. La investigación concluyó que hay una relación muy significativa entre variables y que los estilos más frecuentes, comprometido y evasivo, se contraponen.

Montesinos (2021) realizaron un trabajo de investigación con el objetivo de identificar el desarrollo de la inteligencia emocional y determinar el estilo de manejo de conflictos en los profesores de una Universidad de Cuenca - Ecuador. El enfoque es mixto, con diseño no experimental. La población constó de 207 entre profesores y profesoras utilizando los test de TMMS-24 y el de Thomas Kilmann (TKI) estilo de manejo de conflicto. Los resultados muestran que un 40,8% de docentes varones se inclinan al estilo comprometido y en el caso de las docentes mujeres se inclinan con un 44,94%, de esta manera tanto docentes varones y mujeres se inclinan mayormente al estilo comprometido. En conclusión, se determinó que los docentes tienen un buen manejo de conflictos en relación a la inteligencia emocional.

Riaño (2018) realizó un trabajo de investigación con el objetivo de buscar identificar la relación que tiene el estilo de enseñanza docente y el estilo de manejo de conflicto en docentes de una institución educativa de Chía Cundinamarca, Colombia. El proyecto presenta un enfoque mixto con un alcance descriptivo. La población en la institución educativa es de 72 docentes, el instrumento fue el (TKI) de Thomas y Kilmann. Los resultados del test determinaron que la variable estilos de manejo de conflicto fue de 40% en el estilo competidor, 50% en el evasor, 30% en el negociador, 10% en el complaciente y un 0% en el estilo colaborador. En los resultados hay características propias de los docentes que no les permiten ser gestores en la resolución de conflictos, lo que está directamente relacionado con el estilo para afrontar el conflicto (competidor, evasor y complaciente) propio del 80% de los docentes. Se concluyó que hay una relación en las variables y que al menos un 60% de los profesores son negligentes, permisivos y autoritarios; también, un 80% de los docentes se ve reflejado con el estilo complaciente, evasor y competidor.

### **2.1.2. Nacionales**

Chávez y Tuesta (2021) presentaron un trabajo de investigación con el objetivo de saber cuál es el nivel de los estilos de manejo de conflictos docente en una institución educativa de Huarochirí. Desarrollaron una investigación cuantitativa, con diseño no experimental. Se presentó una población de 920 docentes, con una muestra de 277 profesores. El instrumento aplicado es el cuestionario de estilos de manejo de conflictos realizados por Thomas Kilmann Instrument (TKI). Los resultados arrojan un nivel promedio general de 41.5% en relación a la variable. En los estilos, se obtuvo una concurrencia alta en el nivel promedio de: 53.8% en el estilo complaciente, 42.2% en el estilo colaborador, 50.5% en el estilo comprometido, 52.3% en el estilo competidor; mientras que, en el estilo evasivo,

en el nivel muy bajo se obtuvo un 70,4%. Llegando a una conclusión que los docentes sometidos a las pruebas, muestran un nivel de manejo de conflictos regular.

Torrez (2018) realizó una investigación cuyo objetivo fue determinar la asertividad y empatía de los profesores en el manejo de conflictos en colegios de Lima. El trabajo de investigación es cuantitativo y diseño no experimental. Se tuvo una población de 106 docentes de institución educativa de Lima metropolitana. Se aplicaron instrumentos como: el test de empatía psicométrico, el test sobre asertividad de Rathus y el test de Thomas y Kilmann (TKI). Los resultados encontrados la investigación mencionan que 75% de la muestra aplica el estilo competidor siendo este el nivel medio, el 86% obtenido en el estilo colaborador siendo un nivel medio, el 92% en el estilo compromiso siendo un nivel alto, el 86% en el estilo de eludir teniendo un nivel medio. En conclusión, los resultados mencionan que la asertividad y empatía no influyen en el manejo de conflictos de los docentes.

Lonconi (2018) desarrolló una investigación con el objetivo de determinar si hay diferencia entre el estilo de manejo de conflictos de los profesores y la convivencia escolar en un colegio de Cusco. Con diseño descriptivo comparativo. La muestra fue de docentes del nivel primario y secundario, los cuales fueron 30 y 49 docentes respectivamente. Se utilizaron dos instrumentos, la encuesta de ANOVA y la prueba de Thomas y Kilmann (TKI). En los resultados se encontró que hay un 92,3% en el estilo evasivo con un nivel deficiente; 50% en el estilo complaciente obteniendo un nivel regular; 60% en el estilo comprometido que tienen un nivel bueno; al igual que, un 40% en el estilo colaborador; 41,7% en el estilo competidor teniendo un nivel regular. En este sentido, se concluyó que hay altas diferencias entre la convivencia escolar de acuerdo con los estilos de manejo de conflicto.

Sebastián (2017) presentó un trabajo de investigación con el objetivo de saber la relación en estilo de manejo de conflictos e inteligencia emocional en docentes de centros educativos de la UGEL 6 de Lima. Se usó una metodología de estudios descriptivos, además de un diseño no experimental. La muestra fue de 105 docentes a los cuales se les pidió resolver un cuestionario (TKI) sobre estilo de manejo de conflicto, el cual fue adaptado a la realidad del Perú, adaptación realizada por Izaquel Rodriguez. Se tuvo como resultados en el nivel medio: 66,7% en el estilo complaciente; 59% en el estilo competidor; 67,6% estilo comprometido; 70,5% en el estilo colaborador y 67,6% en el estilo evasivo. En conclusión, existe relación entre variables y entre estilos.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Teorías de estilo de manejo de conflicto**

López y López (2018) mencionan que para la persona es importante y necesario conocer los estilos de manejo de conflicto existentes; ya que, estos definirán la manera de actuar de esta o cualquier contraparte en un disentimiento. Además, que al buscar alternativas viables para poder manejar el conflicto adecuadamente, descubre que posee diversidad de habilidades y herramientas sociales.

Bermejo (2003) cataloga el conflicto en cuatro formas: personal, entre individuos, grupos y organizaciones. En lo que concierne a esta última forma Robins (2004, como se cita en Sardón & Sardón, 2018) estipula que el conflicto aparece cuando se deteriora el clima de la organización por causa de no cumplir algunas necesidades de su personal. De esta manera, las organizaciones ven a la resolución de conflictos como un tema importante a tratar actualmente. El resolver y sobre todo prevenir desacuerdos dentro de las organizaciones requiere el empleo de una serie de técnicas que enfatizan el interés

general y los conflictos específicos que se ocasionan (Pereira, 2012, como se cita en Rua, 2020).

La teoría del doble interés de Blake y Mouton (1985) propone dos ejes del comportamiento: el interés por la producción (un enfoque en los objetivos obtenidos buscando medir la cantidad y calidad del trabajo) y el interés por la persona (un enfoque en diferentes aspectos como la confianza, el respeto, beneficios y diversas ventajas).

En esta línea, Kilmann y Thomas (1975) proponen un instrumento que se elaboró como medio de investigación, gracias a la reinterpretación de Kenneth Thomas sobre la teoría de doble interés propuesto por Blake y Mouton. Dicho instrumento parte de la concepción de que el conflicto es un proceso que se da entre dos partes y se ve truncado cuando una de ellas se ve afectada de una manera no tan positiva por la otra. En ese marco, se mide los estilos de manejo de conflictos.

Es importante poseer habilidades y desarrollar competencias que sean idóneas y ayuden a tener un buen manejo de conflicto, es por ello que, Obaco (2020) menciona que los docentes, como profesionales, tienen que generar: capacidades, actitudes y comportamientos que vayan mucho más en la exigencia que tiene su día a día. También, se debe tener competencias específicas que ayuden a la resolución de conflictos tanto con estudiantes como entre colegas.

Según Jiménez et al. (2019) indica que Simuel George propone una visión dualista del conflicto donde son dos partes las que coexisten y ambas buscan objetivos propios y comunes. En relación con eso, señala que Parket Marý es una pionera en hablar de soluciones de conflicto, donde se busca integrar los objetivos para un beneficio de ambas partes.

### 2.2.2. Definición de estilo de manejo de conflicto

Mirabal (2003) menciona que el estilo de manejo de conflictos comprende competencias y destrezas específicas que ayudan a poder controlar la situación en un momento de conflicto.

El estilo de manejo de conflictos se refiere a la forma en que se manejan situaciones de conflicto cuando los intereses son personales y ajenos. (Kilmann & Tomas, 1975).

López y López (2018) indican que dentro del manejo de conflicto es necesario saber cuáles son los estilos de actuar que se aplican dentro del conflicto, ya que la persona, al verse envuelta en uno, muestra una diversidad conductual referida al conflicto. En este sentido, cada estilo implica el uso de métodos o tácticas en la resolución de conflictos. El test de Kilmann y Thomas (1975) determina las conductas empleando la asertividad y cooperación en base a la teoría de doble interés, se desagregan cinco estilos de manejo de conflictos que son: complaciente, competidor, compromiso, colaborador, evasivo.

- **Asertividad**

Para Kilmann y Thomas (1975) esta teoría da a conocer la inclinación en sus propios beneficios ante la situación de conflicto que se tenga. Rahim (2001, como se cita en Ramírez & Borges, 2011) menciona que la “asertividad” es más afín a “sí mismo” donde busca defender sus necesidades.

Entonces, podemos definir la asertividad es una habilidad de cada persona, que permite mostrar algunas profundidades de sí mismo como: sentimientos, pensamientos, opiniones, entre otros; siempre de manera oportuna y correcta sin denigrar a las demás, pero siempre buscando un bien propio. Por lo cual, la asertividad requiere una madurez de la persona para poder desarrollar de manera apropiada su interrelación para lograr un

ambiente de buen trato y respeto entre todos (Rodríguez et al., 2014, como se cita en Armas et al., 2023).

- **Cooperación**

Con respecto a la segunda teoría, “cooperación”, está dirigida al “otro” en el sentido que se busca satisfacer las necesidades ajenas (Rahim, 2001, como se cita en Ramírez y Borges, 2011). La cooperación va enfocada al bienestar del otro: las preocupaciones e intereses de la otra persona (Kilmann & Thomas, 1975).

Se ve la importancia de la relación en la teoría cooperación, por ello se debe tener en cuenta lo que esto implica para todos. Algo importante que se ve, son las cualidades de cada persona, que están involucradas en las acciones comunes que se tomen; esto quiere decir que se necesita ser empático en la coordinación de acciones que se vayan a dar de manera grupal (Castellero, 2011, como se cita en Sánchez, 2023).

#### **2.2.2.1. Estilo de manejo de conflictos**

Para Thomas (1976, como se cita en Kilmann, 1977) los estilos de manejo de conflicto se basan en la teoría de doble interés donde: asertividad (la inclinación por satisfacer nuestras propias necesidades) y cooperación (la inclinación por satisfacer preocupaciones de otra persona) que al converger arrojan los cinco modos de resolución de conflictos (Kilmann, 2018), siendo estos:

**Figura 1**

*Estilos de manejo de conflicto de Kilmann y Thomas*



**Nota.** Interpersonal conflict-handling behavior as reflections of jungian personality dimensions. (1975).

- a) **Complaciente** es el punto medio entre asertividad y cooperación. La meta es descubrir algo conveniente, un acuerdo recíproco que parcialmente complazca a ambos. Este estilo decide renunciar más que competir, pero menos que ceder.
- b) **Competidor**, es asertivo y no cooperativo, describe a una persona que persigue sus propios intereses a costa de el de los demás. Este estilo trata de: defender tus propios derechos, defender una posición la cual se considera correcta o simplemente para ganar, usando los recursos con que se cuenta.
- c) **Compromiso**, no es asertivo, pero sí cooperativo; el opuesto de competidor. En este estilo, el individuo descuida sus intereses para satisfacer los de la otra persona; se da un componente de autosacrificio en este modo.
- d) **Colaborador** es tanto asertivo como cooperativo, es el completo opuesto a elusivo. Este estilo involucra un intento de trabajar con otros



para hallar alguna solución creativa a un problema interpersonal que logre satisfacer completamente los intereses de todos.

- e) **Evasivo** no es ni asertivo ni cooperativo, la persona tampoco persigue sus propios intereses ni los de otro individuo. De esta manera, no lidia con el conflicto. Eludir debe tomarse como la forma diplomática de ponerse a un lado en el conflicto.

### 2.2.3. Relevancia del manejo de conflictos en el ámbito Educativo

Cañas y Mosquera (2023) señalan que el conflicto es recurrente en el contexto escolar, ya que es parte de la naturaleza humana. Este es originado por las manifestaciones y necesidades producidas en sociedad, y las formas de autoridad ejercidas en ellas.

En relación con eso, Ceballos y Rodríguez (2023) señalan que las perspectivas frente a un conflicto de profesores y estudiantes muestran contradicciones que sería importante resolver para mejorar el clima social en el ámbito escolar. Estas contradicciones parten por la diferencia en la manera de pensar y la malinterpretación del otro en torno a los roles de autoridad, por lo que se hace imperativo que la comunidad educativa sea consciente de esto para abordar los conflictos de manera constructiva.

Por otro lado, Guitert y Giménez (2000, como se cita en Orozco, 2019) indican que cuando se realizan equipos de trabajo en docentes, donde se traza un objetivo a cumplir, es importante tener en cuenta que todos los miembros cumplan sus metas y finalidades; ya que, al cumplir los objetivos grupales también cumplen sus objetivos personales. En este sentido, se trata de llegar a un acuerdo que se ajuste al pensamiento y sentir de las personas; para ello, es de gran vitalidad: compartir, escuchar y organizar ideas que ayuden y fortalezcan la resolución del objetivo trazado.

Finalmente, el MINEDU (2018) menciona que, en el contexto escolar, los conflictos se dan debido a la interacción humana que se da en diferentes espacios; precisando que no se debe catalogar al conflicto como bueno o malo. Entonces, los resultados están directamente relacionados a la forma en que se manejen. Por consecuencia, es sumamente importante identificar la manera más apropiada de lidiar con el conflicto, explorar el actuar de una persona frente al desacuerdo. En otras palabras, conocer su estilo de manejo de conflicto.

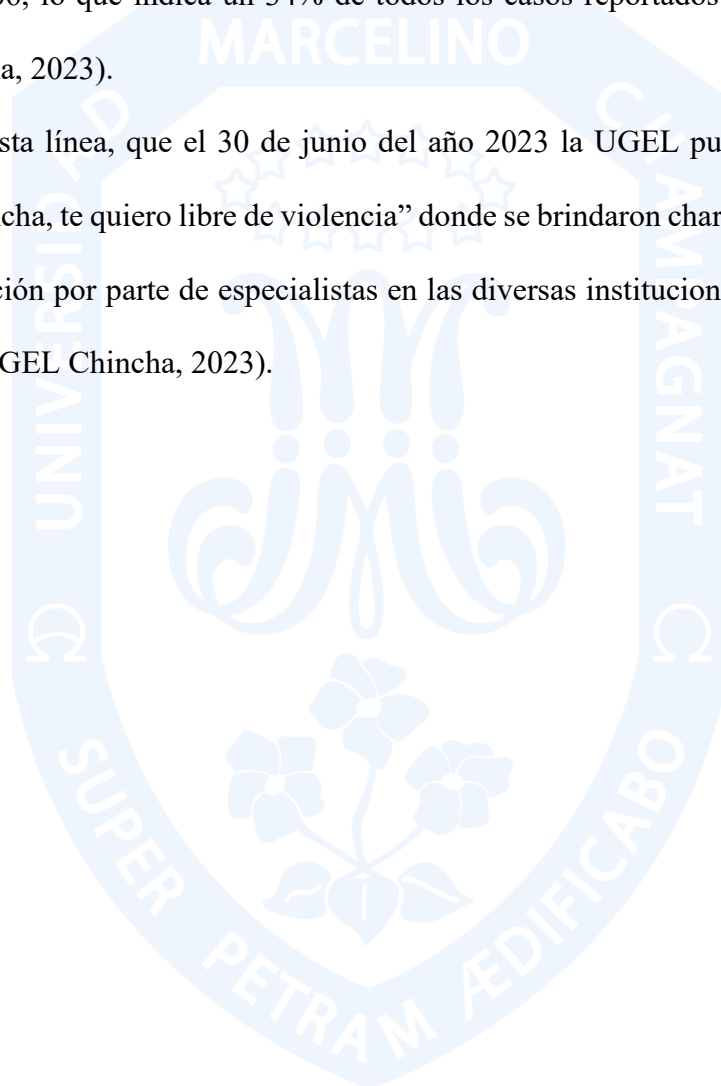
### 2.3. Definición de términos básicos

- a) **Estilo de manejo de conflicto:** según Kilman y Thomas (1975), se refiere a la forma en que una persona enfrenta y resuelve situaciones conflictivas. Implica utilizar estrategias o técnicas para resolver conflictos o problemas.
- b) **Conflicto:** El conflicto existe cuando la necesidad de dos personas parece ser incompatible, lo cual refleja la relevancia de las diferencias entre ellos (Kilmann, 2018).
- c) **Docente:** Según el Ministerio de Educación (2017), es un especialista en educación que atiende a un grupo diverso de estudiantes y es responsable de garantizar que cada uno de ellos tome decisiones. Él, elige diferentes tipos de estrategia de acuerdo con la misión de la escuela y la meta del sistema educativo.
- d) **Instituciones Educativas Estatales:** Según el Ministerio de Educación (2019), es una unidad de manejo administrativo y pedagógico por el Estado, con el fin de brindar formación gratuita e integral a los niños y jóvenes del país.

### 2.4. Marco situacional

La presente investigación se realizará en Instituciones Educativas Estatales del distrito de Chíncha alta, de la provincia de Chíncha, región de Ica. Puesto que, en los últimos reportes hasta el año 2023, se registraron 2210 casos de violencia escolar reportados en la plataforma SíseVe del MINEDU, de los cuales 607 pertenecen a la UGEL de Chíncha. El primer reporte se hizo en noviembre del 2013 y la cantidad de casos registrados en el 2023 fueron 206, lo que indica un 34% de todos los casos reportados este último año (UGEL Chíncha, 2023).

Es en esta línea, que el 30 de junio del año 2023 la UGEL puso en marcha la campaña “Chíncha, te quiero libre de violencia” donde se brindaron charlas y actividades de concientización por parte de especialistas en las diversas instituciones educativas de la provincia (UGEL Chíncha, 2023).



### 3. Hipótesis y Variable

#### 3.1. Hipótesis

La presente investigación es de tipo descriptivo simple, por ello no se considera hipótesis; ya que, el objetivo es medir y recoger información de la variable estilo de manejo de conflicto (Hernández et al., 2014).

#### 3.2. Variable

- Estilo de manejo de conflictos
- **Definición conceptual**

Para Kilmann y Tomas (1975), el estilo de manejo de conflictos se refiere a la forma en que las personas manejan una situación, donde ninguna comparte un acuerdo común. Dicha forma, comprenderá: métodos, tácticas y recursos que utilizarán las personas en busca de intereses personales o ajenos.

- **Cuadro de operacionalización**

**Tabla 1**

*Operacionalización de las variables*

Variable	Técnica o instrumento	Dimensiones	Ítems	Escala de medición
Estilo de manejo de conflictos	Thomas-Kilmann	Complaciente	1,4,15,23,25,27 y 29	Tipo Linkert Ordinal
	Conflict Mode Instrument (TKI).	Competidor	3,7,10,11,16 y 24	Nunca (1)
		Compromiso	2,9,13,19,21 y 26	Algunas veces (2)
				Frecuentemente (3)

---

Adaptado para el contexto peruano por Rodríguez y actualizado por Ampuero.	Colaborador	5,12,18,20,28 y 30	Siempre (4)
	Evasivo	6,8,14,17 y 22	

---

*Nota.* Estilos de manejo de conflictos adaptado por la realidad peruana por, Rodríguez (2012) como se cita en Ampuero (2017).



## 4. Metodología

### 4.1. Nivel de investigación

Siguiendo a Selltiz et al., (como se cita en Sánchez y Reyes, 2006) la investigación es de nivel descriptivo porque tiene como objetivo la descripción de los fenómenos a investigar: cómo es y cómo se manifiesta en el momento (presente) de realizarse el estudio; puesto que, busca especificar las propiedades importantes para medir y evaluar aspectos, dimensiones o componentes de la variable. También, es de carácter exploratorio ya que se tiene poco conocimiento, información y datos relacionados al estudio (Hernández-Sampieri et al., 2018).

### 4.2. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo básica, pues tiene como finalidad aclarar, entender y observar la aparición de un fenómeno en el transcurso del estudio, sin tener en cuenta la aplicación práctica (Sánchez & Reyes, 2006). En este caso, el enfoque de la presente investigación es cuantitativo, ya que realiza la recolección de datos basado en la medición de la variable y la realización del análisis estadístico, con la finalidad de dar respuesta a teorías y comportamientos de un fenómeno (Hernández-Sampieri et al., 2018).

### 4.3. Diseño de la investigación

La presente investigación es no experimental porque no se manipula la variable. Es transeccional, porque la recolección de los datos se da en un solo momento en el tiempo. Es descriptiva simple, porque se recolecta información de la variable determinada que indaga la incidencia de los estilos de manejo de conflicto en docentes de Instituciones Educativas Estatales del distrito de Chíncha alta (Hernández et al., 2014). El diseño responde al siguiente diagrama:

## Figura 2

*Diagrama de diseño de investigación*

M ————— O

Donde:

- M = muestra
- O<sub>1</sub> = información de variable

### 4.4. Población y muestra

#### 4.4.1. Población

En la presente investigación la población está representada por 923 docentes de Instituciones Educativas Estatales del distrito de Chíncha alta. Hernández et al. (2014) define a la población como el total de sujetos de un lugar determinado y características comunes.

### Tabla 2

*Descripción de la población docente*

Instituciones	Número de docentes	Total, de profesores
Instituciones Educativas Estatales	923	923
TOTAL		923

*Nota.* Estadística de la calidad educativa (ESCALE). Censo Educativo, 2023.

#### 4.4.2. Muestra

Hernández et al., (2018) mencionan que la muestra cumple un rol importante al resaltar las particularidades singulares que son de interés para el investigador. Para ello, se realiza una elección de manera intencional que se saca de la población seleccionada (a la cual se

tiene acceso y libertad de ser partícipe de la muestra seleccionada). De acuerdo al cálculo realizado, la muestra está conformada por 88 docentes que se implican en la investigación, la cual se detalla en la tabla N° 3.

Por otro lado, el muestreo utilizado en el presente trabajo es probabilístico. En este caso, los participantes fueron seleccionados por algunas características afines a la investigación (Hernández et al., 2018). La muestra fue calculada con la siguiente fórmula:

**Figura 3**

*Proporciones con población finita o de tamaño conocido*

$$n = \frac{NZ^2PQ}{(N-1)E^2 + Z^2PQ} =$$

**Tabla 3**

*Descripción de la muestra docente*

Instituciones	Número de docentes	Muestra total de profesores
Institución Educativas	88	88
Estatales		
TOTAL		88

*Nota.* Docentes que respondieron adecuadamente el cuestionario.

#### 4.4.3. Criterios de inclusión

- Firmar y llenar completo el consentimiento informado
- Tener horas lectivas en el periodo del año



- Que ejerzan docencia

#### 4.4.4. Criterios de exclusión

- No llenar completo el consentimiento informado
- No querer participar
- Ser practicante

#### 4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

##### 4.5.1. Técnicas

La técnica de recolección de datos para la presente investigación será la encuesta. Hernández et al., (2018) indican que la técnica de la encuesta genera aseveraciones que ayudan a lograr recopilar información que permitirá conocer sobre la variable de estudio (estilo de manejo de conflictos).

**Tabla 4**

*Tabla de técnica utilizada en la investigación*

Variable	Técnica	Instrumento
Estilo de manejo de conflictos	Encuesta	Cuestionario

##### 4.5.2. Instrumento

Con respecto al instrumento elegido, el cuestionario original fue titulado Conflict Mode Instrument, realizado por Kilmann y Thomas (1975) y fue adaptado al Perú por Rodríguez (2012). Luego, Ampuero (2017) realizó una adaptación y un análisis psicométrico del (TKI). También, Ramos (2020) hizo un análisis psicométrico del instrumento encaminado al contexto peruano; posteriormente, Chávez y Tuesta (2021)

realizaron una adaptación del instrumento a docentes peruanos de la provincia de Huarochirí.

El cuestionario cuenta con 30 ítems, con 4 elecciones de forma Likert: 1 nunca, 2 algunas veces, 3 frecuentemente, 4 siempre. Tiene 6 preguntas relacionadas con el estilo competidor; 6 preguntas relacionadas con el estilo colaborador; 5 preguntas relacionadas con el estilo evasivo; 7 preguntas relacionadas con el estilo complaciente; 6 preguntas relacionadas con el estilo compromiso. El tiempo de aplicación será de 25-30 minutos.

La confiabilidad del instrumento de Tomas Kilmann fue determinada por la consistencia interna del alfa de Cronbach, teniendo un nivel moderado. Luego de la aplicación de consistencia del test-retest se consiguió un coeficiente de 0.64. La validez es continuada, ya que se encuentran similitudes entre los estilos de manejo de conflicto (Kilmann & Thomas, 1977).

Rodríguez (2012) realizó la traducción y adaptación al Perú del instrumento de Kimann y Thomas dirigido al sector salud. Dicha adaptación, tuvo que pasar por juicio de expertos para verificar su confiabilidad y validez, cuyos resultados, en base a la confiabilidad del Alfa de Cronbach, dieron un 0.89. También, se aplicó el método de dos mitades de Guttman, dando un 0.92. Se midió la validez a través de la prueba de Binomial, tanto por contenido como por constructo: en la primera se obtuvo  $P < 0.05$  y en la segunda se establece la estructura de 5 factores.

Ampuero (2017) realizó una adaptación del cuestionario de Kilmann y Thomas para el Perú el cual se obtuvo por las correlaciones de cinco estilos y dos magnitudes. Para la validez se determinó por medio de análisis factorial exploratorio estructural del instrumento y por medio de criterio de jueces, la cual llegó a tener 97.33% de validación,

también, se utilizó la prueba KMO y Bartlett donde se obtuvo un .713. En la confiabilidad se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach obteniendo un valor de .89 y en dos mitades un valor de .790 en la primera y en la segunda un valor de .912.

Ramos (2020) estableció las prioridades psicométricas del Instrumento en la realidad del Perú. En la confiabilidad, se aplicó el Alfa de Cronbach a cada dimensión donde se determinó un  $r = .857$  en el estilo competidor, un  $r = .909$  en el estilo colaborador, un  $r = .857$  en el estilo compromiso, un  $r = .891$  en el estilo evasivo, un  $r = .807$  en el estilo complaciente. La validez se realizó en base al análisis ítem-test, donde proyecta por encima de .20, sin tener en cuenta algunos ítems porque muestran valores menores.

Chávez y Tuesta (2021) realizaron una adaptación del inventario de estilos de manejo de conflicto basado en el nivel educativo. Esta, tuvo que pasar por juicio de expertos en el cual se aplicó la confiabilidad con alfa de Cronbach obteniendo un .932. En la validez se aplicó el V Aiken, obteniendo un .83. Es así que, se afirma que tiene una excelente confiabilidad.

#### **4.5.2.1. Validez**

Hernández et al. (2018) afirman que la validez de un instrumento está relacionada directamente con las variables. Si al aplicar la medición de un concepto, este no lo mide en su totalidad, no se puede asegurar su validez; ya que, está dejando de lado aspectos de la variable que se busca cuantificar. Dentro de las formas en las que se puede asegurar la validez se encuentra: contenido, cuando se verifica que el instrumento abarque todos los elementos que componen la variable; criterio, cuando se valida mediante una serie de pruebas y se evalúan las respuestas. Ampuero (2017) realizó la adaptación y validez del instrumento, el cual fue evaluado por medio de criterio de jueces, obteniendo un 97.33%

y se aplicó una prueba de KMO y Bartlett obteniendo un .713; por lo tanto, da un resultado que asegura su validez.

#### **4.5.2.2. Confiabilidad**

Para Hernández et al. (2018), la confiabilidad es el grado que se demuestra a partir de los resultados que se obtengan a través del uso de un instrumento especializado para medir la confiabilidad. Para determinar la confiabilidad de este instrumento, Ampuero (2017) aplicó el test de Alfa de Cronbach del que se obtuvo un puntaje de .89 y en dos mitades un valor de .790 en la primera y en la segunda un valor de .912 asegurando su confiabilidad para esta investigación.

#### **4.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Para la realización de la presente investigación, se verificó que el instrumento es de libre acceso de acuerdo a su licencia creative commons. Luego, se procedió a la digitalización de este, en un formulario Google Forms cuya estructura consta de tres secciones: la primera parte, presenta el consentimiento informado; la segunda, la recolección de datos personales; la tercera, preguntas brindadas a los participantes.

Luego, se solicitó ante el Decano de la Facultad de Educación y Psicología una carta de presentación para realizar las coordinaciones respectivas, por conducto regular, con las autoridades directivas de los respectivos colegios acerca de la aplicación del instrumento. También, se comentó con los directores y docentes la finalidad de la investigación y las características del instrumento; una vez obtenido el permiso, se envió el cuestionario virtual por medio de Whatsapp para su aplicación y consecuente

recolección de la información cuantitativa de los docentes de Instituciones Educativas Estatales del distrito de Chincha alta.

Finalmente, con los datos recogidos en el cuestionario, se elaboró una base de datos en el programa de Microsoft Excel y con el mismo programa se realizó un procesamiento de los datos mediante: la estadística descriptiva, elaboración de tablas, gráficos; con la finalidad de realizar el análisis de los resultados.



## 5. Resultados

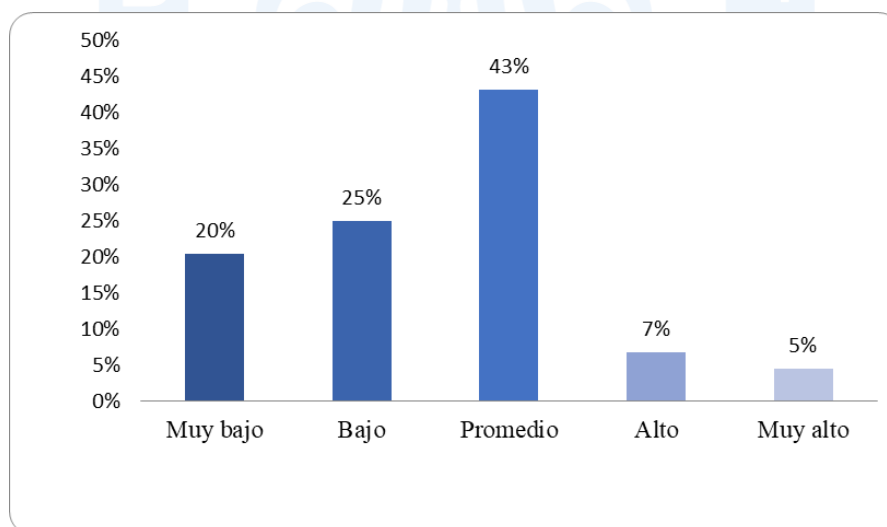
Seguidamente, se detallan los datos descriptivos acerca de la variable estilo de manejo de conflictos y sus respectivas dimensiones. Se presentan primero los resultados generales y luego los de cada dimensión.

### 5.1. Resultados generales

A continuación, se muestran los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento.

**Figura 4**

*Estilo de manejo de conflicto en docentes*



En la figura 4, se muestran los resultados generales al uso de estilos de manejo de conflicto hallándose un nivel de 43% (38) de los docentes encuestados en un rango promedio al uso de la variable, el cual fue el mayor resultado. En cuanto a los rangos muy bajo y bajo, se encontró que corresponde a un nivel de 20% (18) y 25% (22)

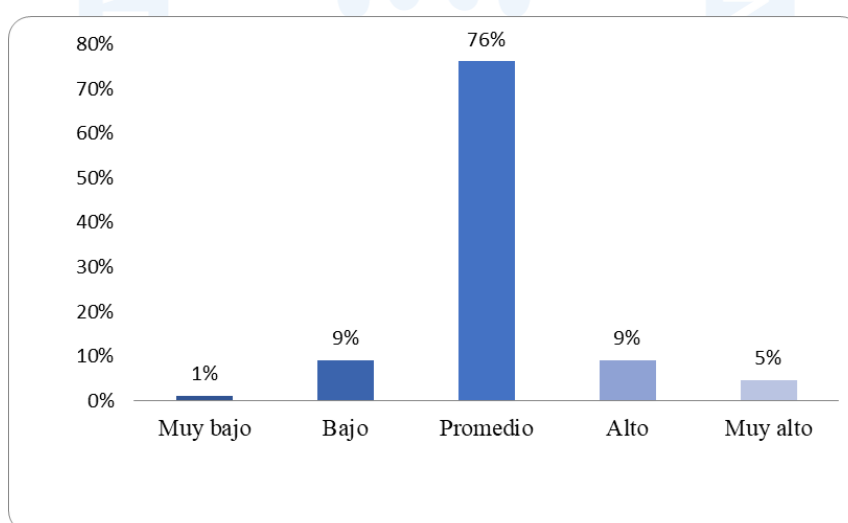
respectivamente; mientras que, en los rangos alto y muy alto, se encontró que corresponde un 7% (6) y un 5% (4) correspondientemente, de un total de 88 encuestados.

## 5.2. Estilo de manejo de conflicto según dimensiones

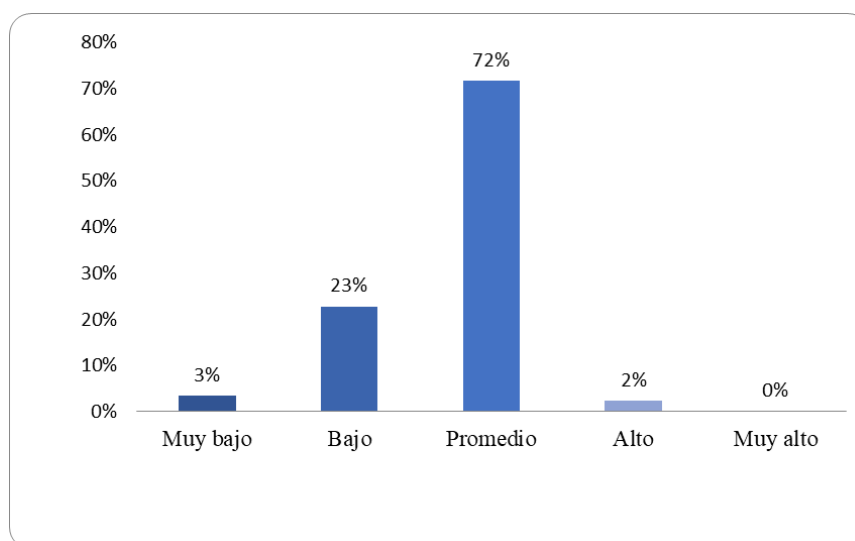
Dentro de los estilos de manejo de conflictos, se pueden apreciar 5 estilos: complaciente, competidor, compromiso, colaborador, evasivo. De los cuales, se obtuvieron los siguientes resultados de la muestra.

**Figura 5**

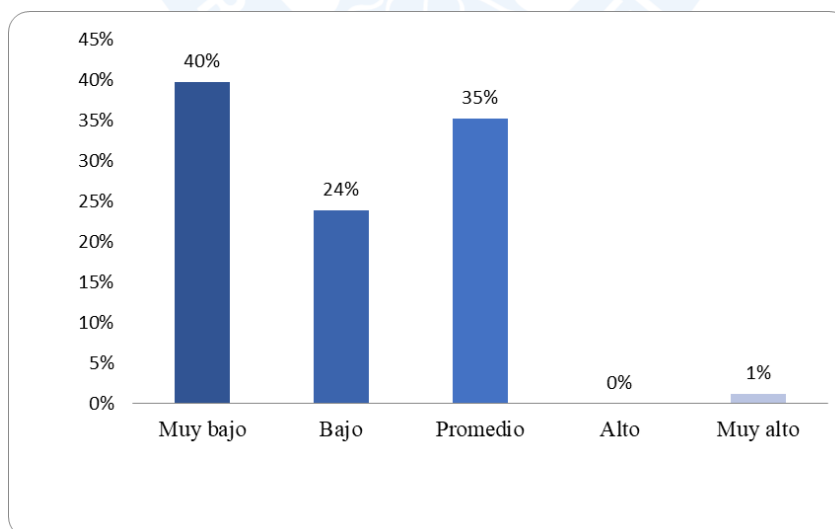
*Estilo complaciente*



En la dimensión complaciente que se muestra en la figura 5, se observa el nivel de 76% (67) de docentes tienen un puntaje promedio; el 9% (8) tiene un puntaje alto, así también el puntaje bajo con un 9% (8), el 5% (4) tienen un puntaje muy alto y solo el 1% (1) con puntaje dentro del estándar muy bajo.

**Figura 6***Estilo competidor*

Como resultado del estilo competidor, representado en la figura 6, se observa el nivel de 72% (63) de profesores tienen un puntaje promedio, seguido de un 23% (20) bajo y 3% (3) en muy bajo, respectivamente; dejando un 2% (2) alto y 0% (0) con un puntaje de nivel muy alto.

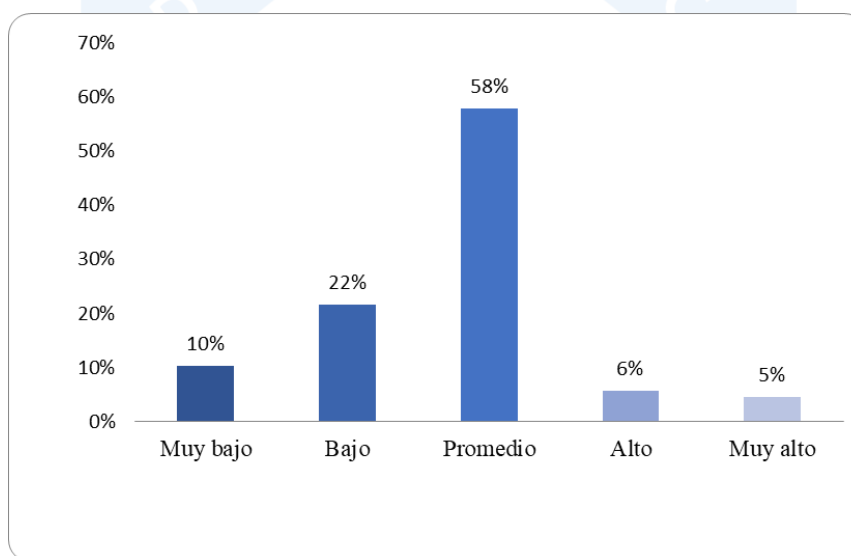
**Figura 7***Estilo compromiso*



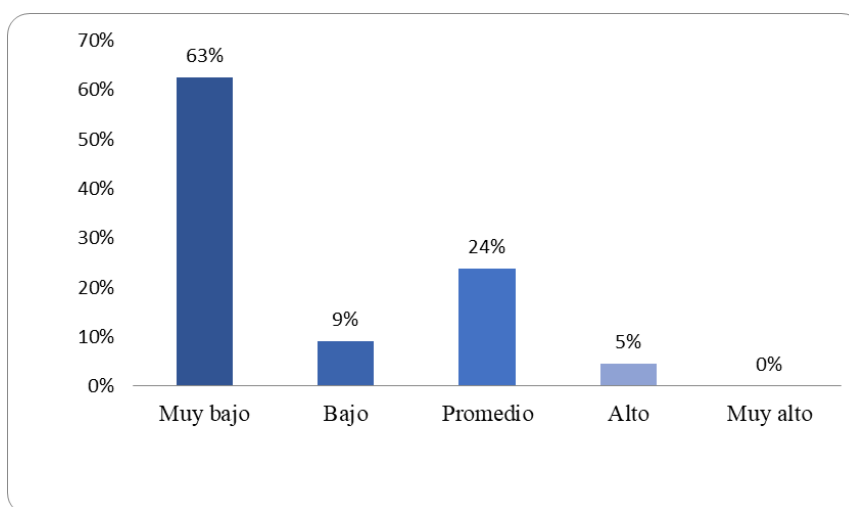
En el estilo compromiso, representado en la figura 7, se observa el nivel de 40% (35) de profesores tienen un puntaje muy bajo, seguidos de un 24% (21) bajo y 35% (3) con puntaje promedio, respectivamente, dejando ninguna persona en la estándar alto y solo un 1% con un puntaje dentro del estándar muy alto.

### Figura 8

*Estilo colaborador*



En el estilo colaborador, como se muestra en la figura 8, se observa un nivel de 58% (51) de profesores tienen un puntaje, un 22% (19) al puntaje bajo y 10% (9) con puntaje muy bajo; mientras que, 5 % (4) tienen un puntaje muy alto y solo un 6% (5) un puntaje dentro del estándar alto.

**Figura 9***Estilo evasivo*

En la dimensión evasivo, como se muestra la figura 9, se observa se tiene un nivel de 63% (55) de profesores tienen un puntaje muy bajo, seguido de un 9% (8) bajo y 24% (21) con un puntaje promedio, respectivamente; mientras que, 5 % (4) tienen un puntaje alto y un 0% (0) un puntaje dentro del estándar muy alto.

### **5.3. Resultados según características personales**

A continuación, se muestran los resultados obtenidos según características personales a través de la aplicación del instrumento.

#### **5.3.1. Estilo de manejo de conflictos según sexo**

- **Resultados generales según sexo**

En la tabla 5, se muestra que las mujeres superan a los varones en el puntaje mínimo; en el máximo las mujeres superan a los varones. Con respecto a la media se ve una leve

diferencia de las mujeres con respecto a los varones. Con respecto a la mediana, de igual manera, se encuentran los varones por encima con la diferencia mínima con respecto a las mujeres; pero con una desviación estándar de 9,71 y 9,20 en docentes varones y mujeres, correspondientemente; en el coeficiente de variación se ve una diferencia mínima de 0,12 de los varones con un 0,11 de las mujeres.

**Tabla 5**

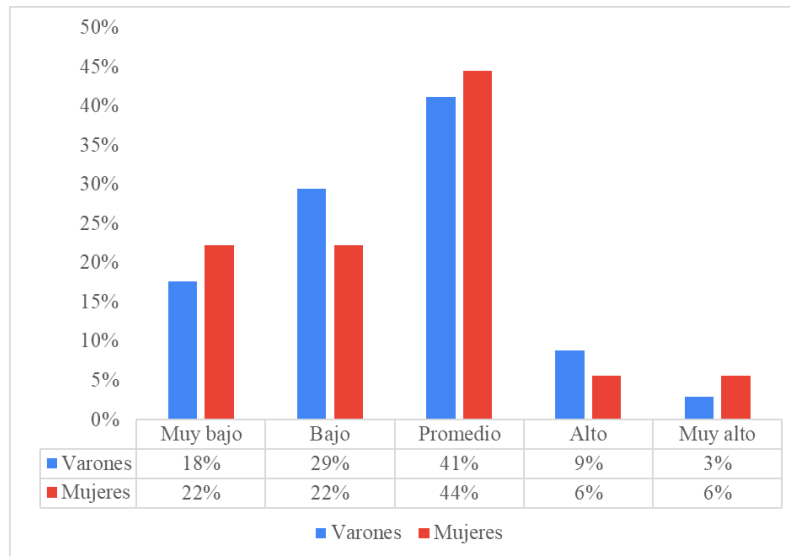
*Estadísticos descriptivos según sexo*

Sexo	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desviación Estándar	CV
Varones	60	98	80,18	80,00	9,71	0,12
Mujeres	63	101	80,24	79,50	9,20	0,11

En la figura 10, se ve que el estilo de manejo de conflictos en docentes varones: tiene un nivel de 41% (14) de puntuación promedio; un 29% (10), bajo; un 18% (6), muy bajo; un 9% (3), alto y el 3% (1) muy alto. También, en el caso de las docentes mujeres: un 44% (24) tiene un nivel promedio; un 22% (12), bajo; así como, un 22% (12), muy bajo; un 6% (3), alto y un 6% (3), muy alto.

**Figura 10**

*Estadística descriptivo según sexo*

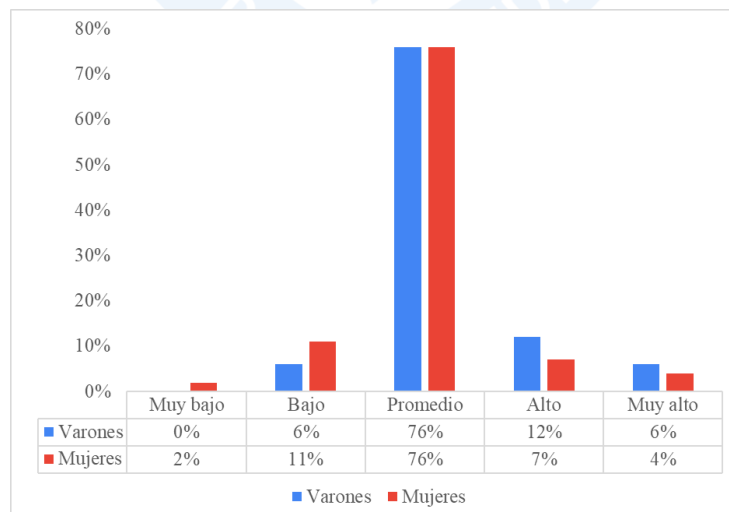


- **Resultados comparativos por dimensiones según sexo**

Dentro de los estilos de manejo de conflictos, se pueden apreciar 5 estilos (complaciente, competidor, compromiso, colaborador, evasivo) de los cuales, al comparar los resultados de cada uno según sexo, se obtuvieron los siguientes resultados de la muestra:

**Figura 11**

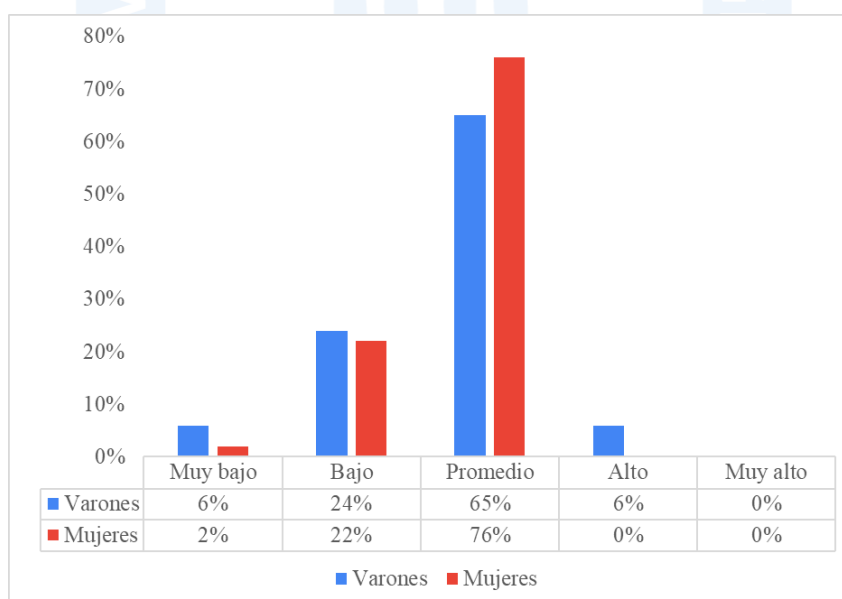
*Estilo complaciente*



En el estilo complaciente que se muestra en la figura 11, se observa una igualdad con un nivel de 76% tanto para los varones y las mujeres; también, en el nivel alto: se aprecia un 12% en los varones en relación con el 7% de las mujeres. Después, se ve un nivel bajo de parte de los varones con un 6% y las mujeres con un 11% superior; en el nivel muy alto, los varones tienen un 6% y las mujeres un 4%. Por último, en el nivel muy bajo, los varones obtuvieron un 0% donde las mujeres tienen un 2% siendo superiores. Los resultados muestran que tanto varones como mujeres tienen un nivel promedio en el estilo complaciente.

**Figura 12**

*Estilo competidor*

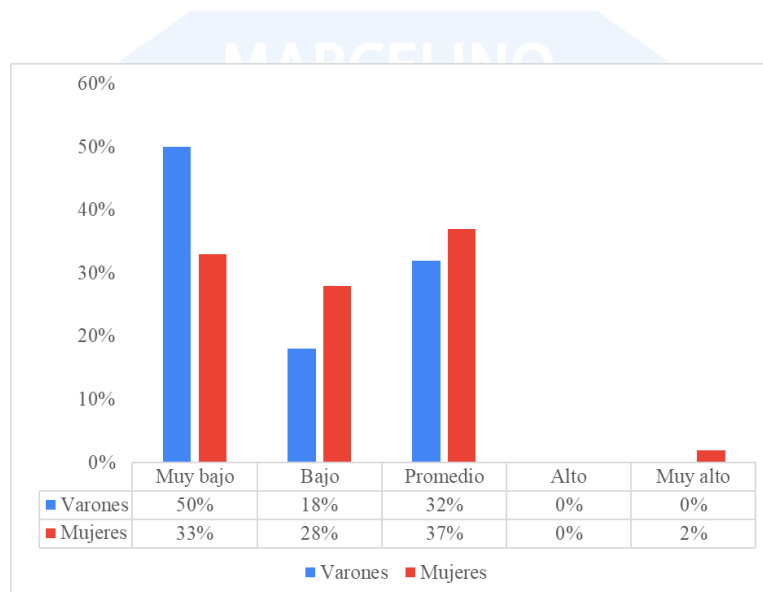


En estilo competidor que se muestra en la figura 12, se ve un nivel promedio superior de las mujeres con un 76% en comparación a los varones que tienen un 65%; en el nivel alto, se muestra a los varones con un 6% por encima de las mujeres que tienen un 0%; en el nivel bajo, se visibiliza una leve diferencia: los varones con un 24% y las mujeres con un 22%; en el nivel muy bajo, los docentes varones tienen un 6% y las

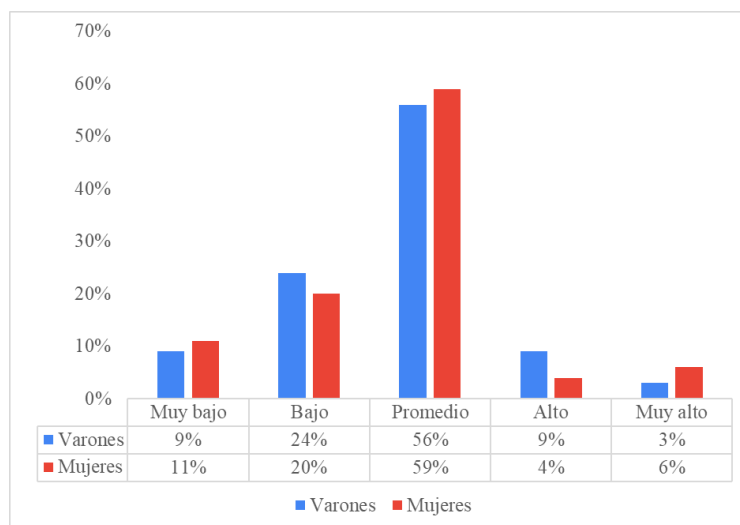
mujeres un 2% y el nivel muy alto, se muestra una igualdad de 0% tanto para los varones como para las mujeres. Estos resultados muestran que el nivel promedio del estilo competidor es mayor en las mujeres que en los varones.

**Figura 13**

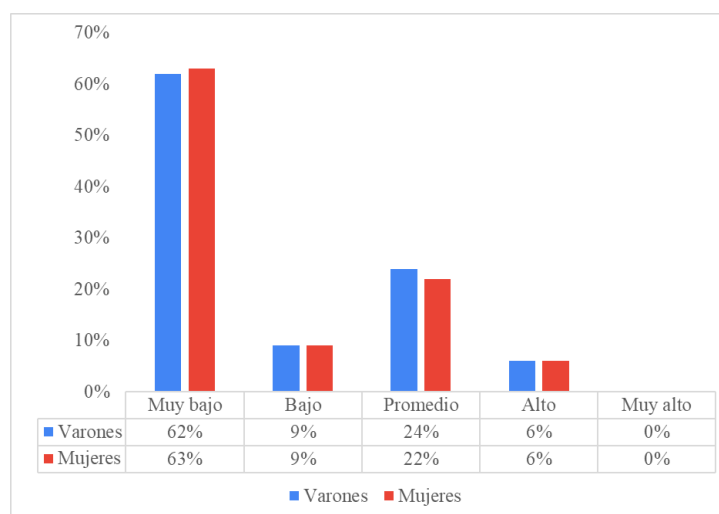
*Estilo compromiso*



En el estilo compromiso que se muestra en la figura 13, se ve un nivel promedio superior de las mujeres con un 37% en comparación a los varones que tienen un 32%; en el nivel alto, se muestra tanto en varones como mujeres, un 0%; en el nivel bajo, se observa un porcentaje superior de las mujeres con respecto al de los hombres con un 28% y 18%, respectivamente; en el nivel muy bajo, los docentes varones tienen un 50% y las mujeres, un 33% y el nivel muy alto, se muestra un 0% para los varones y 2% para las mujeres. Estos resultados muestran que el nivel muy bajo del estilo compromiso es mayor en las mujeres que en los varones.

**Figura 14***Estilo colaborador*

En el estilo colaborador que se muestra en la figura 14, se ve un nivel promedio levemente superior de las mujeres con un 59% en comparación a los varones que tienen un 56%; en el nivel alto, se muestra un 9% para los varones y 4% para las mujeres; en el nivel bajo, se observa un 24% y 20% para varones y mujeres, correlativamente; en el nivel muy bajo, los varones tienen un 9% y las mujeres, un 11%; mientras que, en el nivel muy alto, se muestra un 3% en los varones y 6% en las mujeres. Estos resultados muestran que el nivel promedio del estilo colaborador es mayor en las mujeres que en los varones, por una leve diferencia.

**Figura 15***Estilo evasivo*

En el estilo evasivo que se muestra en la figura 15, hay una ligera diferencia en el nivel muy bajo superando las mujeres con 63% en comparación a los varones con un 62%; en el nivel promedio: los varones tienen un 24% y las mujeres, un 22%; en el nivel alto, se tiene una igualdad tanto para hombres como para mujeres con un 6% en ambos; así como, en el nivel bajo, con un 9% y el nivel muy alto, con un 0%. Estos resultados muestran una igualdad en la mayoría de niveles del estilo evasivo, destacando solo dos; promedio y muy bajo, en el primer caso los varones superaron a las mujeres y en el segundo caso las mujeres superaron a los varones, aunque en ambos casos por una mínima diferencia.

### 5.3.2. Estilo de manejo de conflictos según rango de edad

- **Resultados generales según rango de edad**

En la tabla 6, se muestra los resultados mínimos y máximos según el rango de edad: un mínimo de 21, en el rango de 21 a 30 años; 31 en el rango 31 a 40 años; 41 en el rango de 41 a 50 años; en el máximo, los puntajes corresponden a 30, 40 y 50, respectivamente



a los rangos de edad mencionados anteriormente. Además, se muestra una media de 26.41 en el primer rango de edad, 36.24 en el segundo rango, un 45.17 en el tercer rango, un 45.17 en el cuarto y un 55.05 en el quinto rango de edad, con una desviación estándar de 2.91, 2.39, 2.89 y 3.22, correspondientemente a cada rango de edad.

**Tabla 6**

*Estadísticos descriptivos según rango de edad*

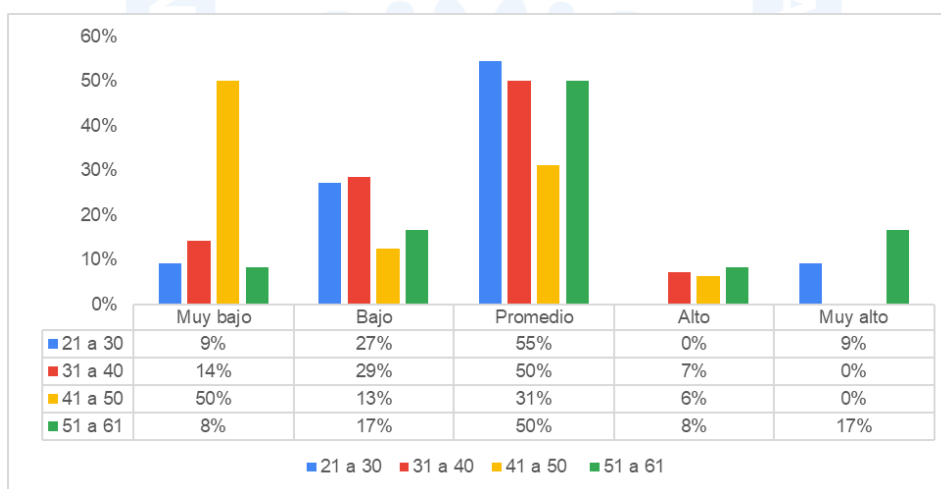
Edades	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desviación Estándar	CV
21 a 30	21	30	26,41	27	2,91	0,11
31 a 40	31	40	36,24	36	2,39	0,07
41 a 50	41	50	45,17	45	2,89	0,06
51 a 61	51	61	55,05	55	3,22	0,06

Con relación a esta característica, se ve un nivel promedio de 55% en estilo de manejo de conflicto en docentes con edad de 21 a 30 años; en docentes de 31 a 40 años, un 50%; en docentes de 41 a 50 años, un 31% y en docentes de 51 a 61 años, un 50% con respecto a este nivel. En el nivel bajo, se ve con mayor porcentaje de 29% en docentes de 31 a 40 años; un 27% en docentes de 21 a 30 años; también, se puede observar que los docentes de 51 a 61 años tienen un 17% en este nivel superando a los docentes de 41 a 50 años donde ellos obtuvieron un 13%. En el nivel muy bajo, los docentes con edad de 41 a 50 años tienen la mayoría con un 50%; le siguen los docentes con edad de 31 a 40 años con un 14%; los siguientes, son los docentes con edad de 21 a 30 años con un 9% y los docentes con edad de 51 a 61 años con un 8%. En el nivel alto, los docentes con edad de 51 a 61 años obtuvieron el mayor porcentaje con un 8%, le siguen los docentes con edad de 31 a 40 años con un 7%, donde se aprecia una leche

diferencia con los docentes de 41 a 50 años donde tienen un 6%, quedando como últimos en este nivel los docentes con edad de 21 a 30 años con un 0% en este nivel. En el nivel muy alto, los docentes con edad de 51 a 61 años tienen el puntaje mayor con un 17%, con relación a los docentes con edad de 41 a 50 años, estos obtuvieron una igualdad con los docentes de edad 31 a 40 años con el 0%, en este nivel; con relación a los docentes con edad de 21 a 30 años, estos tienen el 0% con respecto a los otros docentes. Estos resultados muestran que la mayoría de docentes se inclinan al nivel promedio de estilo de manejo de conflicto, donde se tienen una leve diferencia entre edades, como se muestra en la figura 16.

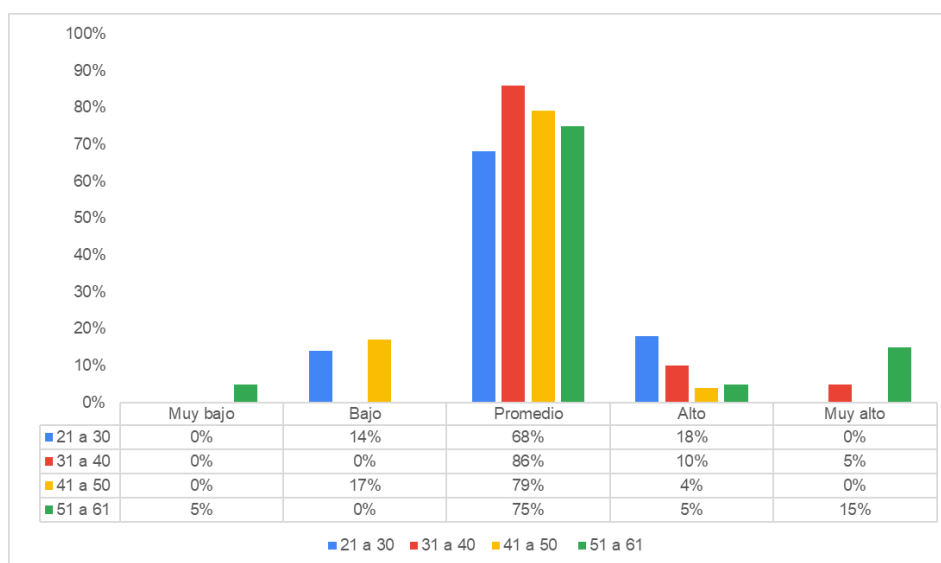
**Figura 16**

*Descriptivo según rango de edad*

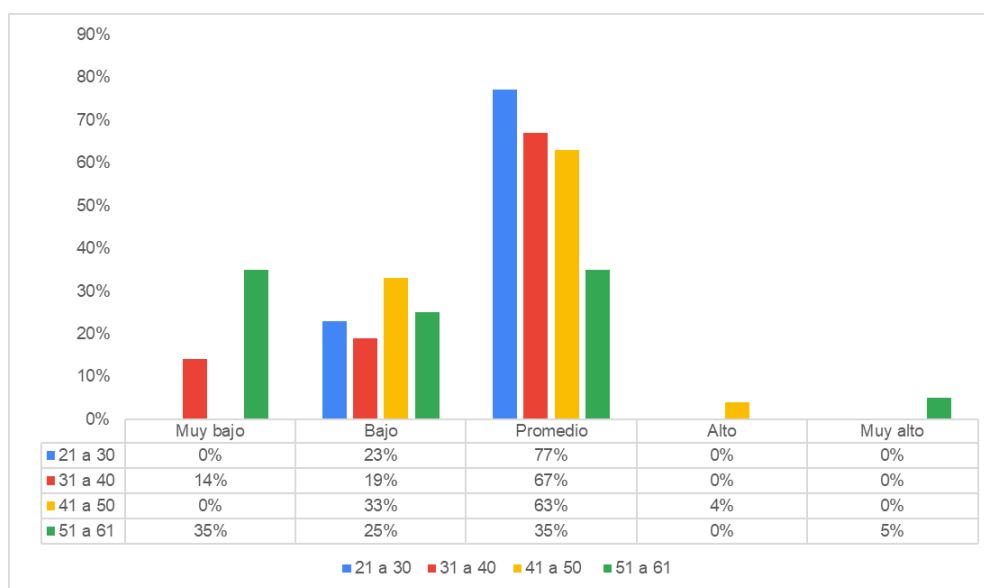


- **Resultados comparativos por dimensiones según el rango de edad**

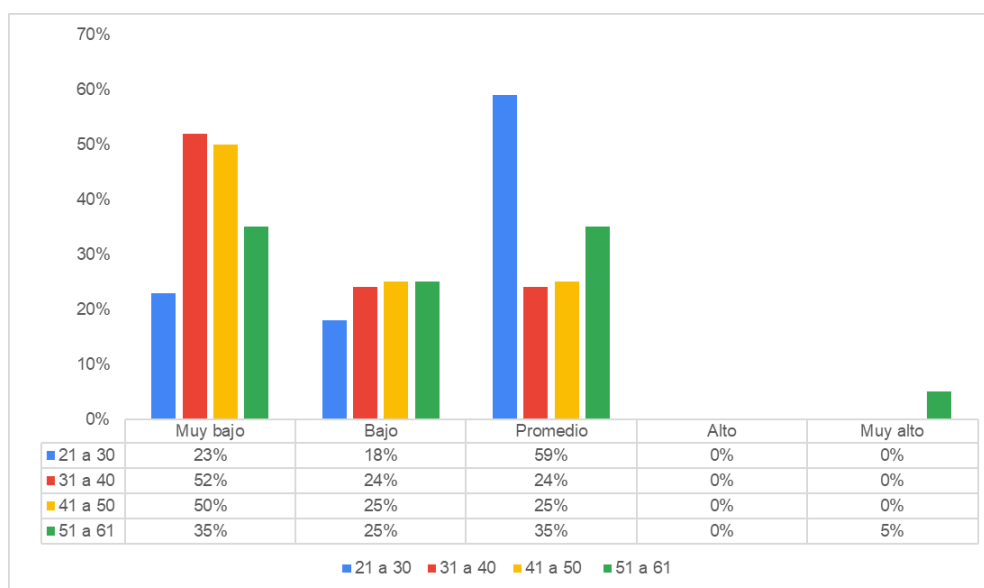
Dentro de los estilos de manejo de conflictos, se pueden apreciar 5 estilos (complaciente, competidor, compromiso, colaborador, evasivo) de los cuales, al comparar los resultados de cada uno según un rango de edades, se obtuvieron los siguientes resultados de la muestra:

**Figura 17***Estilo complaciente*

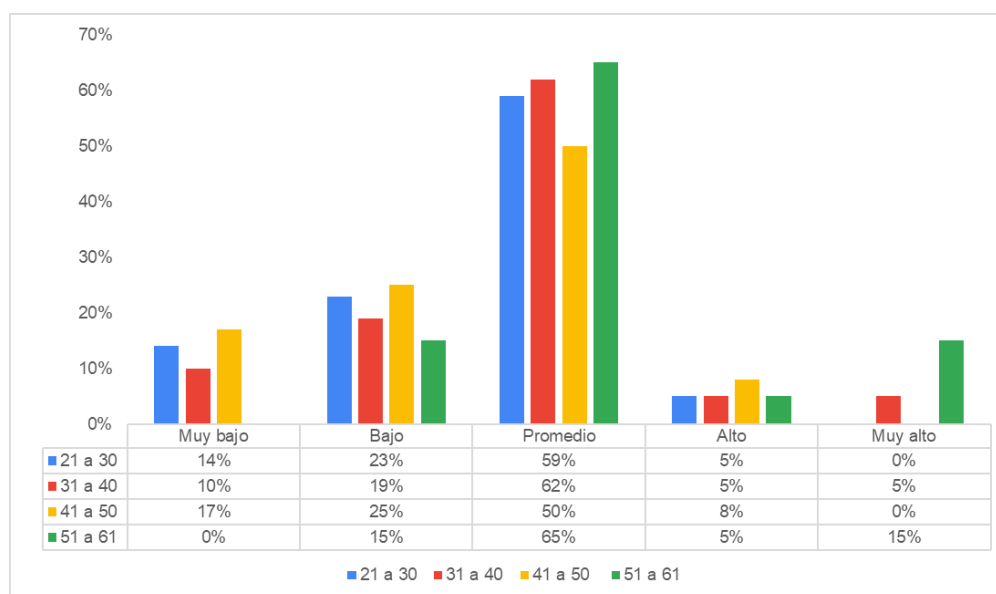
En el estilo complaciente, mostrado en la figura 17, dentro del rango de edad 51 a 61 años se observa solo un 5% en el nivel muy bajo, 0% en un nivel bajo, 75% en un nivel promedio, 5% en un nivel alto y 15% en un nivel muy alto; en el rango de 41 a 50 años, se muestra un 0% en un nivel muy bajo, 17% en un nivel bajo, 79% en un nivel promedio, 4% en un nivel alto y 0% en un nivel muy alto; en el rango de 31 a 40 años, se encuentra un 0% en un nivel muy bajo al igual que en el bajo, 86% en un nivel promedio, 10% en un nivel alto y 5% en un nivel muy alto; finalmente, en el rango de 21 a 30 años, se ve un 0% en el nivel muy bajo, 14% en el nivel bajo, 68% en el nivel promedio, 18% en el nivel alto y un 0% en el nivel muy alto. Estos resultados, muestran que existe un porcentaje mayoritario de cada rango de edad en el nivel promedio de este estilo.

**Figura 18***Estilo competidor*

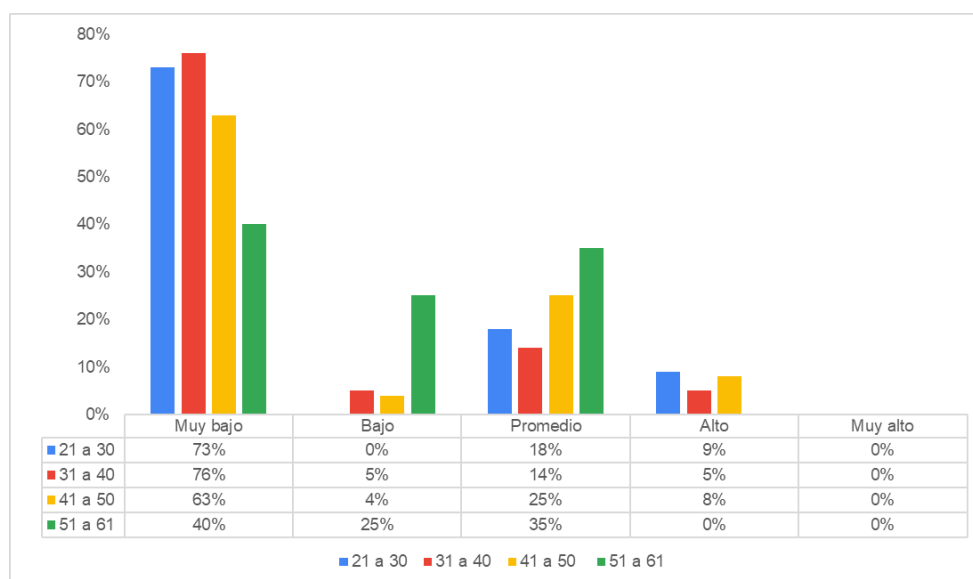
En el estilo competidor, mostrado en la figura 18, dentro del rango de edad 51 a 61 años se observa un 35% en el nivel muy bajo, 25% en un nivel bajo, 35% en un nivel promedio, 0% en un nivel alto y solo un 5% en un nivel muy alto; en el rango de 41 a 50 años, se muestra un 0% en un nivel muy bajo, 33% en un nivel bajo, 63% en un nivel promedio, 4% en un nivel alto y 0% en un nivel muy alto; en el rango de 31 a 40 años, se encuentra un 14% en un nivel muy bajo, 19% en el nivel bajo, 67% en un nivel promedio, 0% en un nivel alto al igual que en el nivel muy alto; finalmente, en el rango de 21 a 30 años, se ve un 0% en el nivel muy bajo, 23% en el nivel bajo, 77% en el nivel promedio, 0% en el nivel alto de la misma manera que en el nivel muy alto. Estos resultados, muestran que existe un porcentaje mayoritario de todos los rangos de edad en el nivel promedio, excepto en el rango de 51 a 60 años.

**Figura 19***Estilo compromiso*

En el estilo compromiso, mostrado en la figura 19, dentro del rango de edad 51 a 61 años se observa un 35% en el nivel muy bajo, 25% en un nivel bajo, 35% en un nivel promedio, 0% en un nivel alto al igual que en el muy alto; en el rango de 41 a 50 años, se muestra un 50% en un nivel muy bajo, 25% en un nivel bajo, 25% en un nivel promedio, 0% en un nivel alto de igual manera que en el muy alto; en el rango de 31 a 40 años, se encuentra un 52% en un nivel muy bajo, 24% en el nivel bajo al igual que en el nivel promedio, 0% en un nivel alto al igual que en el nivel muy alto; finalmente, en el rango de 21 a 30 años, se ve un 23% en el nivel muy bajo, 18% en el nivel bajo, 59% en el nivel promedio, 0% en el nivel alto de la misma manera que en el nivel muy alto. Estos resultados, muestran que existe una ligera similitud de todos los rangos de edad al hablar del nivel bajo, al igual que una nula participación en el nivel alto.

**Figura 20***Estilo colaborador*

En el estilo Colaborador, mostrado en la figura 20, se observa en el rango de edad de 21 a 30 años: un 14% en el nivel muy bajo, 23% en el nivel bajo, 59% en el nivel promedio, solo un 5% en el nivel alto y un 0% en el nivel muy alto; en el rango de edad de 31 a 40 años, los porcentajes fueron: un 10% muy bajo, 19% un nivel bajo, 62% en el nivel promedio, 5% en el nivel alto y solo un 5% en nivel muy alto; en el rango de edad de 41 a 50 años, resultó un 17% en el nivel muy bajo, 25% en el nivel bajo, 50% en el promedio, 8% en el alto y un 0% en el último nivel; finalmente, en el rango de edad de 51 a 61 años hubo 0% en el nivel muy bajo, 15% en el bajo, 65% en el promedio, 5% en el alto y un 15% en el en muy alto. Estos resultados, muestran que en todos los rangos de edad existe: un porcentaje alto en el nivel promedio y una ligera similitud en el nivel alto.

**Figura 21***Estilo evasivo*

En el último estilo, evasivo, que se muestra en la figura 21, se observa en el rango de edad de 21 a 30 años, un 73 % en el nivel muy bajo, 0% en el nivel bajo, 18% en el nivel promedio, solo un 9% en el nivel alto y un 0% en el nivel muy alto; en el rango de edad de 31 a 40 años, los porcentajes fueron un 76% en el nivel muy bajo, 5% en un nivel bajo, 14% en el nivel promedio, 5% en el nivel alto y un 0% en nivel muy alto; en el rango de edad de 41 a 50 años, resultó un 63% en el nivel muy bajo, 4% en el nivel bajo, 25% en el promedio, 8% en el alto y un 0% en el último nivel; finalmente, en el rango de edad de 51 a 61 años hubo 40% en el nivel muy bajo, un 25% en el bajo, 35% en el promedio, 0% en el alto y muy alto. Estos resultados, muestran que, en todos los rangos de edad, en este estilo, nadie llegó al nivel muy alto y la mayoría de cada rango se muestra en un nivel muy bajo.

## 6. Discusión de los resultados

El conflicto como tal, por la misma naturaleza social humana, es inevitable y no representa un problema, si es que se tiene un adecuado manejo del mismo. Por eso, resulta preocupante los niveles de violencia que se develan en un lugar tan importante como la escuela, puesto que, da a entender que no existe un adecuado manejo de conflictos en sus entes (directivos, profesores, estudiantes, etc), lo que hace imperativa la identificación de las maneras de lidiar con los conflictos de cada uno de sus entes, para encontrar vías de solución que ayuden a mejorar las cifras.

El objetivo de este trabajo de investigación fue describir los niveles de estilos de manejo de conflictos en docentes de Instituciones Educativas Estatales del distrito de Chincha alta, ya que este es un actor crucial dentro del proceso educativo. En la investigación, se ha podido determinar que de manera general los docentes muestran un nivel promedio en manejo de conflictos.

En el análisis resaltan con un mayor porcentaje: los estilos complaciente, competidor y colaborador, en el nivel promedio; donde se realiza una dicotomía interesante, el hecho que en estilos opuestos como competidor y complaciente se haya obtenido una concurrencia tan alta y ligeramente similar (72% y 76%, respectivamente) en este nivel, demuestra un manejo de conflictos que oscila entre opuestos, que podría interpretarse como una adaptación estratégica al conflicto; sobre todo al tener en cuenta lo diversamente competitivo que es el calendario escolar en las Instituciones Educativas Estatales en Chincha Alta. Mientras que, el estilo compromiso y evasivo encuentra su mayor concurrencia en un nivel muy bajo. En este sentido, se entiende que los docentes de Chincha alta no muestran interés en evadir el conflicto, pero tampoco muestran un compromiso medio en resolverlos. Por lo que, se requiere talleres, que desarrollen



habilidades para poder ejercer un estilo adecuado en la resolución y manejo de conflictos en su entorno, con el fin de poder tener un ambiente fraternal en la institución educativa.

En características personales, en este caso, según sexo, resaltan con una concurrencia alta, en ambos sexos, en el nivel promedio: los estilos complaciente, competidor, colaborador y evasivo. Sin embargo, algo que llama la atención, es que, si bien en el estilo compromiso docentes varones y mujeres comparten una concurrencia ligeramente similar (32% y 37% respectivamente) en el nivel promedio, la mitad de los varones se encuentra en un nivel muy bajo. De aquí se puede inferir que existe mayor compromiso por parte de las docentes mujeres con relación a los varones.

En el rango según edad, pasa de manera similar: en el estilo complaciente, colaborador, todos los rangos de edad encuentran su concurrencia mayoritaria, de más de la mitad, en un nivel promedio; en el estilo competidor sucede de manera similar a los anteriores, excepto que en el rango de 51 a 60 años sólo se encuentra un 35% en este nivel, lo que lleva a inferir, que, a más edad, hallamos una mayor tendencia a ceder en el conflicto. Por otro lado, en el estilo compromiso, los rangos de 31 a 40 años y de 41 a 50 años ubican la mitad de su concurrencia en un nivel muy bajo, mientras que, el rango de 51 a 60 solo un 35% y el rango de 21 a 30 años, la ubica en un nivel promedio. Esto muestra, que los docentes más jóvenes, en su mayoría, llegan con una buena predisposición y compromiso para realizar un buen manejo de conflicto y tener un ambiente laboral idóneo, pero esto se va perdiendo al paso de los años. Finalmente, en el estilo evasivo, todos los rangos ubican su porcentaje mayoritario en el nivel muy bajo, lo que da a entender que no hay una predisposición por parte de los docentes a evadir el conflicto en ningún rango de edad.

Los resultados encontrados arrojan que el 43% de la muestra de docentes tiene un nivel promedio en manejo de conflictos, como se muestra en la figura 4. Los

resultados muestran una similitud con estudios realizados por Chávez y Tuesta (2021), donde, con solo una leve diferencia, obtuvieron un 41,5% en el nivel medio en relación al estilo de manejo de conflictos. También, en Sebastián (2017) su investigación realizada revela un nivel medio con un 80% de docentes, lo que difiere con el resultado en cantidad, pero sí coincide en el intervalo. Por otro lado, las otras investigaciones presentaron resultados por estilos y no de manera general.

Es importante tener presente la afirmación de Kilmann y Thommas (1975) y posteriormente, la de Rahim (2001, como se cita en Ramírez & Borges, 2011), donde mencionan que los estilos de manejo de conflictos son determinados por la teoría de doble interés, tanto en sentido propio como por las demás personas (asertividad y cooperación); en este sentido, los autores disgregan esta teoría en 5 estilos diferentes, según el test presentado. Es así, que se puede apreciar la prevalencia del nivel promedio y muy bajo en los diferentes estilos de manejo de conflicto. Por ello, es de vital importancia el fortalecimiento en competencias, destrezas y habilidades de manejo de conflicto en los docentes para una mejora en su desempeño laboral.

Uno de los objetivos específicos fue identificar el nivel del estilo complaciente en docentes de Instituciones Educativas Estatales del distrito de Chíncha alta, donde se identificó que la mayoría de docentes (76%) tiene un nivel promedio como se muestra en el gráfico 5. Los resultados encontrados concuerdan con: Chávez y Tuesta (2021) que, en su investigación realizada en docentes de Huarochirí, obtuvieron un nivel promedio con 92% en el estilo complaciente; Torrez (2018) hizo un estudio realizado en Lima, donde se obtuvo un nivel medio de 81% en el presente estilo. Además, Lanconi (2018) presentó un estudio en Cusco, donde obtuvo un nivel medio con un 50% en el estilo complaciente con respecto a la convivencia escolar y Sebastián (2017) en docentes de la

UGEL 6, mostró un 66,7% en el nivel medio con relación a este estilo, concordando parcialmente, también, a su vez. Por el contrario, Clavijo (2022) en su investigación obtuvo un nivel medio con un 18% en el estilo complaciente y Riaño (2018) en su estudio obtuvo un nivel medio con un 10% con respecto al estilo complaciente, lo que difiere con los resultados obtenidos posiblemente debido a que trabajaron con un menor tamaño de muestra.

En el estilo competidor, se encontró que el nivel promedio con 72% es el más elevado en estilo de manejo de conflictos en docentes. Es así, que se encuentran similitudes con los resultados obtenidos en los siguientes estudios: Chávez y Tuesta (2021) debido a que el porcentaje más representativo en el nivel promedio fue un 52,3%; Torrez (2018) en docentes de la UGEL 03, encontró el predominio en el nivel promedio con 75%; Riaño (2018) en docentes de bachillerato, encontró que la mitad (50%) se encuentra en el nivel promedio; Lonconi (2018) en docentes del nivel primario, obtuvo un 41,7% teniendo un nivel regular en este estilo; Sebastián (2017) en docentes de la UGEL 6, mostró un nivel medio con un 59%. Por lo contrario, en Clavijo (2022) se encontró una concurrencia muy baja en este nivel, con un 5%, lo que significa una gran discordancia que puede explicarse por la cantidad de la muestra y a la idiosincrasia tan distinta que hay en La Paz, Bolivia.

Otro objetivo específico, fue identificar el nivel del estilo compromiso en docentes de Instituciones Educativas Estatales del distrito de Chíncha alta. Los resultados fueron parecidos en los niveles muy bajo, bajo y promedio, siendo el mayor porcentaje en el nivel muy bajo con 40% como se observa en la figura 7. Estos resultados, discrepan con los obtenidos en las siguientes investigaciones: Chavez y Tuesta (2021), los cuales obtuvieron un 41.50% en el nivel promedio; Clavijo (2022) se encontró un 36% en este

estilo, parecido a la investigación realizada por Riaño (2018), con un 30%, demostrando un uso por debajo de la media en el estilo correspondiente al estilo compromiso. En cuanto a lo que concierne a las otras tesis proporcionadas en los antecedentes, Torres (2018) que realizó su investigación en Lima, presenta el porcentaje más alto de todos (97%) en un nivel medio, por lo que los docentes de la muestra presentan un grado adecuado en el manejo de conflictos relacionado con el logro de acuerdos. Loconi (2018) encontró un 60% en un nivel bueno correspondiente al estilo comprometido y Sebastian (2017) un porcentaje parecido con un 67% en el nivel medio. Finalmente, por lo que se muestra en los resultados de los docentes de Chincha Alta, no hay un equilibrio en el manejo de conflictos, ya que el estilo compromiso tiene un porcentaje alto en un nivel muy bajo, a diferencia del resto de investigaciones. Por ello, se recomienda el desarrollar estrategias de diálogo y negociación con el fin de cuidar el clima laboral; además, desarrollar habilidades sociales en relación a establecer acuerdos donde ambas partes en conflicto salgan beneficiadas y se encuentre un equilibrio.

Asimismo, este estudio demostró que, en el nivel colaborador, los docentes de Instituciones Educativas Estatales del distrito de Chincha alta, tienen un nivel promedio de 58% como se observa en la figura 8. Los resultados encontrados, son similares a las investigaciones: Chávez y Tuestas (2021), en su estudio realizado en la ciudad de Huarochirí, muestran que los docentes obtuvieron 42.2%; Lonconi (2018) en la ciudad de Cusco, describe un 40%. Por otro lado, Torres (2018) en su trabajo de investigación cuantitativo y de diseño no experimental, predomina el 86% en nivel medio; de igual manera, Sebastian (2017) en su investigación desarrollada en la UGEL 6 de Lima, obtuvo un resultado de 70.5% en el estilo colaborador, donde, si bien, el porcentaje es mayor, el nivel es el mismo. Finalmente, se encuentran diferencias con los resultados presentes en: Clavijo (2022) que realizó su investigación en profesores de un colegio del departamento

de La Paz - Bolivia, y el resultado aprobatorio dentro del estilo solo fue de un 14%. En una línea similar, Riaño (2018) realizó su investigación con docentes de una institución educativa de Chía, Cundinamarca, Colombia mostrando un 0% en el estilo. Estos últimos estudios, muestran una diferencia en los resultados, posiblemente debido a la menor magnitud de sus muestras.

En relación al estilo evasivo, se describe que la mayoría de docentes se ubican en un nivel muy bajo con un 63% como se muestra en la figura 9. Los resultados concuerdan con lo encontrado en las siguientes investigaciones: Chávez y Tuesta (2021) obtuvo un 70,4% en el nivel muy bajo; Sebastián (2017) señala un 67,6% en el nivel muy bajo; en este sentido, Lonconi (2018) encontró que los profesores tienen un nivel deficiente en este estilo con un 92,3%; a su vez, Clavijo (2022) muestra que sólo un 27% de docentes prefieren este estilo. Esto se puede deber a que, por la naturaleza de la labor docente, el evadir el conflicto es casi imposible. Por otro lado, en Riaño (2018) se muestra una ligera diferencia con los presentes resultados, puesto a que su investigación señala solo un 50% en el nivel muy bajo; también, en una investigación realizada en Lima por Torres (2018), se encontró que la mayoría de docentes muestran un nivel medio con un 86% del estilo; esto, difiere totalmente de estos resultados, posiblemente debido a que la población tomada para la muestra pertenece a colegios de zonas marginalizadas. Es, por ello, muy importante un apoyo por parte de las UGELES. Estas, deben brindar herramientas y brindar una comunicación lineal para que los docentes sean capaces de afrontar conflictos, no evadirlos ni ocultarlos.

En el trabajo de investigación, los resultados también fueron analizados por características personales; en este caso, según sexo y rango de edad.

Es así que, en línea con uno de los objetivos específicos, también se identificó el nivel de los estilos de manejo de conflictos según sexo en docentes de Instituciones Educativas Estatales del distrito de Chíncha alta:

En el estilo complaciente, los resultados muestran que tanto varones como mujeres tienen un nivel promedio de 76%, cada uno. Los resultados obtenidos difieren de los señalados en las siguientes investigaciones: Montesinos (2021) señala una leve superioridad de las mujeres frente a los varones con el 28,05% y el 20,03% en relación al estilo; Clavijo (2022) describe que el 43% de docentes varones tienen un nivel promedio en este estilo, superando a las mujeres que obtuvieron un 7%. Ambas diferencias, pueden radicar en el tamaño de las muestras, puesto que, al ser más grandes o más pequeñas, añaden factores de diversidad.

En el estilo competidor, los resultados muestran una superioridad de las mujeres con un 76% en relación a los varones con un 65%, donde se tiene relevancia en el nivel promedio en este estilo. Esto se encuentra en discordancia con los resultados encontrados por Clavijo (2022) donde se tiene un 14% de varones que optan por este estilo, ante un 0% de las mujeres. Esto posiblemente, se deba a la diferencia en el tamaño de las muestras y a la idiosincrasia distinta en La Paz, Bolivia.

En el estilo compromiso, los resultados muestran que los varones tienen un nivel muy bajo con una concurrencia del 50% en relación a las mujeres, que en este estilo muestran un nivel promedio de 37%. En la investigación de Clavijo (2022) se ve una concordancia; ya que, un 47% de las mujeres maneja este estilo y los varones sólo un 14%. Estos resultados, difieren a los encontrados por Montesinos (2021) puesto que, en relación a los docentes varones, señala un porcentaje de 40.8% y en las docentes mujeres, un 44.94%. Ello puede deberse a la diferencia de la muestra entre las dos investigaciones,

siendo una más del doble de la otra. En este sentido, se debe buscar reforzar y mejorar el estilo compromiso en los docentes, en especial de los varones, con el fin de lograr el equilibrio que este estilo significa en el manejo de conflictos y a su vez mejorar su labor docente.

En el estilo colaborador, los resultados obtenidos muestran que las mujeres tienen un nivel promedio con 59% en relación a los varones con un 56%, se puede observar que los docentes de ambos sexos tienden a utilizar el estilo colaborador en el manejo de conflictos. En otras investigaciones como la realizada por Clavijo (2022), se describe que las mujeres obtuvieron un 13% y los hombres un 14%; Montesinos (2021) muestra a los docentes varones con un 22,03% obtenido en el estilo colaborador como segundo estilo más concurrido. Finalmente, se hallan diferencias que posiblemente puedan radicar en el tamaño de las muestras.

En el estilo evasivo, los resultados obtenidos dan a conocer que tanto los varones como las mujeres tienen un nivel muy bajo con un 62% y 63%, respectivamente, en este estilo. Esto muestra una concordancia con los de la investigación de Montesinos (2021) donde los varones y las mujeres tienen un 14,61% en este estilo, cada uno respectivamente. También, en Clavijo (2022) se evidencia una baja predilección por este estilo, donde las mujeres tienen un porcentaje de 33% frente a los docentes varones (14%). La única diferencia que se halla en los resultados es la disparidad entre hombres y mujeres presentada en Clavijo (2022) que puede deberse a la cantidad de la muestra. Por último, se recomienda la realización de capacitaciones en manejo de conflictos a los docentes para lograr una predilección aún menor por este estilo.

Otro de los objetivos específicos, fue identificar el nivel de los estilos de manejo de conflictos según rango de edad en docentes de Instituciones Educativas Estatales del distrito de Chincha alta:

En el estilo complaciente, según los resultados obtenidos, en todos los rangos de edad se encuentran porcentajes significativos, más de la mitad, en el nivel promedio. Dichos datos, no concuerdan con los presentados por Clavijo (2022), que obtuvo los siguientes resultados de uso de este estilo: en el rango de 21 a 30 años, 0%; en el rango de 31 a 40 años, 33%; en el rango de 41 a 50 años, 20% y en el rango de 51 a 60 años, 0%. Entonces, se podría decir que, en La Paz a partir de los 41 años el uso de este estilo va disminuyendo con el pasar del tiempo y en Chincha Alta se mantiene a pesar de ello. Esto, posiblemente, se deba a la diferencia sociocultural en el ámbito laboral docente donde se busca complacer al otro para evitar mayores complicaciones y a la diferencia de magnitud en las poblaciones.

En el estilo competidor, en los resultados obtenidos resalta el nivel promedio, con más de la mitad de la población en la mayoría de rango de edades con excepción del rango de edad de 51 a 61 años donde hay una similitud con los niveles bajo y muy bajo. Los resultados difieren con lo encontrado en la investigación de Clavijo (2022), en la cual los docentes muestran un nivel muy bajo en todos los rangos de edades; en este sentido, los docentes no se inclinan por este estilo. Es así que, en los resultados de la presente investigación se evidencia un claro descenso de la necesidad de competir y sobresalir individualmente a través de los años; mientras que, en el antecedente, sin importar el rango de edad, se podría decir que los docentes no buscan sobresalir de manera individual, sino que buscan trabajar en equipos. Finalmente, esta diferencia



puede radicar en la diferente cultura de competición educativa de los lugares en los que se aplica y a la diferencia en la magnitud de las muestras.

En el estilo compromiso, se encontró en el nivel promedio: un 59%, en el rango de 21 a 30 años; un 24% en docentes de 31 a 40 años; un 25%, en docentes de 41 a 50 años y un 35%. en docentes de 51 a 60 años. Por lo que, no existe concordancia con los resultados de Clavijo (2022), ya que, se describe el siguiente uso de este estilo: un porcentaje de 33% en docentes de 20 a 30 años; 22%, de 31 a 40 años; 40% de 41 a 60 años y 60% de 51 a 60 años. Es así que, si se comparan los primeros y últimos rangos de cada investigación, en los resultados de la presente, se evidencia un descenso del compromiso a través de los años; mientras que, en el antecedente, se evidencia un aumento este a través de los años. La causa, posiblemente, se deba al proceso de asumir responsabilidades a medida que se va ganando experiencia, lo que facilita el uso de este estilo en La Paz, una diferencia en la carrera magisterial estatal.

El estilo colaborador presenta porcentajes de entre 59% a 65% en el nivel promedio dentro de todos los rangos de edad, lo que, está en concordancia con lo demostrado por Clavijo (2022) donde el uso de este estilo se mantiene en promedio, para la población de este estudio, con los años del docente, con la única diferencia de un porcentaje nulo en el rango de 31 a 40 años. Se demuestra así que, los docentes en promedio tienden a colaborar en las situaciones que refieren a conflictos buscando el apoyar al resto para lograr un objetivo en común. Posiblemente, debido a la naturaleza de la labor docente, es que se demuestra la vocación de servicio hacia los demás en el uso de este estilo, al ayudar a estudiantes o colegas dentro de los trabajos en equipo.

En el estilo evasivo, se encontró que es el estilo con menos uso, presentando unos porcentajes de entre 40 a 73 por ciento en el nivel muy bajo entre todos los rangos de

edad, pero también un preocupante resultado significativo en las edades de 51 a 61 en el nivel promedio con 35%. Los resultados obtenidos van en relación con la investigación de Clavijo (2022), donde se evidencia un uso del estilo de 33% en el rango de edad de 31 a 40, siendo este el más alto, en comparación a los demás rangos de edad que presentan un 20% en todos. Es así, que se concluye que en Chíncha los docentes no presentan mayor uso del estilo evasivo y entienden la importancia de la resolución de conflictos al igual que en La Paz, todo con excepción del ligero aumento en la predilección que presenta este estilo en el último rango, que no se visibiliza en el antecedente. La razón, posiblemente, se deba a que, con los años, los docentes de la Paz no pierden esas cualidades como el compromiso, a diferencia de en Chíncha, como se vio en el punto anterior.

En definitiva, las limitaciones del trabajo de investigación están relacionadas a la población, ya que se trabajó solo con docentes de Instituciones Educativas Estatales del distrito de Chíncha alta; en este sentido, sería importante realizar esta investigación en otro tipo de población, donde se considere colegios privados, parroquiales, entre otros. También, sería importante aplicarlo en otros distritos de Chíncha, para así poder ver posibles similitudes o diferencias a los resultados obtenidos en este trabajo de investigación. Asimismo, se ve necesario, también, realizar estudios por años de servicios, ya que se requiere registrar cómo al paso de los años de servicio varía el nivel de manejo de conflictos y se adquiere uno o varios estilos de acuerdo a la experiencia del caso y del conflicto al que se vaya a afrontar. Por último, una de las limitaciones metodológicas encontrada fue en los antecedentes, dado que no hay estudios suficientes en el nivel descriptivo simple, se emplearon investigaciones correlacionales y comparativas, por la naturaleza del estudio de carácter exploratorio.

Finalmente, más allá de las limitaciones que se encuentran, es importante resaltar esta investigación, ya que fue realizada en una población característica de una región particular donde se vio la necesidad de saber cuáles son los niveles de los estilos de manejo de conflictos en estos docentes. Los resultados son relevantes, puesto que, esta investigación muestra datos estadísticos importantes que se pueden emplear en futuras investigaciones a realizarse. Además, podría utilizarse estos datos y diagnósticos para la implementación de talleres o programas, que desarrollen e implementen estilos de manejo de conflictos y ayuden al docente en su labor.



## 7. Conclusiones y recomendaciones

### 7.1. Conclusiones

En base a los resultados obtenidos, se concluye lo siguiente:

- En los docentes de Instituciones Educativas Estatales del distrito de Chincha alta predomina el estilo de manejo de conflicto complaciente; mientras que, el estilo evasivo es el menos predominante.
- Se identificó que el nivel es promedio en el estilo complaciente en docentes de Instituciones Educativas Estatales del distrito de Chincha alta.
- También, se identificó que el nivel es promedio en el estilo competidor en docentes de Instituciones Educativas Estatales del distrito de Chincha alta.
- Por otro lado, se identificó que el nivel es muy bajo en el estilo compromiso en docentes de Instituciones Educativas Estatales del distrito de Chincha alta.
- A su vez, se identificó que el nivel es promedio en el estilo colaborador en docentes de Instituciones Educativas Estatales del distrito de Chincha alta.
- Por otro lado, se identificó que el nivel es muy bajo en el estilo evasivo en docentes de Instituciones Educativas Estatales del distrito de Chincha alta.
- Conforme a la característica de sexo, en los docentes varones y mujeres de Instituciones Educativas Estatales de Chincha Alta predomina el estilo de manejo de conflicto complaciente. Por otro lado, el estilo menos predominante es tanto en varones y mujeres el estilo evasivo. Es decir, no hay diferencias significativas en los estilos de manejo de conflictos de acuerdo al sexo.

- Conforme a la característica de edad, en los docentes de Instituciones Educativas Estatales en el rango de edad 51 a 61 años, el estilo de manejo de conflicto predominante es el colaborador, mientras que, el menos concurrente es el evasivo; en el rango de 41 a 50 años, el estilo de manejo de conflicto predominante es el complaciente, en cambio, el menos concurrente es el evasivo; en el rango de 31 a 40 años, el estilo de manejo de conflicto predominante es el colaborador, en contraste, el menos concurrente es el evasivo en el rango de 21 a 30 años, el estilo de manejo de conflicto predominante es el competidor, por el contrario, el menos concurrente es el evasivo.

## 7.2. Recomendaciones

La presente investigación da pie poder realizar las siguientes recomendaciones:

**Primero:** el personal directivo de las instituciones educativas debe considerar los resultados de la investigación para la implementación de estrategias para una asertiva gestión educativa.

**Segundo:** es necesaria la aplicación del mismo estudio en diferentes colegios tanto parroquiales como privados de la provincia de Chíncha, para contemplar un panorama más abierto.

**Tercero:** dado que los resultados por edad y sexo permitieron tener una perspectiva diferente del resultado general, también se recomienda realizar la comparación por años de servicio.

**Cuarto:** se sugiere realizar un estudio longitudinal usando esta investigación, ya que podría ayudar a comprobar si existe un cambio en los estilos de manejo de conflictos utilizados por los docentes en el tiempo.

## Referencia

- Abarca, Y., Espinoza, T., Llerenan, S. & Berrios, N. (2019). Tipos de conflictos laborales y su manejo en el ejercicio de la enfermería. *Enfermería Global*. 19 (1), 460–478. <https://doi.org/10.6018/eglobal.19.1.364491>
- Ampuero, A. (2017). *Estilos de manejo de conflictos en trabajadores militares y civiles en la Escuela de Postgrado del Ejército del Perú*. Lima, 2017. [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/8458>
- Armas, R., García, H., Mendoza, J., & Cruz, L. (2023). Ansiedad ante exámenes, rasgos de personalidad, autoconcepto, asertividad y su relación con el rendimiento académico. *Horizontes, revista de investigación en ciencias de la educación*, 7(29), 1221–1234. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i29.586>
- Bermejo, G. (2003). *El manejo de conflicto y la eficacia laboral*. [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León]. Repositorio de la Universidad Autónoma de Nuevo León. <https://revistaepgunapuno.org/index.php/investigaciones/article/download/307/127>
- Blake, R., & Mouton, J. (1985). *The Managerial Grid III*. Gulf Publishing Company. (3ra ed. Vol. 2). <https://archive.org/details/managerialgridii00blak/mode/2up>
- Ceballos, E., & Rodríguez, B. (2023). How do teachers and students deal with conflict? An analysis of conflict resolution strategies and goals. *Revista de Investigación Educativa*, 41(2), 551–572. <https://doi.org/10.6018/rie.547241>
- Chávez, V., & Tuesta, Y. (2021). *Estilos de Manejo de Conflictos en Docentes de Instituciones Educativas públicas de la Provincia de Huarochirí, 2020*. [Tesis de

Licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/86563>

Clavijo, A. (2022). *Estilos en el manejo de conflictos laborales reflejados en el desempeño laboral del personal docente de la Unidad Educativa Amoretti de la Ciudad de La Paz*. [Tesis de Licenciatura, Universidad San Simón]. Repositorio Institucional de la Universidad San Simón. [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/pdf-tesis-internacional-t-1519-upn\\_compress.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/pdf-tesis-internacional-t-1519-upn_compress.pdf)

Flores, Y. (2014). *Comunicación interpersonal y resolución de conflictos en docentes y directivos de Instituciones Educativas emblemáticas de la Ugel de Huancayo*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Centro del Perú]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional del Centro del Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12894/3237>

García, J. (2018). *Concepciones de ciudadanía y participación ciudadana de estudiantes del 5° grado de secundaria de una Institución Educativa Privada de Lima Metropolitana*. [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional de la Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12801>

González, J. (2020). La condición humana como un saber necesario para pensar complejo. *Revista CON-CIENCIA*, 8(2), 93-102. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2310-02652020000200007&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-02652020000200007&lng=es&tlng=es)

Guanipa, L., & Angulo, M. (2020). La identidad social en la educación: hacia una participación ciudadana. *Desde el Sur*, 12(1), 155-166. <http://dx.doi.org/10.21142/des-1201-2020-0010>

- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6.<sup>a</sup> ed.). Mc Graw-Hill Education. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.esup.eu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Inoñán, K. (2020). *Estilos de manejo de conflictos y bienestar psicológico en colaboradores de la Municipalidad de Lagunas – LAGUNAS*. [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/51711>
- Jiménez, F., Beltrán, R., & Moreira, D. (2019). Gestión de conflictos. *Dykinson*, 12 (2), 293-299. <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-GestionDeConflictos-7279645.pdf>
- Kilmann, R. (1977). Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: *The Mode Instrument*. *Educational and Psychological Measurement*, 37(2). <https://doi.org/10.1177/001316447703700204>
- Kilmann, R., & Thomas, K. (1975). Interpersonal conflict-handling behavior as reflections of jungian personality dimensions. *Psychological Reports*, 37(1), 971-980. <https://kilmanniagnostics.com/wp-content/uploads/2018/07/Kilmann-Thomas-TKI-and-the-MBTI.pdf>



- Kilmann, R., & Thomas, K. (1975). Manejo de conflictos interpersonales de comportamiento como un reflejo de las dimensiones de la personalidad de Jung. *Revista Psychological Reports*, 37(1) 11-32. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://kilmanniagnostics.com/wp-content/uploads/2018/07/Kilmann-Thomas-TKI-and-the-MBTI.pdf>
- Kilmann, R. (2018, 10 de abril). *Using the Thomas-kilmann conflict mode instrument*. *Kilmann Diagnostics*. <https://kilmanniagnostics.com/using-the-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument/>
- Lonconi, W. (2018). *Estilos de manejo de conflictos y la convivencia escolar en los estudiantes de la Institución Educativa N° 51006 Tupac Amaru” Santiago, Cusco*. [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/33553>
- López, M., & López, V. (2018). *Influencia de la inteligencia emocional en los estilos de resolución de conflictos, en los estudiantes de primero de bachillerato técnico de la “Unidad Educativa Consejo Provincial de Pichincha”, en la ciudad de Quito en el periodo lectivo 2017 - 2018*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Central del Ecuador]. Repositorio de la Universidad Central del Ecuador. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/3e3c0a2b-285f-492e-8923-e314362f62fa/content>
- Ministerio de Educación. (2017). *Marco de desempeño del buen docente*. </pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
- Ministerio de Educación. (2018). *Guía de acompañamiento del curso “Negociación para resolución de conflictos”*. <https://es.scribd.com/document/393712165/Curso-negociacion-Para-La-Resolucion-de-Conflictos-final08-11>

Ministerio de Educación. (2019). *Definiciones operativas: Institución Educativa - ESCALE*.

[https://escale.minedu.gob.pe/c/document\\_library/get\\_file?uuid=3097a0a7-c093-4a0a-a841-489cca4490ae&groupId=10156#:~:text=Una%20Instituci%C3%B3n%20Educativa%20es%20una,el%20aprendizaje%20de%20los%20estudiantes.](https://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=3097a0a7-c093-4a0a-a841-489cca4490ae&groupId=10156#:~:text=Una%20Instituci%C3%B3n%20Educativa%20es%20una,el%20aprendizaje%20de%20los%20estudiantes.)

Ministerio de Educación. (2023). *Estadística de la Calidad Educativa*.  
<https://escale.minedu.gob.pe/>

Mirabal, D. (2003) Técnicas para el manejo de conflictos, negación y articulación de alianzas efectivas. *Red de revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 10, 53-71. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/555/55501005.pdf>

Montesinos, Y. (2021). *La inteligencia emocional en el marco del estilo de manejo del conflicto, en los docentes de la Universidad Católica de Cuenca*. [Tesis de Maestría, Universidad del Azuay]. Repositorio Institucional de la Universidad del Azuay. <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/10568>

Obaco, E. (2020). Competencias decentes para la resolución de conflictos en el ámbito escolar. *Revista de la Universidad de los Andes*, 77 (24), 37-46.  
<https://www.redalyc.org/journal/356/35663240004/html/>

Organización de las Naciones Unidas. (2020). *La solución de conflictos y los derechos humanos en la consolidación de la paz: examen de las tensiones*.  
<https://www.un.org/es/chronicle/articles?page=35>

Orozco, M. (2019). *Trabajo cooperativo entre docentes y familia en el nivel de educación primaria*. [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio

Institucional de la Universidad César Vallejo.

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/77086>

- Ramírez, J., & Borges, T. (2011). Adaptación y validación de un cuestionario de estilo de manejo de conflicto organizacional en una muestra de trabajadores de brasileños. *Revista Psicología: Organizações E Trabalho*, 11, (1) 66–74. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v11n1/v11n1a06.pdf>
- Ramos, L. (2020). *Propiedades psicométricas del Cuestionario de resolución de conflictos Thomas Kilmann en adultos del distrito de Ancón – 2019*. [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/43530>
- Riaño, S. (2018). *Relación del estilo docente con el conflicto escolar*. [Tesis de Maestría, Universidad de La Sabana]. Repositorio de la Universidad de La Sabana. <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/33943>
- Rodríguez, I. (2012). *Adaptación psicométrica del inventario de estilos de manejo de conflicto (TKI) en profesionales de la salud del cono norte de Lima metropolitana*. [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio de Institucional de la Universidad César Vallejo. <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/PAT/IZAQUEL%20MARCELINO%20RODRIGUEZ.pdf>
- Rua, B. (2020). *El trabajo colaborativo en el aula de tecnología: los roles como estrategia de enseñanza para evidenciar la participación y potencializar el aprendizaje*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Pedagógica Nacional]. Repositorio de la Universidad Pedagógica Nacional. <https://acortar.link/MBvCs5>

- Sánchez, D. (2023). *El rol docente en el fomento del aprendizaje cooperativo en niños de nivel inicial*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Pontificia Católica del Perú]. Repositorio de la Universidad PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/25072>
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2006). *Metodología y diseños en investigación científica*. Edit. Visión Universitaria.
- Sardón, D., & Sardón, Z. (2018). Estilos de manejo de conflictos y desempeño docente en instituciones educativas de nivel primaria. *Revista de investigación de la escuela de posgrado*, 7 (1), 443-453. <http://dx.doi.org/10.26788/riepg.2018.1.69>
- Sebastián, G. (2017). *La inteligencia emocional y el estilo de manejo de conflictos de los docentes en las instituciones educativas públicas de la RED 9, UGEL 06, Vitarte, Lima*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación. [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNEI\\_446ed229fede8462f64e382bb87fa0cd](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNEI_446ed229fede8462f64e382bb87fa0cd)
- Talavera, I. X., Zela, C., Parillo, E. G., & Calcina-Cuevas, S. C. (2021). Inteligencia emocional y estilos para el manejo de conflictos sociales en estudiantes universitarios. *Dominio de las Ciencias*, 7(2), 180-194. <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/PAT/PLANTEAMIENTO%20DEL%20PROBLEMA/Dialnet-InteligenciaEmocionalYEstilosParaElManejoDeConflictos2021828.pdf>
- Torres, J. (2018). *Asertividad y empatía de los docentes en el manejo de conflictos en instituciones educativas de EBR*. [Tesis Doctoral, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/20835>

UGEL Chíncha Oficial. (2023, 29 de junio). *Chíncha, te quiero libre de violencia.*

<https://goo.su/yIWU>



## Anexos

- **Anexo 1.**

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación es conducida por Cinthia Maribi Chávez Astorayme, Joshua Allan Budd Soracruz, Luis David Montenegro Ortiz y Sheyla Amelia Gomez Alzamora de la Universidad Marcelino Champagnat. Describir los niveles de estilos de manejo de conflictos en docentes de dos Instituciones Educativas Estatales del distrito de Chincha alta.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder un cuestionario de 30 preguntas. Esto tomará aproximadamente 25 a 30 minutos de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las respuestas, las pruebas se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en ella. Igualmente, puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante el cuestionario le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

- Anexo 2.

### CUESTIONARIO DE ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS – TKI

Información General:											
Sexo		Varón (            )			Mujer (            )		Edad				
<p><b>Instrucciones:</b></p> <p><b>Estimado Docente:</b> A continuación, encontrará una serie de afirmaciones acerca de la forma de pensar o actuar cuando sus deseos o ideas difieren de las de otra persona, <i>¿Cómo responde usted habitualmente en esas situaciones dentro de su centro laboral?</i> Los resultados de este cuestionario son anónimos y estrictamente confidenciales.</p> <p>Por favor lea cuidadosamente cada enunciado y decida que escala describe mejor su forma de pensar o actuar y marque “X” en el casillero que corresponda.</p> <p style="text-align: center;"><b>Nunca    Algunas veces    Frecuentemente    Siempre</b></p> <p style="text-align: center;"><b>1                    2                    3                    4</b></p>											
Nº	ÍTEMS							1	2	3	4
1	Antes de abordar los puntos en los que estamos en desacuerdo, pongo énfasis en los que sí estamos de acuerdo										
2	Suelo sacrificar mis deseos por satisfacer los deseos de la otra persona										
3	Trato de no herir los sentimientos del otro										
4	Si la posición de la otra persona es muy importante para él o ella, le dejo satisfacer sus deseos										
5	A la hora de resolver el problema trato de ser considerado con los puntos de vista y deseos de la otra persona										
6	Procuro no herir los sentimientos de la otra persona										
7	Soy firme en lo que pienso y trato de que se cumpla lo que yo planteo										
8	Trato de hacer que mi posición prevalezca cuando pienso que tengo la razón										
9	Suelo ser muy decidido en lograr que mi posición prevalezca										
10	Soy firme en lo que pienso para que mi posición sea la que gane										
11	Argumento y trato de convencer a la otra persona acerca de los beneficios de mi posición										
12	Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición										
13	Trato de encontrar una solución que de algún modo sea conveniente para ambos										
14	Cedo en algunos puntos de conflicto a cambio de otros										

15	Permitiré a la otra persona mantener algunas de sus posiciones, si respeta y permite mantener algunas de las mías			
16	Trato de encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos			
17	Trato de encontrar una posición intermedia entre las de la otra persona y la mía			
18	Propongo una solución intermedia			
19	Busco insistentemente ayuda de la otra persona, para encontrar una solución			
20	Digo mis ideas y pregunto las ideas de la otra persona			
21	Trato de resolver nuestras diferencias de forma inmediata			
22	Siempre prefiero una discusión directa y abierta del problema			
23	Suelo buscar la ayuda de la otra persona para solucionar el problema			
24	Suelo compartir el problema con la otra persona para así poder solucionarlo			
25	Trato de evitar situaciones conflictivas que me resulten desagradables			
26	Busco posponer la solución del problema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo bien			
27	Trato de hacer lo necesario para evitar las tensiones			
28	Trato de no preocuparme por las diferencias que se presentan			
29	Hay ocasiones en que dejo que otros asuman la responsabilidad o iniciativa para solucionar el problema			
30	Evito tomar posiciones que puedan generar controversias			

[Preguntas](#) [Respuestas](#) **88** [Configuración](#)



UNIVERSIDAD  
MARCELINO CHAMPAGNAT  
LICENCIADA POR SUNEDU

Sección 1 de 3

## **Questionario de Estilos de Manejo de Conflictos**

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y asimismo, solicitar su apoyo para llenar este formulario que tiene como objetivo evaluar los niveles de manejo de conflicto.

Correo \*

Correo válido



- Anexo 3.

## EVIDENCIA DE LIBERACIÓN DE INSTRUMENTO

Estilos de manejo de conflictos en trabajadores militares y civiles en la escuela de postgrado del ejército del Perú. Lima, 2017



 Ampuero\_TAM.pdf (5.762Mb)

Fecha  
2017

Autor(es)  
Ampuero Torres, Aida Mercedes

Metadatos  
[Mostrar el registro completo del ítem](#)

### Resumen

La investigación realizada tuvo como objetivo determinar si existen diferencias significativas en los estilos de manejo de conflictos en trabajadores militares y civiles en la Escuela de Postgrado del ejército del Perú. Lima, 2017. El diseño fue no experimental con corte transversal y de tipo descriptivo comparativo. La población estuvo conformada por 102 trabajadores, de los cuales 50 eran militares y 52 civiles, cuyas edades fluctuaron entre los 20 a 62 años de edad, a quienes se aplicó el inventario Estilos de Manejo de Conflictos (TKI) de Thomas y Kilmann, adaptado por Rodríguez (2012). Al analizar los resultados se encontró un valor ( $p > 0.05$ ), lo cual indica que no existe diferencia significativa entre los estilos de manejo de conflictos en trabajadores militares y civiles, además se encontró que ambas muestras tienden a utilizar el estilo competitivo para resolver sus conflictos.

URI  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/8458>

Colecciones  
Lima Este [696]

Temas  
[Estilos de manejos de conflicto, militares y civiles](#)

El ítem tiene asociados los siguientes ficheros de licencia:




### Eres libre de:

**Compartir** : copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato para cualquier fin, incluso comercial.

**Adapte** : remezcle, transforme y desarrolle el material para cualquier propósito, incluso comercialmente.

El licenciante no puede revocar estas libertades siempre que cumpla con los términos de la licencia.

### Bajo los siguientes términos:

 **Atribución** : debe dar [el crédito apropiado](#), proporcionar un enlace a la licencia e [indicar si se realizaron cambios](#). Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso.

**Sin restricciones adicionales** : no puede aplicar términos legales ni [medidas tecnológicas](#) que restrinjan legalmente a otros hacer cualquier cosa que la licencia permita.

---

INFORME DE ORIGINALIDAD

---

8%

INDICE DE SIMILITUD

8%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

FUENTES PRIMARIAS

---

1

[hdl.handle.net](https://hdl.handle.net)

Fuente de Internet

2%

2

[repositorio.ucv.edu.pe](https://repositorio.ucv.edu.pe)

Fuente de Internet

2%

3

[repositorio.une.edu.pe](https://repositorio.une.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

4

[repositorio.uladech.edu.pe](https://repositorio.uladech.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

5

[issuu.com](https://issuu.com)

Fuente de Internet

1%

6

Raúl Sosa Mendoza, Glenda Mirtala Flores Aguilera, Verónica Torres Cosío. "Percepción de exclusión social por medios digitales en estudiantes de posgrado", HUMAN REVIEW. International Humanities Review / Revista Internacional de Humanidades, 2023

Publicación

1%

7

[repositorio.umch.edu.pe](https://repositorio.umch.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

---