

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Estilos de manejo de conflictos y su relación con el desempeño laboral de los
docentes en una institución educativa, 2023**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

Maricielo Marin Tantalean

ASESOR

Linda Marita Cruz Pupuche

<https://orcid.org/0000-0002-8600-8032>

Chiclayo, 2024

**Estilos de manejo de conflictos y su relación con el desempeño
laboral de los docentes en una institución educativa, 2023**

PRESENTADA POR
Maricielo Marin Tantalean

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR

Liliana Milagros Portilla Capuñay
PRESIDENTE

Camilo Rafael Karin Giron Cordova
SECRETARIO

Linda Marita Cruz Pupuche
VOCAL

Dedicatoria

A Dios por darme fortaleza en toda mi etapa universitaria para no rendirme a pesar de los obstáculos; a mi madre Nancy, quien es mi ejemplo de superación y amor; a mi padre Moisés, que, con su carisma y alegría, me sacaba sonrisas en los momentos más difíciles; a mi hermano Moisés Fernando, para demostrarle que todo esfuerzo tiene su recompensa, y a mis abuelos Oscar y Cristina.

Ellos son las personas más importantes de mi vida y son los principales protagonistas de este sueño alcanzado.

Agradecimientos

Agradecer a mis maestros que, con su sabiduría y paciencia me brindaron toda la enseñanza necesaria en estos años de mi etapa universitaria, al director de la institución que me permitió realizar la investigación, a mi apreciada Universidad y a la comunidad, gracias totales.

Estilos de manejo de conflictos y su relación con el desempeño laboral de los docentes en una Institución Educativa, 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

21%	20%	10%	14%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	3%
2	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	revistas.unap.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD, UNAD Trabajo del estudiante	1%
6	Submitted to National University College - Online Trabajo del estudiante	1%
7	gestion.pe Fuente de Internet	1%
8	Submitted to Cliffside Park High School	

Índice

Resumen	6
Abstract.....	7
Introducción.....	8
Revisión de literatura.....	10
Materiales y métodos	14
Resultados y discusión	16
Conclusiones	22
Recomendaciones	23
Referencias.....	24
Anexos	28

Resumen

El presente estudio fue desarrollado con la finalidad de determinar la relación entre los estilos de manejo de conflictos y desempeño laboral de los docentes en una Institución Educativa, 2023. En donde se empleó un enfoque cuantitativo, tipo básica, nivel correlacional, diseño no experimental y corte transversal; así pues, la población del estudio estuvo compuesta por todos los profesores de un colegio nacional del distrito de Chiclayo, dando con una muestra de 153 docentes. En este estudio se utilizaron dos instrumentos para recopilar datos, se usó el cuestionario de Mutané et al. (1991) para medir la primera variable y para la segunda con el instrumento de Geraldo (2022); en las cuales se midieron a través de una escala ordinal desde totalmente de acuerdo hasta desacuerdo. Los hallazgos del estudio tienen como resultados que, los estilos más predominantes son el compromiso e integrador, ya que los profesores ante una situación de conflicto se preocupan por alcanzar una solución rápida y que todas las partes salgan beneficiadas; finalmente, existe una relación positiva media entre dichas variables; en la cual si hay un buen manejo de los conflictos tendrá poca afectación en cuanto al desempeño de los maestros.

Palabras clave: Estilos de manejo de conflictos, desempeño laboral.

JEL: M1, M10, M12

Abstract

The present study was developed with the purpose of determining the relationship between conflict management styles and work performance of teachers in an Educational Institution, 2023. Where a quantitative approach was used, basic type, correlational level, non-experimental design and cross-section; Therefore, the study population was made up of all the teachers of a national school in the district of Chiclayo, resulting in a sample of 153 teachers. In this study, two instruments were used to collect data, the Mutané et al. questionnaire was used. (1991) to measure the first variable and for the second with Geraldo's instrument (2022); in which they were measured through an ordinal scale from completely agree to disagree. The findings of the study show that the most predominant styles are commitment and integration, since teachers in a conflict situation are concerned about reaching a quick solution and that all parties benefit; Finally, there is a medium positive relationship between these variables; in which if there is good conflict management it will have little impact on the performance of teachers.

Keywords: Conflict management styles, job performance.

Introducción

A nivel nacional se han registrado 186 casos resueltos sobre los conflictos laborales, donde el 97,85% se dio mediante la negociación y conciliación ya que, se asignó un conciliador para que haya una mejor accesibilidad en la comunicación por parte de las personas involucradas; cabe recalcar que, la mayor parte de estos casos fueron en Lima metropolitana. Así pues, cada una de las negociaciones es particular y va a depender de las dos o más partes, en la cual se podrá gestionar de una manera adecuada para que haya un menor impacto en cuanto a la relación de los colaboradores (Gestión, 2021).

Ahora, el conflicto viene a ser un hecho social ya que están involucradas dos o más personas y es debido a las necesidades que no están satisfechas; por ende, para una apropiada solución de conflictos se debe saber cómo expresarse, debido a que va de la mano con la comunicación, aprender a escuchar, poner límites y esto será una herramienta necesaria para la tranquilidad del ser humano (Ramón et al., 2019). Y, mientras que, si los profesionales manejan los conflictos de manera adecuada, ello aumenta en cuanto a su productividad, satisfacción, compromiso; en donde si hay un manejo que no es efectivo ello se asocia a disminución del rendimiento, mala comunicación y ausentismo. Putz et al (2020) scienc direct

En cuanto a Rodríguez et al, (2019) en su estudio para evidenciar los factores del desempeño de los empleados, demostraron que el indicador de conocimiento de trabajo tiene un 40%, ya que los colaboradores están en una continua formación para su área laboral y tiene un gran conocimiento de ello; por lo mismo que, han sido entrenados para reflejar sus conocimientos en el campo laboral. Chagray et al., (2020) señalaron que el talento humano es el factor más relevante para que cada una de las metas de la empresa se puedan cumplir y así le den un valor tanto a los productos y servicios; así mismo, la calidad laboral es fundamental para una gestión del cambio ya que va a repercutir en el comportamiento individual y en equipo, así pues, estas relaciones interpersonales repercuten en el comportamiento de las personas.

Dado que, si hay un desempeño laboral alto, se puede reflejar en cuanto a la pertenencia y el actuar positivo del colaborador, para así lograr los propósitos y metas de la institución (Dolores et al., 2023).

Si bien es cierto, existen estudios sobre el desempeño laboral con otras variables relacionadas a la organización, pero hay una escasez de investigaciones en la literatura de las variables mencionadas, de los pocos estudios encontrados se basan en datos recopilados en el continente asiático como Pakistán, Líbano y Nigeria que como sabemos tienen diferentes culturas; sin embargo, hasta el momento no se ha realizado un estudio en una institución del sector público. Apoyándose de Hashmi (2019) recomienda que se siga estudiando en docentes

en instituciones del sector público. Pues, es necesario que siga siendo analizada a través de instituciones que contribuyan a la formación personal (Pashanasi et al., 2021). Aoun et al., (2020) confirma que el estudio empírico de estas variables puede crecer aún más en términos de muestra, sectores, entre otros.

En Chiclayo, Perú, en un colegio estatal del nivel primario y secundario, donde brinda el servicio de educación. A través de conversaciones con los docentes, manifiestan que durante su vida profesional, el problema están en los conflictos que tienen con sus colegas y directivos; ya que hay rencillas por malentendidos en las reuniones pedagógicas, hay fallas en la comunicación lo que ocasiona que no se logren escuchar entre sí y se generen mensajes pocos claros; por lo que algunos mencionan que ante estos tipos de conflictos tratan de no entrometerse y no dar su punto de vista, con el fin que no salgan perjudicadas las partes involucradas; así, también manifiestan que buscan salir de esta situación tratando de solucionarla en conjunto pidiendo las opiniones de los demás; sin embargo, otros añaden que en algunas ocasiones acatan lo que les piden. Por lo mencionado, se pretende responder la siguiente interrogante ¿Cómo se relaciona los estilos de manejo de conflictos y el desempeño laboral de los docentes en una Institución Educativa, 2023?

Teniendo como objetivo general: Determinar la relación entre estilos de manejo de conflictos y el desempeño laboral de los docentes en una institución educativa, 2023 y los específicos: identificar el estilo de manejo de conflictos que predomina, identificar el nivel de desempeño laboral y determinar la relación entre las dimensiones de los Estilos de manejo de conflictos con las del desempeño laboral en los docentes de una institución educativa, 2023. Mediante todo ello, se respondió la hipótesis: Existe relación entre los estilos de manejo de conflictos y desempeño laboral en una institución educativa, 2023.

Finalmente, se justifica ya que es crucial investigar cómo ciertos estilos manejo de conflictos podrían mejorar o perjudicar el comportamiento de los docentes, en donde permitirá desarrollar estrategias y capacitación específicas para abordar los desafíos en las instituciones. De esta manera, proporcionar herramientas prácticas a las organizaciones para mejorar su capacidad de gestión de conflictos, mejorando las relaciones interpersonales y lo que se traduciría en un ambiente armonioso. Además, que podrá contribuir a las distintas instituciones en el nivel de comunicación y de utilidad para las mejoras de las instituciones con el análisis de datos recolectados. Y, siendo de mucha ayuda en el conocimiento del área de gestión de empresas siendo material de interés para las organizaciones y líderes, aportando a su crecimiento.

Revisión de literatura

Después de una revisión exhaustiva de investigaciones se encontró a Hashmi et al., (2019), cuyo resultados fueron que la percepción de los docentes en los manejos de conflictos tienen en su mayoría un comportamiento compulsivo, donde las mujeres tienen un estilo más dominante que los hombres; así como también que, las maestras hacen uso más de sus habilidades interpersonales para mejorar su desempeño, mientras que, el estilo evasivo y comprometido tienen un impacto en su comportamiento laboral. En este sentido Abarca et al., (2020) en su investigación que tuvo como muestra a 190 colaboradores, donde el estilo cooperativo, asertivo y evasivo tienen 48,4%, 18.4% y 17.4% respectivamente, lo que demuestra que en caso de que suceda algún conflicto estos los manejan en equipo, de manera cooperativa, mediante soluciones pacíficas como la colaboración entre ellos mismos, la comunicación y señalan que los conflictos entre trabajadores son los más comunes, al estilo de trabajo y entre el jefe-personal. Además, Aoun et al., (2020) dan como resultado que el estilo de colaboración es el que tiene una relación más elevada en el desempeño de estos trabajadores; sin embargo, el estilo evasivo es el más bajo.

Por otro lado, para Pegalajar (2018) examinó los estilos de gestión del conflicto interpersonal, lo cual tiene una puntuación alta, en el estilo servilismo ya que demuestran una baja inclinación de sus propios intereses y un alto interés en preocuparse por los demás, seguido del evitativo en donde tienen una gran preocupación por sus resultados y de los demás; y las de menor puntuación, empezando con el estilo compromiso donde los estudiantes tienen un interés intermedio entre sus propios resultados y de sus demás compañeros, y culminando con el estilo dominante donde presentan un elevado interés personal de sus resultados sin tener en cuenta a los demás, de esta manera recalcan que las mujeres tienen una mayor puntuación en la búsqueda de las soluciones para poder complacer todas las partes, tanto las necesidades propias y a nivel grupal, poniendo en práctica la conducta de adaptarse a otros. Así mismo, Samapti (2019) en su estudio para identificar la gestión de conflictos entre estudiantes de institutos superiores en India, hallaron que hay diferencias entre el género, religión, nivel de ocupación entre el manejo de conflictos; mientras que, en términos de clases sociales, turno educativo, área residencial no existe diferencias.

Rodríguez y Lechuga (2019) se contó con 84 sujetos, donde se exponen que en la dimensión conocimiento del trabajo, el 40% de los trabajadores están en constante aprendizaje para su área laboral siendo entrenado para que pongan en práctica los conocimientos, un 60% lo cumplen casi siempre, en cuanto al indicador de producción el mayor porcentaje va dirigido hacia aquellos que aplican la mayor parte de su tiempo para que sus resultados salgan excelentes, en

el caso de responsabilidad tienden a cumplir con todas las responsabilidades que se les asigne en su campo laboral. Así como también, Aqqad et al, (2019) en su investigación, dieron como resultados que, los estilos de integración (predominante) y compromiso son los que están más relacionados significativamente con el comportamiento, mientras que el complaciente, dominante y evasivo son bajos; por ello, mientras que haya una reducción del conflicto se evidenciará un nivel alto en el desempeño. Abdul et al., (2023) donde muestran que hay un impacto entre la gestión de conflictos y desempeño ya que se descubrió que los malentendidos, los conflictos de intereses, la ineficiencia administrativa son las fuentes principales del conflicto en las escuelas y que una buena gestión de conflictos mejora el desempeño de estos maestros aumentando su confianza e integridad y mencionan que la falta de participación, la incompetencia de la gestión de conflictos y las interacciones inadecuadas mediante el personal afectan desventajosamente el desempeño.

Tenemos a Singh et al. (2022) que, manifiestan los colaboradores están de acuerdo que el conflicto surge debido a la mala comunicación lo cual provoca que en su mayoría se desemboquen insultos personales y que la organización debe realizar capacitaciones para la solución de los conflictos. Los trabajadores desempeñan de manera satisfactoria en cuanto las funciones en su área de trabajo, y el ambiente tiene relación en la dimensiones de la tarea y contextual ya que el último va llevar una mejoría al desempeño en general, mientras que el contraproducente impulsa a un deterioro de esta; cabe recalcar que se encontró que los empleados realizan correctamente sus tareas en cuanto a sus funciones, además que los empleados se ayudan y cooperan entre sí para realizar sus deberes (Thaku & Sharma, 2019)

Y para finalizar López et al (2022) añaden que, la significancia de la tarea no va a conducir a una presencia del comportamiento del empleador ya que estará en ciertas configuraciones y ausentes en otras, esto puede ser a la naturaleza propia de las tareas y la experiencia de los empleados.

En cuanto al conflicto laboral, es un proceso donde se empieza con una parte en la que siente que daña algo que le importe, será reconocido cuando ambas partes los perciben y se reflejará si hay existencia o no (Robbins, 2004). Según la Organización Internacional del Trabajo (2008) estos conflictos son aquellos enfrentamientos de posturas entre las personas donde va a existir diferencias entre los trabajadores y empleadores, en la cual estos presentan una queja donde se puede extender al desarrollo de huelgas, entre otros.

Así pues, es un componente propio por parte de la sociedad que tienen intereses contrarios, prácticamente es una controversia ya que son las diferencias que les importan a las partes involucradas y ello viene cómo funcionan las relaciones sociales; donde se debe identificar el

conflicto individual o colectivo, el primero se basa en aquellos conflictos que se dan mediante la interpretación, mientras que el otro es el conflicto de intereses conllevando a elementos económicos (Lucena, 2005). Son las discrepancias que nacen en las relaciones en cuento a los equipos de trabajo, ya sea con personas que tienen diferentes funciones dentro de la organización, esta puede crear una cadena de costes emocionales y económicos (Paradinas, 2020).

Por ende, se debe tener en cuenta el manejo de conflictos ya que se basa en planificar y pacificar las discrepancias ya sea de metas, interés y opiniones que tengan las personas, para así procurar tener un ambiente donde esas contraposiciones se puedan expresar adecuadamente y se logre una solución en la cual resulte beneficioso para todos (González, 2003). En pocas palabras, es un proceso que trata de reducir los aspectos que son negativos para poder elevar los positivos; por ende, es que esta gestión de los conflictos permite impulsar la eficacia y el desempeño en la organización (Cáber et al, 2019)

Es así como, existen cinco estilos de manejo de conflictos de Thomas Killman (1974), en los siguientes párrafos se explicará cada uno de ellos:

Estilo de evasión. No busca los intereses ni de él mismo ni de otros, donde evitan ciertos desacuerdos para poder entablar relaciones armoniosas, siendo aceptados por la persona, pueden presentar sus razones o argumentos, pero si no son aceptadas se retiran (Vargas & Hernán, 1978). El individuo que usa el mencionado estilo intenta escapar ante un problema, sin hacer en donde espera que se solucione el conflicto; por lo que se presenciaria un ambiente tranquilo, pero en cualquier momento puede surgir el conflicto Binaburo y Muñoz (2007, citado por Ramón et al, 2019)

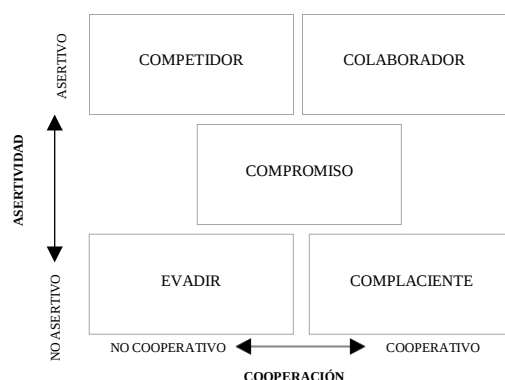
Estilo compulsivo. Munduate et al. (1993) menciona que este estilo se da cuando se prioriza los intereses propios que los demás, siendo una actitud amenazadora por lo que hacen lo posible para alcanzar sus metas sin importarle el resto, esto puede tener un resultado desfavorable para todos. Así pues, se basa hacia el poder, satisface solo sus necesidades e intereses haciendo uso de cualquier tipo de medio para ganar y defendiendo su postura que cree que es la mejor para ganar Sample (2014).

Estilo de colaboración. Se trata de confrontar el conflicto de manera directa y trabajar para que haya una solución gratificante, enfrentando el conflicto fijamente y trabajar para una solución mutua (Robbins, 2004). Este estilo abarca el enfoque de ganar-ganar, donde es la necesidad de tener un gran resultado de manera conjunta y así conseguir diversos beneficios para las partes involucradas (Newstrom, 2011)

Estilo de compromiso. Se da cuando está en ser complaciente y la competente, donde la persona tiene que hallar una salida convincente y de aceptación de ambas partes para que haya satisfacción entre estos (Sample, 2014). Se basa en analizar una solución que satisfagan a las partes involucradas, evaluando los intereses que tienen en conjunto y está requiere que tenga una capacidad totalmente creativa (Rivera & Matute, 2023)

Estilo servicial. Es cooperativo, de lado sus necesidad e intereses para satisfacer al resto es un autosacrificio, obedece las órdenes y es generoso; pues, da mayor importancia a los beneficios de las demás donde genera un resultado de perder – ganar y son evaluados de manera positiva, aunque se perciben como sumisos (Hellriegel & Slocum, 2001). Se refiere a disminuir las diferencias y destacar el desosiego de las demás personas (Ozdemir et al, 2009)

Modelo desarrollado por TKI



Fuente: *Thomas-Kilmann (1974, adaptado por Sample, 2014)*

Por lo que también el desempeño laboral son los comportamientos de los trabajadores que están encaminados a lograr las metas propuestas de una empresa, en donde demuestran que son eficaces al cumplir con sus responsabilidades, así pues, es una fortaleza importante que tiene toda organización (Chiavenato, 2000).

Así como también son aquellas acciones que se observan de los colaboradores que son sumamente valiosas para las metas de toda compañía, donde son medidos por las competencias de cada uno y lo que contribuye a la empresa; la cual, puede ser favorable o no dependiendo de las características de la conducta (Pedraza et al. 2010). Y en la cual, se trata de un comportamiento individual, lo que la gente puede hacer y es observado por los demás, en la cual genera un valor hacia la compañía (López et al. 2022)

Esta variable consiste en tres dimensiones principales (Koopmans et al, 2014). Empezando por el desempeño de la tarea, es el cumplimiento eficiente de los colaboradores ya que realizan acciones a través de procesos en las organizaciones o desde fuera (Borman & Motowidlo, 1997). Se dividen en 2 comportamientos, el primero está conectado a la transformación en productos de la empresa y el otro comportamiento son las actividades que son el núcleo técnico

(Koopmans et al 2011). De esta manera, estas acciones dependerán de: capacidades, conocimiento y habilidad del trabajador en su puesto de trabajo por lo que estos comportamientos están dirigidos a la producción de los bienes y servicios.

El desempeño contraproducente se caracteriza por el daño observable que pueda hacer propósito, básicamente son las consecuencias peligrosas ante las conductas (Marcus et al, 2013). Por lo que, son conductas del trabajador que van en contra a los intereses de la sociedad, aquellos comportamientos amenazantes a la comodidad tanto del trabajador y de la misma empresa (Omar et al. 2012). De la misma manera, son conductas que hace el propio trabajador en su área laboral para un beneficio propio pero peligrosos para su alrededor tanto para la empresa y sus compañeros de trabajo (Hakstian et al. 2002).

Y la última dimensión del desempeño contextual que para Armenakis et al. (2011) son comportamientos que apoyan a sus colegas de trabajo, se ofrecen como voluntarios para las tareas y defienden a la organización donde están trabajando; así pues, son esenciales para poder lograr los resultados requeridos en una organización. Son las conductas que contribuyen a los ambientes psicológicos, social y organizacional en el que se realiza el trabajo; y ello contribuye a alcanzar las metas de una empresa Borman & Motowidlo (1993, Rodríguez et al, 2018)

Ahora bien, es importante definir el desempeño docente así Fernández (2002) menciona que el maestro es todas aquellas labores que realiza en sus horas pedagógicas como: calificación de sus estudiantes, las asesorías, prepararse anticipadamente para una sesión de clase, dictar su sesión. Según Montenegro (2003) añade que es un conjunto de acciones donde el maestro tiene la obligación de apoyar al alumno.

Y finalmente el Marco del Buen Desempeño Docente (2012) son las conductas que una persona puede observar de otra en un salón de clases, donde son valoradas y se logran concretar con el resultado de su alumno; además, que es un acuerdo que se elabora mediante los docentes, sociedad y por el Estado en las cuales deben tener competencias para poder realizar un logro de aprendizaje alto hacia sus alumnos.

Materiales y métodos

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, pues para Alan y Cortez (2017) se basa en analizar y verificar datos e información. Siendo de tipo básica, con un diseño no experimental y corte transversal; así pues, fue de nivel correlacional no causal por lo que se supo cómo se comporta una variable conociendo el accionar de la otra.

La población fue finita, ya que se tuvo un listado de población que consta de 153 profesores de ambos sexos, entre los 20 años a más, del nivel: primaria y secundaria de un colegio público en Chiclayo; por lo que fue censal ya que se tuvo acceso a todos los elementos. Y se tuvo como

criterios de selección, que los colaboradores tengan contrato vigente y realicen sus horas pedagógicas en el colegio.

Se hizo uso de dos cuestionarios. Para la primera variable, se utilizó el instrumento de Mundanate, Ganaza y Alcaide, con un total de 28 ítems, por las 5 dimensiones: Evasivo (7 ítems), compulsivo (5 ítems), servicial (6 ítems), colaboración (7 ítems) y compromiso (3 ítems). El mencionado instrumento tuvo un 0.78 de alfa de Cronbach. Y, para la segunda variable se realizó con el cuestionario de Geraldo (2022). Lo cual consta de 14 ítems para evaluar 3 dimensiones: De la tarea (5 ítems), contextual (8 ítems) y contraproducente (5 ítems). Es una escala tipo Likert ordinal. Cabe recalcar que, su alfa es superior a 0.8.

Ambos cuestionarios se dieron de manera virtual en Google Forms, donde fueron enviados por los grupos de WhatsApp de maestros, ello por decisión del director de colegio para que no haya algún tipo de interrupción en las clases pedagógicas, se realizó entre 8 a 10 minutos para completar cada cuestionario. Así mismo, se llegó a completar en un periodo de 13 días aproximadamente.

Para el procesamiento de datos fue por el programa SPSS y se ingresó la data en Microsoft Excel. Para el análisis descriptivo se utilizó el análisis de frecuencias para las variables y en cuanto al diseño metodológico se utilizó, el análisis de “Rho de Spearman” para establecer la relación que existe entre estas 2 variables. Finalmente, se mostró los resultados en tablas para una mayor comprensión.

Resultados y discusión

Objetivo específico 1: Identificar los estilos de manejo de conflictos que más predomina en los docentes en una institución educativa, 2023.

Tabla 1.

Tabla de frecuencias por dimensiones de los estilos de manejo de conflictos

Estilos/ Escala	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Evasión	1.3%	4.6%	20.3%	43.8%	30.1%
Compulsivo	5.9%	25.5%	39.2%	26.8%	2.6%
Colaboración	1.3%	0.7%	9.8%	47.7%	40.5%
Compromiso	1.3%	2.6%	11.1%	51.6%	33.3%
Servicial	3.9%	38.6%	38.6%	15.7%	3.3%

En la tabla 1, se evidencia que el estilo colaboración y compromiso son los que más predominan, representando un 88.2% (TA = 40.5 y PA= 47.7) y 84.9% (TA =33.3 y PA =51.6) respectivamente. Por un lado, en el colaborativo representa que, si hay alguna dificultad, el docente trata de buscar una posible solución donde salga beneficiado él mismo y el involucrado, logra presentar sus ideas para que se realice una decisión en equipo, la información que comparte tanto a sus colegas y a sus directivos son totalmente auténticas y colabora con todos los que forman parte de la institución para llegar a un acuerdo. Por otro lado, el compromiso, que explica que una gran parte de los profesores de la institución buscan caminos intermedios para dirigirse hacia una solución, proponen acuerdos para así poder romper los conflictos, ante los problemas dentro de su área laboral procuran llegar a una negociación con sus compañeros y así todos salgan favorecidos. Seguido de esto, tenemos el estilo evasivo con un 73.9% (TA =30.1 y PA = 43.8); por lo que, podemos analizar que los docentes que ponen como prioridad las necesidades de las demás, no realiza su trabajo de manera eficiente sino obedece lo que le indican, hace concesiones sobre las decisiones que le dan, actúa como desean sus compañeros y jefes, y satisface completamente las expectativas de los demás colaboradores. Y, tenemos al servicial que es el que menos predomina con un 19% (TA = 3.3 Y PA = 15.7), donde se infiere que ante algún problema que pase en el colegio, intenta satisfacer lo que el colega le indica y

actúa como él desea, haciéndole concesiones, acatando con las sugerencias y satisfacer sus expectativas para no verse involucrado en el problema.

De acuerdo con, Abarca et al., (2020) con un 48,4% demuestran una conducta cooperativa ya que, cuando hay algún problema en la organización estos lo resuelven de manera conjunta y aportan decisiones en las cuales salgan beneficiados. Aoun et al., (2020) en su investigación mencionan que, tanto el estilo colaborativo y transigente son los que más predominan, ya que hace lo posible para que las partes estén satisfechas con la decisión final y resuelven las situaciones en poco tiempo para que no haya más problemas. Ello difiere con Pegalajar (2018) afirman que en su artículo el evasivo es el que tienen una mayor puntuación; debido que no toman en cuenta sus intereses y priorizan a los demás. La explicación por la que los resultados no son similares es debido a los diferentes contextos que se realizó cada uno, algunos tienen una menor cantidad de muestra, se dan en el sector educativo superior con diferentes cuestionarios y han sido estudiados en el continente asiático lo cual se le agrega las diferentes culturas.

De acuerdo a los resultados de la investigación, los maestros suelen tener un comportamiento en la que tratan de conseguir algún beneficio donde todas las partes involucradas satisfagan sus necesidades ante cualquier conflicto que se les presenta, lo que es un aspecto primordial para las instituciones puedan tener en cuenta que dimensiones tiene una mayor importancia, donde se puede deducir que esto va permitir que todos los trabajadores puedan trabajar en conjunto, manifestando sus ideas y opiniones para alcanzar un objetivo en común y así tener los mejores resultados, (Newstrom, 2011) donde afirma que el comportamiento colaborativo se da cuando tienen la necesidad de obtener un resultado en equipo y así obtener los beneficios mutuo.

Objetivo específico 2: Identificar el nivel de desempeño laboral de los docentes en una institución educativa, 2023.

Tabla 2.
Nivel de desempeño laboral

Variable	Nivel	N	%
	Bajo	8	5,4 %
	Medio	35	22,8%
	Alto	110	71,8%
	Total	153	100%

En cuanto a la tabla 2, se evidencia que, en la escala según el método de baremos, la variable se encuentra en “alto” lo cual nos indica que está en un nivel elevado; es decir que, la mayoría de los profesores se desempeña correctamente en realizar las actividades trazada por el colegio, planifican sus sesiones de clase de manera eficiente, trabajando con dedicación para tener un buen rendimiento en sus clases pedagógicas y desarrolla sus habilidades para poder asegurarse que sus alumnos estén aprendiendo de la manera más adecuada. A pesar de ello, un 5,4% de los docentes presentan un desempeño bajo debido a que no cumplen sus objetivos laborales y no toman en cuenta la realización correcta de las sesiones semanales para sus clases.

Tabla 3.
Tabla de frecuencias por dimensiones del desempeño laboral

Dimensión/Escala	TD	PD	NDA	PD	TA
De la Tarea	0.7%	2.6%	2%	39.9%	54.9%
Contextual	0.7%	3.9%	12.4%	51%	32%
Contraproducente	49%	32%	9.8%	7.8%	1.3%

De acuerdo a los resultados hallados, nos muestran que los docentes de la institución se comportan con un desempeño de la tarea, teniendo un 94.8% (TA = 54.9 y PA = 39.9); lo que significa que organizan correctamente su tiempo para poder llevar a cabo sus sesiones, son capaces de decir realizar algo con mayor relevancia, llevan a cabo sus actividades laborales de manera eficaz, sabe gestionar correctamente su tiempo diferenciando de lo urgente e importante y así cumplir lo esperado en el tiempo planeado, por impulso propio empiezan con las tareas que faltan por hacer cuando las anteriores están completadas y toma parte de su tiempo en seguir

actualizándose en sus conocimientos para poder lograr los objetivos de organización. Seguida de ella, tenemos la dimensión contextual representando un 83% (TA = 32 y PA = 51), donde los maestros toman la decisión de asumir responsabilidades que no les corresponde con el fin que todas las partes estén beneficiadas y así haya una gran ventaja para la institución en la que trabajan, crean soluciones innovadoras ante un problema que se les presente, les gustan realizar nuevos retos en su área laboral como hacerse cargo de alguna planificación del colegio y continuamente participan en las reuniones pedagógicas para realizar las sesiones en la cual se dan cada semana. Por otro lado, tenemos la dimensión contraproducente con un 9.1% (TA = 1.3% y PA = 7.8) donde, son pocos los profesores que se centran en los puntos negativos de la institución y eso hace que emporen los conflictos en su trabajo, dialogan con sus compañeros de trabajo sobre los aspectos perjudiciales donde trabajan y hablan con personas pretendiendo atentar contra su puesto de trabajo y entre otros aspectos que perjudiquen el lugar donde trabajan.

Lo que confirma con la investigación de Rodríguez y Lechuga (2019), en su estudio especificaron que tienen un nivel alto ya que los colaboradores están en una constante formación en torno a su trabajo para así poner en práctica todos sus conocimientos adquiridos. Corroborando con Thaku y Sharma (2019) hay un desempeño alto, pues encontraron que los empleados se ayudan entre sí y a su vez cooperan de manera conjunta para cumplir con los deberes, tareas y todas las funciones asociadas a ello. Cuestión que es afirmada por López et al. (2022) donde mencionan que las conductas de los empleados son altas y las tareas que realizan están estructuradas.

Por ende, en base a los resultados y lo investigado anteriormente, se puede decir que los colaboradores se comportan de manera adecuada en cuanto a sus obligaciones hacia la empresa, donde se puede analizar que el de la tarea y contextual tienen una alta puntuación, por lo mismo que, cumplen correctamente con las funciones que corresponden a su área y que sus actitudes sobrepasan a su puesto correspondiente, permitiendo así que la institución salga favorecida en cuanto al logro de sus objetivos, Armenakis et al. (2011) apoya que estos comportamientos son esenciales para la organización, por lo que realizan correctamente su trabajo y que hacen que la empresa logre alcanzar sus metas.

Objetivo específico 3: Determinar la relación entre los Estilos de manejo de conflictos y las dimensiones del desempeño laboral en los docentes de una institución educativa, 2023

Tabla 4.

Relación entre los Estilos de manejo de conflictos y con las dimensiones de desempeño laboral en una institución a través del Rho de Spearman

		De la tarea	Contextual	Contraproducente
Evasión	Coeficiente de correlación	.027	.064	-.139
	Sig. (bilateral)	.737	.430	.087
Compulsivo	Coeficiente de correlación	.096	.227	-.013
	Sig. (bilateral)	.240	0.65	.874
Servicial	Coeficiente de correlación	.034	.171	.062
	Sig. (bilateral)	.679	.035	.449
Colaboración	Coeficiente de correlación	.151	.166	.043
	Sig. (bilateral)	.042	.041	.598
Compromiso	Coeficiente de correlación	.123	.196	0.37
	Sig. (bilateral)	.012	.015	.650

La tabla 4, nos indica que el estilo de evasión y la dimensión de la tarea, se observa una correlación baja, se infiere que, si los colaboradores tienden a evitar los momentos desagradables o no darle importancia, puede verse poco afectado en su comportamiento en cuanto a su labor en la institución. Así mismo, en cuanto a las dimensiones de colaboración y contextual, muestran una relación positiva baja, se puede deducir que, si el colaborador trata de buscar posibles soluciones para la satisfacción de las partes que están involucradas en el conflicto, podría verse reflejado en cuanto a la cooperación en la realización de las actividades del colegio y en el apoyo del cumplimiento de las metas. Por otro lado, tenemos al servicial y contraproducente, donde se evidencia una relación baja y no significativa; ya que, si el docente opta por priorizar las necesidades de los demás y no la suya, repercutiría poco en cuanto a un

comportamiento intencional dañino en la empresa o violando las normas organizacionales. Finalmente, en lo que respecta al compromiso y contextual, nos muestra que existe un coeficiente positivo medio, lo cual, teniendo estos hallazgos, se puede inferir que, si el colaborador muestra interés por los demás y por él mismo, buscando alternativas para el bienestar de sus compañeros y la organización, se podría tener una conducta en la cual sean provechosas para la institución.

Ello es corroborado con Aggad et al, (2019) donde el comprometedor es significativo con el desempeño para mejorar la conducta de los empleados. Confirmado lo hallado por, Sigh et al (2022) menciona que el integrador se relaciona significativamente con el desempeño.

Ante lo mencionado, lo investigado por los diferentes autores tienen cierta semejanza con lo hallado en la presente tesis, lo que conlleva un aspecto relevante para que las instituciones puedan tomar en cuenta en qué estilos deben tener una mayor importancia para obtener un comportamiento eficiente acorde a su cargo laboral, lo cual se analiza que el tener un estilo comprometido donde muestre preocupación para cumplir con las necesidades de las personas y así llegar a una solución, suelen tener una actitud que va estar dirigida hacia las metas de la institución.

Objetivo General: Determinar la relación entre los estilos de manejo de conflictos y el desempeño laboral de los docentes en una institución educativa, 2023.

Tabla 5.

Coeficiente de correlación de Spearman entre los estilos de manejo de conflictos y desempeño laboral

		Desempeño laboral
Estilos de manejo de conflictos	Coeficiente de correlación	.202
	Sig. (bilateral)	.012

Se determinó que existe una relación positiva media y contando con una significancia menor al 5%. Por ello, se acepta la hipótesis de la presente investigación, lo que significa que, si los docentes mantienen un adecuado estilo de manejo de conflicto, donde busquen soluciones en conjunto para que el problema disminuya, realicen negociaciones con sus colegas para un beneficio común, aceptan los puntos de vista en los temas que no tienen conocimientos, esto no tendrá afectación elevada a que mejore el comportamiento de cada uno de los colaboradores; es decir, su desempeño podría ser eficiente en cuanto a la participación activa en las actividades escolares, su desenvolvimiento en las clases, cumpliendo con los objetivos que se les indica. Tal como señala Abdul et al (2023) hay una relación entre las variables, donde se infiere que con una buena gestión de conflictos mejoren sus comportamientos, además que, si hay falta de

interacción y una incompetencia ante la resolución de estos conflictos el personal se vería afectado en cuanto a su desempeño. De modo que, Hashmi et al., (2019) quienes manifiestan que estas variables se relacionan fuerte y significativamente, donde el servicial y dominante tienen una relación sobresaliente en su conducta.

La concordancia de los resultados se explica que, mientras exista un idóneo manejo de conflictos, el accionar del docente sería eficaz; por ende, se debe hacer énfasis en cuanto a las relaciones interpersonales ya que, con ayuda de esta, va a convertir una situación destructiva en una oportunidad para poder impulsar la creatividad, fortaleciendo los vínculos de las personas que trabajen en la institución y así mejorar su comportamiento, ya que cumplirán con cada una de sus tareas que se les asignen. Así pues, Paradinas (2020) el desacuerdo surge en las relaciones de un equipo y esto genera problemas en los aspectos de la organización.

Conclusiones

Son dos los estilos que más predominan en estos docentes. Primero el colaborativo, ya que para la mayoría de ellos es necesario alcanzar una solución rápida con el fin que todos estén beneficiados, tomando más importancia la relación de las partes involucradas por encima del resultado, y de esta manera no agrandar el conflicto. Así como también, tienen un estilo comprometedor, donde algunos de estos colaboradores satisfacen sus necesidades, teniendo una preocupación moderada por los demás y pretenden tener resultados rápidos.

Los maestros presentan un desempeño adecuado, ya que logran cumplir día a día con sus actividades laborales y las responsabilidades que tienen cada uno respecto a su cargo. Cabe recalcar que, la dimensión de la tarea tiene una mayor puntuación, donde planifican sus horarios para poder cumplir con lo que requiere el colegio, también añaden opiniones/ideas que puedan ser beneficiosos para la institución y tienen la capacidad de brindar un buen aprendizaje a sus alumnos.

Si los docentes tienen un comportamiento comprometido, ello va de la mano el desempeño contextual, en donde el docente presenta una actitud en la cual quiera satisfacer sus metas e intereses y a su vez piensan en los demás, evidenciándose que haya una conducta que vaya más allá de los objetivos y mejore las relaciones interpersonales.

Hay una relación baja entre los estilos de manejo de conflictos y el desempeño laboral en la institución educativa, lo que indicaría que, si hay un buen manejo de los conflictos, aceptan las opiniones de los demás en temas que desconocen, buscando soluciones estratégicas para no aumentar el conflicto, todo ello no tendrá una gran afectación en el comportamiento de los docentes.

Recomendaciones

Es importante que los directivos puedan gestionar capacitaciones para seguir fortaleciendo el estilo comprometedor a través de la invitación de un Coaching, donde logren fomentar la colaboración y el apoyo entre profesores, a través del trabajo en equipo; así fomenten buenas conexiones laborales y trabajen de manera eficaz para que se tomen buenas decisiones, se respeten las ideas, alcanzando soluciones efectivas e inmediatas y donde logren alcanzar las metas del colegio.

Para que los docentes sigan mostrando un desempeño positivo, es necesario que se realicen reuniones o feedback para realizar opiniones constructivas del comportamiento del docente y así poder facilitar una confianza mutua aumentando su rendimiento. Así mismo, realizar convenios con universidades en la cual ofrezcan personal o promociones de cursos, talleres, maestrías, para que sigan actualizándose en cuanto a sus conocimientos, habilidades y así poder mejorar el proceso de enseñanza con sus alumnos.

Establecer espacios donde los docentes interactúen, a través de una comunicación bilateral con una escucha activa, para conocer y entender las conductas e inquietudes de los demás, lo cual de esta manera puedan buscar salidas o soluciones donde tengan un beneficio mutuo y con ayuda de esto generar un desempeño contextual más propicio a sus expectativas

Se debe planificar campañas de concientización a través seminarios, así los docentes puedan ser guiados sobre cómo pueden manejar sus conflictos. Además, de desarrollar actividades en trabajo en equipo, como: programar eventos institucionales o actividades recreativas, para que así puedan interactuar tanto de manera grupal e individual, donde puedan resolver los conflictos de manera efectiva, identificando sus habilidades y deficiencias, con el fin de mejorarlas para que tengan una conducta adecuada.

Referencias

- Abarca Arias, Y.M., Espinoza Moreno, T.M., Llerenan Callata, S.G., Berrios Manrique, N.Y. (2019). Tipos de conflictos laborales y su manejo en el ejercicio de la enfermería. *Revista electrónica trimestral de Enfermería*, 19 (1), 460-469. <https://doi.org/10.6018/eglobal.19.1.364491>
- Abdul Lukeman, Muhammed Enefu y Yunusa Edime (2023). Conflict management and teacher job performance in senior secondary schools in Kogi State, Nigeria. *International Journal of Management and Entrepreneurship Research*, 5 (6), 418-422.
- Aqqad Noor, Obeidat Bader, Tarhini Ali y Masa'deh Raéd. (2019). The relationship between emotional intelligence, conflict management styles and job performance in Jordanian banks. *Journal of Human Resource Development and Management*, 19 (3), 225-265.
- Alan Neill, D. y Cortez Suárez, L. (2017). Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica. Universidad técnica de Machala.
- Armenakis, A., Brown, S., & Mehta, A. (2011). Organizational culture: Assessment and transformation. *Journal of Change Management*, 11(3), 305–328. <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.568949>
- Aoun, M., Mubarak, S., and Hasnan, N. (2020). The effect of conflict management styles on employee performance. of Lebanese industrial companies. *Journal of Operations and Technology Management*, 15 (1), 50-59. <https://doi.org/10.32890/jtom2020.15.1.4>
- Borman, W. y Motowidlo, S. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99-109. http://dx.doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Chagray Ameri, N., Ramos Yovera, S., y Neri Ayala, A. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: Empresa Lechera Peruana. *Revista Nacional de Administración*, 11(22), 21 – 29. <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.3297>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones* (8a ed.). McGraw-Hill. V
- Diario de la Gestión (2022). El 98% de conflictos laborales resueltos en el 2021 priorizó la negociación directa con empleadores. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/mtpe-el-98-de-conflictos-laborales-resueltos-en-el-2021-priorizaron-la-negociacion-directa-con-empleadores-rmmn-noticia/>
- Dolores Ruiz, E., Salazar Gómez, J., y Valdivia Rivera, M. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12 (26). <https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478>
- Fernández Arata, M. (2002). *Realidad psicosocial del maestro*. Lima : Universidad de Lima.
- González Norma (2003). El poder de la comunicación en el manejo de los conflictos sociales. *Revista Punto Cero*, 8 (6), 44 – 51.

- Geraldo Campos, L. A. (2022). Validación de la escala desempeño laboral individual en colaboradores peruanos. *Revista de Investigación en Psicología*, 25 (1), 63 - 81 <http://dx.doi.org/10.15381/rinvp.v25i1.21920>
- Hakstian Ralph, Farell Seonaid y Tweed Roger (2002). The Assessment of Counterproductive Tendencies by Means of the California Psychological Inventory. *Journal of International Journal of Selection and Assessment*, 10(12), 58–86. [10.1111/1468-2389.00194](https://doi.org/10.1111/1468-2389.00194)
- Hashmi Aroona, Fasiha Altaf y Tnvir Kiyani (2019). Relationship between Conflict Management Styles and Job Performance at College Level. *Global Economics Review*, 4 (4), 127 – 140. [http://dx.doi.org/10.31703/ger.2019\(IV-IV\).12](http://dx.doi.org/10.31703/ger.2019(IV-IV).12)
- Hellriegel, D., y Slocum, J. W. (2001). *Comportamiento Organizacional*. Thomson (10.a ed.) México: Thomson.
- Koopmans, L.; Bernaards, C. M.; Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W., De Vet, H. y Van Der Beek, A. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance. A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866. [10.1097/JOM.0b013e318226a763](https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763)
- López Cabarcos, A., Vásquez Rodríguez P., Quiñoá Piñeiro L. (2022). An approach to employee job performance through work environment variables and leadership behaviors. *Journal of Business Research*, 361 – 369.
- Lucena Héctor (2005). Cambios en la organización del trabajo tradicional: Conflictos y actores laborales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10 (29), 9 – 25.
- Marcus, B., Taylor, O., Hastings, S., Sturm, A. y Weigelt, O. (2013). The Structure of Counterproductive Work Behavior: A Review, a Structural Meta-Analysis, and a Primary Study. *Journal of Management*, 20(10), 1-31. <https://doi.org/10.1177/0149206313503019>
- Montenegro Aldana, I. A. (2003). *Evaluación del desempeño docente. Fundamentos, Modelos e Instrumentos*. Bogotá: Ediciones Especiales.
- Munduate Lourdes, Ganaza Juan, y Alcaide, Manuel. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de psicología social*, 8 (1), 47-68.
- Newstrom, J. (2011). Libros universitarios y solucionarios de muchos de estos libros gratis en descarga directa. (13.a ed.). Mexico: Mc Graw Hill. <http://doi.org/10.0-8400-5444-0>
- Omar Alicia., Vaamonde, J. D., y Uribe Delgado, H. (2012). Comportamientos contraproducentes en el trabajo: diseño y validación de una escala. *Revista Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(2), 249– 265.
- Organización Internacional (2008). del Trabajo. La libertad de asociación y la libertad sindical en la práctica: lecciones extraídas. Conferencia Internacional del Trabajo 97º reunión. 1º ed. Ginebra: OIT, 2008:5-16.
- Ozdemir, A., Kosecik, M. y Kok, SB (2009). “La relación entre la inteligencia emocional

- dimensiones y estrategias de gestión de conflictos de los académicos en universidades turcas seleccionadas”. *Revista de Ciencias Sociales de la Universidad de Dumlupınar*, vol. 23, págs. 367–390.
- Pashanasi Amasifuen, B, Garate Rios, J. y Palomino Alvarado, G. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión latinoamericana de literatura. *Revista comunicación*, 12 (3), 163 – 174. <http://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.537>
- Paradinas M. C. (2020) La gestión del conflicto en el ámbito laboral de las organizaciones turísticas: una herramienta de marketing interno. *Revista Holos*, 1 (36), 1 – 12. 10.15628/holos.2020.8260
- Pedraza Esperanza, Glenys Amaya y Conde Mayrene. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias sociales*, 16(3), 493-505.
- Pegalajar Palomino, M. (2018). Análisis del estilo de gestión del conflicto interpersonal en estudiantes universitarios. *Revista iberoamericana de Educación*, 77 (2), 9-30. <https://doi.org/10.35362/rie7723178>
- Ramon Villagrasa, P., Barrada, J., Fernández del Río, E. y Koopmans, L. (2019). Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 195-205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Ramón Pineda, M., Longoria Serrano, M. y Olalde Altarejos, A. (2019). Algunas consideraciones sobre la resolución de los conflictos escolares. *Revista Conrado*, 15 (67), 135 – 142.
- Rodríguez Marulanda, K.P. y Lechuga Cardozo, J.I. (2019). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. *Revista de la escuela de Administración de negocios*, 81 (3), 79-101. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2452>
- Rodríguez Cáceres, C., Ramírez Vielma, R., Fernández Ríos M. y Bustos Navarrete (2018). Capital psicológico, desempeño contextual y apoyo social del trabajo en salud primaria. *Revista Organizaciones*, 34 (3) 123 – 133. <https://dx.doi.org/10.5093/jwop2018a15>
- Rivera María y Matute Rubén (2023). Resolución de conflictos para estudiantes de psicología: Una propuesta de Cultura de Paz. *Revista Psicoperspectivas*, 22 (1), 31 – 45. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol22-issue1-fulltext-2769>
- Robbins, P. (2004). *Comportamiento Organizacional*-Robbins (10.a ed.). México: Pearson
- Sample Joe (2014). *Instrumento de modos de conflicto de Thomas-Kilmann*. Lima: Perfil e informe interpretativo.
- Sánchez, C. (2 de Octubre del 2020). MTPE resuelve 47 conflictos laborales en últimos seis meses y beneficia a casi 82 mil trabajadores. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/mtpe-resuelve-47-conflictos-laborales-ultimos-seis-meses-beneficia-82-mil-trabajadores-245960-noticia/>

- Samapti Goswami. (2019). Conflict management styles among students of selected universities in Kolkata. *International Journal of Basic and Applied Research*, 9 (6), 470 – 491.
- Singh Brijesh, Janaki and Thimmaiah Babitha (2022). Impact of Conflict Management Technique on Employee Relations with Reference to Bangalore Based Organizations. *Journal of Science and Technology of Tianjin University*, v. 55,406 – 421. Doi 10.17605/osf.io/5re339
- Thakur Reetika and Sharma Dinesh. (2019). A study of the impact of quality of work life at work. *Journal of School of Business Administration and Human Resources*, 44 (3), 326 – 344.
- Vargas Cabrera, A y Hernán Rincón P. (1978). Estilos de solución de conflictos. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 10 (1), 53 – 39.

Anexos

Cuestionario sobre los estilos de manejo de conflictos

Estimado colaborador, reciba usted mi cordial saludo. Le pido su apoyo para que pueda responder con total honestidad y sinceridad la siguiente encuesta, con el objetivo de poder estimar la relación de los estilos de manejo de conflictos y desempeño laboral de los colaboradores. Cabe resaltar, que sus respuestas serán tratadas de manera confidencial. Primero marque con una X en las características que según corresponda.

Es profesor en el nivel: Primaria Secundaria Todos

Su edad está en el rango de: De 20 a 30 años De 31 a 40 años De 41 a 50 años De 51 a más años

Años de experiencia laboral: De 0 a 5 años De 11 a 15 años De 16 a 20 años De 21 a más años

Instrucciones:

Estimado (a), a continuación, se presenta una serie de enunciados, léelo detenidamente y marca con un aspa (X) según consideres. En este cuestionario, no hay respuestas correctas ni incorrectas, se te pide la mayor sinceridad en tus respuestas, ello ayudará a tener una mejor visión de su desempeño laboral. Al completar esta encuesta manifiesta su consentimiento de manera libre y voluntaria. La escala de estimación posee valores de equivalencia de 1 al 5, para lo cual deberá tener en cuenta los siguientes criterios:

ESCALA	EQUIVALENCIA
1	Totalmente en desacuerdo
2	Parcialmente en desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	Parcialmente de acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Para determinar la valoración, marque con un aspa (X) en uno de los casilleros, de acuerdo con la tabla de equivalencia:

Nº	Ítems	TD	PD	ND	PA	TA
1	Ante una dificultad de trabajo con mi compañero intento analizar la situación con él para encontrar una solución aceptable para ambos					
2	Ante un problema de trabajo generalmente intento satisfacer las necesidades de mi compañero					
3	En cuestiones de trabajo, trato de evitar que me pongan en aprieto e intento no implicar a nadie en el problema que tengo con mi compañero					

4	Ante una situación problemática con mi compañero, intento integrar mis ideas y las suyas para alcanzar una decisión conjunta					
5	Trato de analizar con mi compañero, las soluciones a los problemas que nos benefician a ambos					
6	Cuando se trata de problemas de trabajo, generalmente evito discutir abiertamente con mi compañero					
7	Trato de encontrar caminos intermedios para avanzar hacia una solución					
8	Procuro utilizar todos los recursos a mi alcance para que mis ideas sean aceptadas					
9	Uso de mi prestigio profesional y de la autoridad conferida para presionar a mi favor					
10	Generalmente actúo como desea mi compañero					
11	Generalmente acato los deseos de mi compañero					
12	Ante una situación problemática con mi compañero, la información que intercambio con él es siempre auténtica					
13	Ante una dificultad de trabajo con mi compañero, generalmente le hago concesiones					
14	Generalmente propongo un camino intermedio para romper con los puntos muertos					
15	Ante problemas de trabajo procuro lograr acuerdos con mi compañero					
16	Intento no mostrar desacuerdo con mi compañero					
17	Evito tropiezos con mi compañero					
18	Uso mis conocimientos y experiencia para que las decisiones me favorezcan					
19	En el trabajo, generalmente acato las sugerencias de mi compañero					
20	Al buscar soluciones a un problema de trabajo con mi compañero, a veces tengo que ceder un poco para conseguir algo.					
21	Ante una situación problemática con mi compañero, generalmente me muestro firme para procurar imponer mi punto de vista.					
22	Ante un problema de trabajo con mi compañero trato de plantear claramente nuestros intereses, para que el problema sea resuelto de la mejor forma posible					
23	Colaboro con mi compañero para llegar a soluciones aceptables para ambos					

24	En ocasiones uso todos los recursos a mi alcance, para ganar en una competencia con mi compañero					
25	En el trabajo intento satisfacer las expectativas de mi compañero					
26	Trato de no mostrar mi desacuerdo para evitar problemas					
27	Intento evitar situaciones enojosas y desagradables con mi compañero					
28	Ante un problema de trabajo con mi compañero, intento analizar conjuntamente la situación para lograr una adecuada comprensión <u>del mismo</u> .					

Cuestionario sobre desempeño laboral

Para determinar la valoración, marque con un aspa (X) en uno de los casilleros, de acuerdo con la tabla de equivalencia:

Nº	Ítems	TD	PD	ND	PA	TA
1	He organizado mi trabajo para acabarlo a tiempo.					
2	He sido capaz de establecer prioridades					
3	He sido capaz de llevar a cabo mi trabajo de forma eficiente.					
4	He gestionado bien mi tiempo.					
5	Por iniciativa propia, he empezado con tareas nuevas cuando las anteriores ya estaban completadas.					
6	He dedicado tiempo a mantener actualizados los conocimientos sobre mi puesto de trabajo.					
7	He desarrollado soluciones creativas a nuevos problemas.					
8	He asumido responsabilidades adicionales.					
9	He buscado continuamente nuevos retos en mi trabajo.					
10	He participado activamente en reuniones y/o consultas.					
11	He empeorado los problemas del trabajo.					
12	Me he centrado en los aspectos negativos del trabajo en lugar de los aspectos positivos					
13	He hablado con mis compañeros sobre los aspectos negativos de mi trabajo.					
14	He hablado con personas ajenas a mi organización sobre aspectos negativos de mi trabajo.					

Cuadro de matriz de consistencia

Pregunta de Investigación	Objetivo General	Hipótesis	Variables	
¿Cómo se relaciona los estilos de manejo de conflictos y el desempeño laboral de los docentes en una Institución Educativa, 2023?	Determinar la relación que existe entre los estilos de manejo de conflictos y el desempeño laboral de los docentes en una Institución Educativa, 2023	Existe una relación significativa entre los estilos de manejo de conflictos y el desempeño laboral de los docentes en una Institución Educativa, 2023	Estilos de manejo de conflictos Desempeño laboral	
	Objetivos Específicos		Dimensiones	Indicadores
	- Identificar los estilos de manejo de conflictos que predomina en los docentes en una institución educativa, 2023. - Identificar el nivel de desempeño laboral de los docentes en una institución educativa, 2023. - Determinar la relación entre los Estilos de manejo de conflictos con las del desempeño laboral en los docentes de una institución educativa, 2023.		Estilos de manejo de conflictos	
			Estilo de evasión	3, 5, 16, 17, 20, 26 y 27
			Estilo compulsivo	8, 9, 18, 21 y 25
			Estilo Servicial	2, 10, 11,13 19 y 24
			Estilo de colaboración	1, 4, 5, 12, 22, 23 y 28
			Estilo de compromiso	7, 14 y 15
			Desempeño laboral	
			Desempeño de la tarea	1,2,3,4,5 y 6
			Desempeño contextual	7,8,9 y 10
	Desempeño contraproducente		11,12,13y 14	
Metodología				
Enfoque: Cuantitativo	Población: Finita		Técnicas e instrumento de recolección de datos	
Nivel: Correlacional	Muestra: Censal, se consideró al 100% de la población		Técnica:	Encuesta
Tipo: Básico			Instrumento	Cuestionario de estilos de manejo de conflictos de

			de Mutané et al. (1991) Cuestionario del desempeño laboral de Geraldo (2022)
Diseño: No experimental	Procedimiento y Procesamiento de Datos		
Corte: Transversal	Recopilación de datos. Análisis de gráfico de barras. Análisis de magnitudes, prueba de Rho de Spearman		

Cuadro de operacionalización

Operacionalización de la variable Estilos de manejo de conflictos

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	OPERACIÓN	DIMENSIONES	ÍTEM	ESCALA
ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS	Es un proceso que trata de reducir los aspectos que son negativos para poder elevar los positivos; por ende, es que esta gestión de los conflictos permite impulsar la eficacia y el desempeño en la organización (Cáber et al, 2019) Es así como, hay cinco estos estilos de manejo de conflictos de Thomas Killman en 1974	El cuestionario está compuesto por 28 ítems y se encuentran en la escala de medición ordinal.	Evasión	3,5,16,17,20,26 y 27	Ordinal
			Compulsivo	8,9,18,21 y 25	
			Servicial	2,10,11,13,19 y 24	
			Colaboración	1,4,5,12,22,23 y 28	
			Compromiso	7,14 y 15	

Operacionalización de la variable Desempeño laboral

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	OPERACIÓN	DIMENSIONES	ÍTEM	ESCALA
DESEMPEÑO LABORAL	Son los comportamientos de los empleados que están encaminados a lograr los objetivos de una empresa, donde demuestran que son eficaces al cumplir con sus responsabilidades, así pues, es una fortaleza importante que tiene toda organización (Chiavenato, 2000).	El cuestionario está compuesto por 14 ítems y se encuentran en la escala de medición ordinal.	De la tarea	1,2,3,4,5 y 6	Ordinal
			Contextual	7,8,9 y 10	
			Contraproducente	11,12,13 y 14	

Cuadro de matriz de medida

Variables	Dimensiones	Indicadores
Estilos de manejo de conflicto	Estilo de evasión	3, 6, 16, 17, 20, 26 y 27
	Estilo compulsivo	8, 9, 18, 21 y 25
	Estilo Servicial	2, 10, 11, 13, 19 y 24
	Estilo de colaboración	1, 4, 5, 12, 22, 23 y 28
	Estilo de compromiso	7, 14 y 15

Fuente: Mundate, Ganaza y Alcaide (1993)

Variables	Dimensiones	Ítems
Desempeño laboral	Desempeño de la tarea	1, 2, 3, 4, 5 y 6
	Desempeño contextual	7, 8, 9 y 10
	Desempeño	11, 12, 13 y 14
	Contraproducente	

Fuente: Gerardo (2022)

Carta de aceptación

"Año de la unidad, la paz y el desarrollo."

Chiclayo, Mayo, 2023

Para: Marco Alexis Barreto Arellana - Director de la LE "San José de Chiclayo".

De: Maricela Marin Tantalean - Estudiante de Administración.

**SOLICITO: PERMISO PARA
REALIZACIÓN DE PROYECTO DE
INVESTIGACIÓN PARA TESIS DE GRADO**

De mi mayor consideración.

Por medio de la presente carta, le saluda Marin Tantalean Maricela estudiante del 9no ciclo de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNIVERSIDAD SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO; identificada con DNI N° 73193257 y con Código Universitario: 191EP88967. Me dirijo a usted muy respetuosamente para solicitar autorización y poder desarrollar mi proyecto de investigación para tesis que tiene como título: "Estilos de manejo de conflictos y su relación con el desempeño laboral de los docentes en una institución educativa, 2023" en la institución que usted dirige, el cual me permitirá obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas.

POR LO EXPUESTO:

Ruego a usted acceda a mi solicitud, por lo que me comprometo en cumplir con todos los reglamentos, horarios de trabajo que podamos acordar entre partes y sobre todo contribuir con aportes técnicos de mi información en beneficio de su organización.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para reiterarle mis sinceros agradecimientos.


MARIN TANTALEAN MARICIELO
Estudiante de la USAT

 
Sr. Marco Alexis Barreto Arellana
DIRECTOR
I.E.E. Colegio Nacional de "San José"
de Chiclayo
BARRETO ARELLANA ALEXIS
Director de la LE "SAN JOSÉ" de Chiclayo.