



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

TESIS

MANEJO DE CONFLICTOS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS
COLABORADORES DE LA I. E. N° 7079 RAMIRO PRIALÉ PRIALÉ. SAN JUAN DE
MIRAFLORES – 2019

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORA

ABIGAIR ANGELA REYES ARIAS
ORCID: 0000-0001-5168-7699

ASESOR

DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE
ORCID: 0000-0003-0128-0123

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

LIMA, PERÚ, AGOSTO DE 2019

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a Dios, por permitirme llevar a cabo mis proyectos; a mis padres, por su apoyo y amor perennes, por ser la fortaleza capaz de animarme en todo momento.

AGRADECIMIENTOS

Esta investigación ha conllevado mucha dedicación para su elaboración, recibiendo a su vez apoyo fundamental de algunas personas que, de una u otra manera han sido claves para el desarrollo de la misma; personas a las cuales les brindo el respectivo reconocimiento, agradeciéndoles a continuación:

Agradezco a la Mg. Laura Lici Caldas Espinoza, directora de la I. E. N° 7079 Ramiro Prialé Prialé, por brindarme la autorización pertinente y así llevar a cabo la aplicación de los instrumentos de mi investigación.

Agradezco, también, al Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe, por su apoyo como asesor; el cual ha sido esencial para llevar a bien el proceso de realización de mi tesis.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Realidad problemática	15
1.2 Justificación e importancia de la investigación	20
1.3 Objetivos de la investigación: general y específico	22
1.4 Limitaciones de la investigación	23
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de estudios	25
2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado	39
2.3 Definición conceptual de la terminología empleada	63
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Tipo y diseño de investigación	67
3.2 Población y muestra	68
3.3 Hipótesis	70
3.4 Variables – Operacionalización	71
3.5 Métodos y técnicas de investigación	74
3.6 Descripción de los instrumentos utilizados	74
3.7 Análisis estadístico e interpretación de los datos	78
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
4.1 Validación del instrumento	80
4.2 Resultados descriptivos de las variables	82
4.3 Resultados descriptivos de las dimensiones	84
4.4 Resultados descriptivos de las variables relacionadas	92
4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio	93
4.6 Procedimientos correlacionales	95

CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Discusiones	101
5.2	Conclusiones	105
5.3	Recomendaciones	107

REFERENCIAS

ANEXOS

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Distribución de la población en estudio	69
Tabla 2	Operacionalización de la variable manejo de conflictos	72
Tabla 3	Operacionalización de la variable desempeño laboral	73
Tabla 4	Resultados de la validación del cuestionario de la variable manejo de conflictos.....	80
Tabla 5	Resultados de la validación del cuestionario de la variable desempeño laboral	80
Tabla 6	Fiabilidad del instrumento de la variable manejo de conflictos	81
Tabla 7	Fiabilidad del instrumento de la variable desempeño laboral	81
Tabla 8	Análisis descriptivo de la variable manejo de conflictos	82
Tabla 9	Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral	83
Tabla 10	Análisis descriptivo de la dimensión análisis del conflicto	84
Tabla 11	Análisis descriptivo de la dimensión intenciones del manejo de conflictos	85
Tabla 12	Análisis descriptivo de la dimensión negociación	86
Tabla 13	Análisis descriptivo de la dimensión control emocional	87
Tabla 14	Análisis descriptivo de la dimensión factores de motivación	88
Tabla 15	Análisis descriptivo de la dimensión habilidades	89
Tabla 16	Análisis descriptivo de la dimensión evaluación	90
Tabla 17	Análisis descriptivo de la dimensión calidad de trabajo	91
Tabla 18	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre el manejo de conflictos y el desempeño laboral	92
Tabla 19	Resultados de la prueba de normalidad de las variables manejo de conflictos y desempeño laboral	93
Tabla 20	Resultados de correlación entre el manejo de conflictos y el desempeño laboral	95
Tabla 21	Resultados de la correlación entre el análisis del conflicto y el desempeño laboral	96
Tabla 22	Resultados de la correlación entre las intenciones y el desempeño laboral	97
Tabla 23	Resultados de la correlación entre la negociación y el desempeño laboral	98

Tabla 24 Resultados de la correlación entre el control emocional y el desempeño laboral	99
---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Análisis descriptivo de la variable manejo de conflictos	82
Figura 2	Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral	83
Figura 3	Análisis descriptivo de la dimensión análisis del conflicto	84
Figura 4	Análisis descriptivo de la dimensión intenciones del manejo de conflictos	85
Figura 5	Análisis descriptivo de la dimensión negociación	86
Figura 6	Análisis descriptivo de la dimensión control emocional	87
Figura 7	Análisis descriptivo de la dimensión factores de motivación	88
Figura 8	Análisis descriptivo de la dimensión habilidades	89
Figura 9	Análisis descriptivo de la dimensión evaluación	90
Figura 10	Análisis descriptivo de la dimensión calidad de trabajo	91
Figura 11	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre el manejo de conflictos y el desempeño laboral	92
Figura 12	Gráfico de dispersión de las variables manejo de conflictos y desempeño laboral	94

**MANEJO DE CONFLICTOS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS
COLABORADORES DE LA I. E. N° 7079 RAMIRO PRIALÉ PRIALÉ. SAN
JUAN DE MIRAFLORES – 2019**

ABIGAIR ANGELA REYES ARIAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

RESUMEN

El objetivo de este estudio ha sido establecer la relación que existe entre el manejo de conflictos y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. N° 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019. El tipo de investigación es descriptivo – correlacional, de enfoque cuantitativo y de diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 47 colaboradores, docentes hombres y mujeres, los cuales se encuentran trabajando en la I. E. N° 7079 Ramiro Prialé Prialé. El muestreo fue probabilístico, seleccionado con la técnica de muestreo aleatorio simple. A su vez, los instrumentos utilizados han sido validados por expertos. Por ello, los resultados arrojados mediante el análisis del estadístico Rho de Spearman, dan un valor de 0,733, la cual es una correlación positiva altamente significativa entre la variable manejo de conflictos y la variable desempeño laboral, con un valor sig. < 0.05, donde se rechaza la hipótesis de trabajo y se acepta la hipótesis alterna, concluyendo que existe relación significativa entre el manejo de conflictos y el desempeño laboral. Asimismo, se encontró una correlación positiva moderada de 0,431 entre la dimensión análisis del conflicto y el desempeño laboral; también hay una correlación positiva moderada de 0,598 entre las intenciones del manejo de conflictos y el desempeño laboral; una correlación positiva moderada de 0,585 entre la negociación y el desempeño laboral; y una correlación positiva moderada de 0,655 entre el control emocional y la variable desempeño laboral.

Palabras clave: conflictos, desempeño laboral, eficiencia

**CONFLICT MANAGEMENT AND WORK PERFORMANCE IN THE
COLLABORATORS OF THE I. E. N° 7079 RAMIRO PRIALÉ PRIALÉ. SAN JUAN
DE MIRAFLORES – 2019**

ABIGAIR ANGELA REYES ARIAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

ABSTRACT

The objective of this study has been to establish the relationship between conflict management and work performance in the collaborators of the I. E. N° 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores - 2019. The type of research is descriptive - correlational, quantitative approach and non-experimental design. The sample consisted of 47 collaborators, male and female teachers, who are working at I. E. N° 7079 Ramiro Prialé Prialé. The sampling was probabilistic, selected with the simple random sampling technique. In turn, the instruments used were validated by experts. Therefore, the results obtained through the analysis of Spearman's Rho statistic give a value of 0.733, which is a highly significant positive correlation between the conflict management variable and the work performance variable, with a sig. value < 0.05 , where the working hypothesis is rejected and the alternative hypothesis is accepted, concluding that there is a significant relationship between conflict management and work performance. Likewise, a moderate positive correlation of 0.431 was found between the conflict analysis dimension and work performance; there is also a moderate positive correlation of 0.598 between conflict management intentions and work performance; a moderate positive correlation of 0.585 between negotiation and work performance; and a moderate positive correlation of 0.655 between emotional control and the work performance variable.

Keywords: conflicts, work performance, efficiency.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, en muchas organizaciones, aún se considera al dinero como el único incentivo real para asegurar que los colaboradores tengan un buen desempeño laboral. Pero, el hecho de otorgar las remuneraciones o pagos previstos en el contrato no garantiza que el desempeño sea óptimo, y esto ocurre porque en muchas organizaciones se deja de lado o se desconoce que existen más factores que influyen en el desempeño de un colaborador.

La mayoría de las empresas que buscan buen desempeño laboral por parte de sus colaboradores, se centran en otorgar incentivos monetarios como motivante para el desempeño, y olvidan o consideran no necesario ir más allá que solo otorgar remuneraciones. Ignoran, por ende, otros factores que pueden repercutir positivamente en un desempeño laboral óptimo. Factores tales como la motivación y los desencadenantes de la misma; el poder desarrollar o mejorar habilidades que le faciliten su trabajo; además de conocer la calidad de trabajo que tiene cada cual para, de esa manera, mejorar si se requiere el caso. Así mismo; las empresas olvidan que son las habilidades blandas como el manejo de conflictos las que ayudarían al colaborador a desempeñarse mejor en su área y en toda la organización, debido a que el desarrollo no productivo de esta habilidad genera malestares en la organización. Malestares tales como: las discrepancias mal llevadas entre compañeros de trabajo, el choque que existe entre los caracteres, entre otros; por ello, si el colaborador supiese identificar y analizar un conflicto, va a poder también negociar con cualquier persona si es que un conflicto se hace presente, obteniendo así buenos resultados, lo cual beneficiaría a las empresas, ya que no existiría tanta rotación de colaboradores por las desavenencias entre ellos y el mal clima laboral generado al no saber manejar bien dichos conflictos.

Con respecto al análisis de la problemática observada en el lugar de estudio, éste permitió la formulación del problema de investigación, el cual es: ¿Cuál es la relación entre el manejo de conflictos y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. N° 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019? Asimismo, el objetivo de esta investigación es la siguiente: Establecer la relación entre el manejo de conflictos y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. N°

7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019. Siguiendo esta línea, esta investigación basa su importancia en el hecho de que en el momento que se ha llevado a cabo, existe una deficiencia en el manejo de conflictos en los colaboradores de la institución; reflejándose esto en una falta de capacidad para poder analizar las posibles condiciones que desencadenan los conflictos laborales para con sus compañeros. De manera que dichos colaboradores no pueden analizar claramente el surgimiento de un conflicto, ni tampoco los estilos o intenciones frente a los conflictos que puedan tener sus demás compañeros de trabajo, y que a su vez, no permiten la apertura para el manejo productivo de la resolución de un conflicto, ya que objetan un trato deficiente en la negociación y un mal control de sus emociones, lo que ocasiona que el desempeño laboral de dichos colaboradores se vea perjudicado. Y con lo antes mencionado, y los datos observados y analizados, se llegó a formular la siguiente hipótesis: Existe relación significativa entre el manejo de conflictos y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. N° 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019.

Cabe resaltar que la presente investigación se llevó a cabo bajo lineamientos de las investigaciones de diseño no experimental; por ello, se han diseñado dos instrumentos de recolección de datos, mismos que fueron aplicados a los colaboradores de la I. E. N° 7079 Ramiro Prialé Prialé.

El desarrollo de la investigación consta de cinco capítulos, los cuales se describen a continuación:

Capítulo I, se realiza la presentación del problema de investigación, el cual comprende: la realidad problemática, la justificación e importancia de la investigación, así como los objetivos y aquellas limitaciones que se presentaron.

Capítulo II, en este capítulo le corresponde al marco teórico, mismo que abarca: los antecedentes de investigación, tanto los internacionales como los nacionales, las teorías que se relacionan con las variables estudiadas, y las definiciones de la terminología de la cual se hizo uso.

Capítulo III, cuenta con el marco metodológico en el cual se detalla el tipo y el diseño de la investigación, la estrategia de prueba de hipótesis, las variables de estudio, la población y la muestra, las técnicas de investigación, los instrumentos para la recolección de datos, y el análisis estadístico de dichos datos.

Capítulo IV, en este capítulo se explican los resultados que consigna la investigación, la contrastación de hipótesis y el análisis de los resultados con su correspondiente interpretación.

Por último, el capítulo V, abarca la exposición de la discusión de los resultados, las conclusiones a las que se ha llegado, las recomendaciones y las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática

Las empresas tienen como fin cumplir con las metas organizacionales, siendo necesario, para ello, contar con colaboradores que tengan un desempeño laboral idóneo.

En la actualidad, la mayoría de las empresas se enfocan en otorgar algún tipo de motivación extrínseca a los colaboradores, como es el caso del dinero, olvidando que no solo este incentivo hace que el colaborador sea efectivo en su trabajo, sino que, a su vez, existen más dimensiones que conllevan a un desempeño laboral óptimo, como es el caso de la motivación y los factores desencadenantes de la misma, el conocimiento que ha adquirido el colaborador a lo largo de sus experiencias laborales, las habilidades y la calidad de trabajo que tiene cada cual. Así mismo, se olvidan o ignoran que son las habilidades blandas como el manejo de conflictos lo que ayudaría al colaborador a desempeñarse mejor en su área y en toda la organización, ya que la falta de esta habilidad genera los malestares bastante conocidos, como son las discrepancias mal llevadas entre compañeros de trabajo, el choque de caracteres, entre otros; por ende, si el colaborador supiese identificar un conflicto, va a poder también negociar con cualquier persona si es que un conflicto se hace presente, tenga la persona el rango jerárquico que tenga, obteniendo así buenos resultados, lo cual beneficiaría a las empresas, ya que no habría tanta rotación de personal por las desavenencias entre colaboradores y el mal clima laboral que se genera al no saber manejar dichos conflictos.

En este contexto, en el Sector Educativo, en España, un estudio realizado por la entidad Central Sindical Independiente y de Funcionarios (2018) mediante 2,000 cuestionarios a docentes, tanto de primaria, como de secundaria tuvo como resultados que 7 de cada 10 profesores sufren a diario de algún tipo de violencia en su centro de labores, por parte de colegas, de alumnos, y de padres de familia. Se obtuvo que para un 8,46% de docentes la vida en el centro educativo es muy difícil, mientras que para un 21,14% no es agradable, perjudicando así su desempeño. Además, que el 75 % del

profesorado entiende que tiene muy poca o ninguna autoridad, es decir, no sabe cómo sobrellevar o hacerles frente a los conflictos generados en sus centros de labores.

En ese sentido, en Chile, el diario La Izquierda el autor Loza (2017) menciona que hay diferencias salariales por géneros, ya que los docentes varones ganan un 7,4% más que sus colegas mujeres. Este factor dinero también repercute en el desempeño de las docentes, porque si de por sí el pago es bajo, para las mujeres lo es aún más. En la actualidad el sueldo de un docente es de \$ 474.000 pesos al mes, siendo éste 50% menor si se compara con el de otros profesionales. A ello se suma la carga laboral, y el estrés que esto genera, ya que la jornada anual de clases está muy por encima del promedio mundial. Además, que los docentes se llevan el trabajo a casa, debido a que en promedio los profesores destinan 10 a 12 horas semanales de trabajo no-lectivo, es decir, utilizan horas fuera de su horario de trabajo para preparar clases, estudiar, revisar, hacer evaluaciones, entre otros, siendo este esfuerzo adicional no remunerado. Ello tiene como consecuencia que los docentes jóvenes deserten muy pronto de continuar con su profesión: un 40% de los egresados luego de 5 años dejan de lado el desempeño de la carrera, teniendo como objetivo dedicarse a otra actividad que no les reste tanto tiempo y le genere mayores ingresos, esto es grave ya que la oferta de docentes disminuye con el tiempo, perjudicando a los demás docentes que deben trabajar más horas para suplir puestos, dañando la calidad de su enseñanza.

En esa misma línea, en el contexto nacional se observa cómo los conflictos mal llevados no se dan solo en ciertos sectores o industrias. El diario El Comercio (2019) menciona que: en la actualidad, se tienen identificados un total de 89 conflictos sociales activos, reportados en la Defensoría del Pueblo, de los cuales el 62.9% están ligados al sector minero. Por lo que se denota lo preocupante que es el no saber manejar los conflictos, perjudicando no solo a las empresas o a los clientes externos e internos de las mismas, sino que se llega a tal punto que termina siendo perjudicial para las comunidades cercanas y un problema aún más grave para el Estado peruano, debido, en este caso a la importancia que tiene este sector en el país, ya que tiene una fuerte

vinculación con los sectores agropecuarios, de manufactura, también de la construcción, del comercio y el sector servicios.

Se denota que existe un mal diálogo, se requiere también que las autoridades utilicen correctamente los recursos derivados de estas actividades en acciones y servicios que se enfoquen en el mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores de las comunidades directamente involucradas, para que así los conflictos no lleguen siempre a malestares perjudicantes en las personas que de una u otra manera están en contacto con la minería. Esto afirma que un conflicto puede ser el desencadenante de otros, lo que a la larga perjudica socialmente a muchísimas más personas que las que se encontraban al inicio de los conflictos.

Así mismo, en el contexto nacional, esta vez en el sector educativo, el Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo (2012) afirma que: en Lima se registraron 226 alertas de conflictos laborales durante el año. Por lo general, estas alertas tienen como consecuencia a las conocidas huelgas que casi nunca terminan con un acuerdo entre las partes involucradas. Esta es una de las consecuencias que más perjudican no solo a los docentes, sino a los alumnos, por la falta de clases debido a las protestas, pero lo más alarmante es que se convierte en un problema aún mayor para la sociedad.

Es necesario, que el docente sepa cómo manejar las pequeñas discrepancias o los conflictos más grandes con sus demás compañeros. Flores (2014) nos menciona que del año 2009 al 2011, un 40% de un total de 700 expedientes ingresaron a la Unidad de Gestión Educativa Local de Huancayo, siendo estos por motivos de conflictos entre docentes, y docentes con sus directivos, entre los que resaltan los expedientes de maltrato psicológico. Es decir, en los centros educativos poca o nula importancia se le da a que el docente desarrolle estas habilidades esenciales, como lo es el manejo y resolución de los conflictos, teniendo que soportar lo que no debe y perjudicando así su motivación y, por ende, su desempeño laboral.

Siguiendo esta misma línea, viendo lo antes mencionado, un claro

ejemplo de la problemática planteada es el caso de la I.E. 7079 Ramiro Prialé Prialé, ubicada en el distrito de San Juan de Miraflores, que tiene como objeto la enseñanza a niños y adolescentes de los niveles de primaria y secundaria. En esta institución, se observa que entre la mayoría de los docentes existen rencillas, causadas a su vez por malos entendidos, por diferencias en sus modos de pensar y por querer imponer su opinión sobre el otro, entre diversos motivos más que han propiciado que algunos docentes no interactúen de igual medida con todos sus colegas, afectando así no solo a los docentes directamente involucrados en los conflictos, sino que a su vez, perjudica a los demás colaboradores, debido a que al estar en ese ámbito, es decir, al compartir el mismo ambiente laboral, ellos conviven en un mal clima laboral.

Lo que puede suceder a largo plazo si continúa esta constante de no darle la importancia necesaria a que los docentes desarrollen habilidades blandas como el manejo de conflictos es que los colaboradores decidan abandonar el recinto académico, es decir, que la tasa de deserción laboral aumentaría. También podrían disminuir la calidad de sus clases para los alumnos, podrían sentirse desmotivados al ir a laborar, sentirse a su vez incómodos por la presencia de las personas con las que tienen conflictos y no saber cómo comportarse o cómo sobrellevar dichos problemas, perjudicando así a la calidad de la enseñanza educativa.

Por su parte, en cuanto a la dimensión análisis del conflicto, se evidencian factores que hacen posible la aparición de conflictos, factores que van desde aspectos de personalidad, hasta circunstancias que entorpecen la ejecución de las tareas asignadas a los colaboradores, ralentizando así el desarrollo de otras labores.

Respecto a la dimensión intenciones del manejo de conflictos, se ven las dificultades que tienen los colaboradores en el conflicto, debido a que algunos involucrados pueden estar teniendo una intención colaborativa, mientras otros buscan competir, es decir entorpecen el desarrollo productivo de un conflicto.

La dimensión negociación, a su vez, al parecer no es un punto en el que

muchos colaboradores sepan desenvolverse o la tengan muy desarrollada como habilidad, debido a que ni siquiera intentan ponerse en el lugar de la otra persona, sino que se cierran en sus ideas, entorpeciendo así llegar a la posible solución de un conflicto.

Respecto a la dimensión control emocional, se denota que muchos colaboradores presentan altibajos, es decir, que dejan que los acontecimientos repercutan directamente en sus emociones, pasando así rápidamente de la alegría al enojo. No logran manejar voluntariamente dichas emociones.

La dimensión factores de motivación, es también, un aspecto descuidado, debido a que se logra percibir en los colaboradores ciertos niveles de estrés que no le permiten desarrollar sus labores con completo éxito, asegurándoles así insatisfacción en su puesto, perjudicando a su vez la ejecución de sus tareas.

Respecto a la dimensión habilidades, algunos colaboradores, al parecer, no utilizan al 100% sus conocimientos para contribuir con soluciones, ni se permiten una realimentación adecuada con sus mismos compañeros o con sus superiores.

La dimensión evaluación, es también un aspecto descuidado, debido a que hasta el momento solo existen evaluaciones de conocimientos, pero no hay evaluaciones donde haya retroalimentación para la mejora del desempeño y del comportamiento, es decir, el colaborador no tiene acceso a los distintos puntos de vista de sus demás compañeros, ni de su jefa inmediata, ni de los estudiantes acerca de cómo está trabajando.

Respecto a la dimensión calidad de trabajo, muchos de los colaboradores no saben utilizar eficientemente sus recursos, se hace hincapié en los recursos tecnológicos, debido a la lentitud con la que logran ejecutar un programa como el Siagie, siendo éste de uso imprescindible para sus labores docentes en la recolección de notas.

Problema general

¿Cuál es la relación entre el manejo de conflictos y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. N° 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019?

Problemas específicos

¿Cuál es la relación entre el análisis del conflicto y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. N° 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019?

¿Cuál es la relación entre las intenciones del manejo de conflictos y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. N° 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019?

¿Cuál es la relación entre la negociación y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. N° 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019?

¿Cuál es la relación entre control emocional y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. N° 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019?

1.2. Justificación e importancia de la investigación

La investigación titulada manejo de conflictos y desempeño laboral en los colaboradores de la I.E. Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019, es importante porque en ella se establece la relación entre el manejo de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores de la mencionada institución. Actualmente, las organizaciones buscan que sus colaboradores tengan un desempeño óptimo en sus actividades, centrándose así en que los colaboradores deben tener habilidades blandas como el manejo de conflictos, para llegar a desempeñarse y sobreponerse ante las discrepancias con sus compañeros.

En esta noción, el valor que tiene el manejo de conflictos y, lo comúnmente descuidada que se tiene esta habilidad en los colaboradores de diversas organizaciones, como la que se presenta en esta investigación, dificulta el correcto desempeño en las labores de los mismos.

Por ello, la justificación de este trabajo de investigación se basa en las siguientes razones:

Justificación teórica. En el aspecto teórico, esta investigación contribuye otorgando información documentada, tanto del estado actual en el que se encuentra el manejo de conflictos, como del estado actual del desempeño laboral como variables de estudio. Por ello, lo que se pretende es dar explicaciones importantes sobre las variables, sobre el tema; mismas que permitirán el contar con alternativas novedosas para hacerle frente y brindar solución a la problemática. Es por esto que se sustenta la relación del manejo de conflictos y el desempeño laboral. Por ello, la variable manejo de conflictos se desarrolla fundamentándose en la teoría de Robbins y Judge (2013), que define al manejo de conflictos como: “La no necesidad de evitar, ni alentar el desarrollo de un conflicto, sino de resolver productivamente dicho conflicto que ocurre de manera natural” (p. 447). De la misma manera, para la variable desempeño laboral, se considera la teoría de Chiavenato (2017) que lo define como: “La forma en que las personas, equipos u organizaciones realizan sus tareas o actividades y con ello alcanzan los objetivos organizacionales y promueven excelentes resultados” (p. 206).

Justificación práctica. En el aspecto práctico, la investigación contribuye a brindar evidencias empíricas sobre problemas actuales, importantes y trascendentes, aportando, a su vez, con alternativas de solución a dichos problemas relacionados al desempeño laboral de los colaboradores de la I. E. Ramiro Prialé Prialé. De esta manera, cabe la mención de que el presente trabajo de investigación, puede ser tomado como referencia informativa para establecer la importancia del desempeño laboral y el manejo de conflictos. El estudio llega a conclusiones importantes, las cuales se ponen al alcance de los

encargados de la institución, sujeta de estudio, en términos de sugerencias y recomendaciones que contribuyan a mejorar las deficiencias encontradas, con relación a las variables de esta investigación.

Justificación metodológica. En el aspecto metodológico, la investigación contribuye validando dos instrumentos de recolección de datos; utilizándose uno de ellos para poder medir la variable manejo de conflictos y otro, para la respectiva medición de la variable desempeño laboral. Por ello, los instrumentos fueron construidos por la investigadora, y pasaron por criterios de validez, de contenido, criterio y constructo, así también como la confiabilidad, cumpliendo con los parámetros mínimos exigidos, estos instrumentos fueron puestos a disposición de la comunidad académica que requieran hacer uso de ellos.

13. Objetivos de la investigación: general y específicos

Objetivo general

Establecer la relación entre el manejo de conflictos y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. N° 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019.

Objetivos específicos

Establecer la relación entre el análisis del conflicto y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. N° 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019.

Determinar la relación entre las intenciones del manejo de conflictos y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. N° 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019.

Establecer la relación entre la negociación y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. N° 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de

Miraflores – 2019.

Determinar la relación entre el control emocional y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. N° 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019.

1.4. Limitaciones de la Investigación

Limitaciones bibliográficas

Existe una escasez de bibliografía, por ello, no se han encontrado demasiados trabajos de investigaciones en las que se haya analizado al mismo tiempo a ambas variables. Es decir, la búsqueda de antecedentes de investigación se hizo complicada.

Limitación temporal

Brevedad en el tiempo para efectuar la aplicación de los cuestionarios a los docentes, ya que tienen una agenda con horarios bien marcados, en la Institución Educativa donde se llevó a cabo la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudios

Antecedentes internacionales

Gómez (2015) en su tesis: *La comunicación en la resolución de conflictos entre docentes y la gerencia escolar. – Valencia 2015*, realizada en la Universidad de Carabobo en la ciudad de Valencia, para optar la Licenciatura en Educación, tiene como objetivo general analizar el proceso de la comunicación en la resolución de conflictos entre los docentes y la gerencia educativa de la U.E. Sorocaima. La población del estudio estuvo compuesta por 14 individuos que constituyen el personal docente, coordinadores y directivos de la institución y con muestra de tipo censal. El tipo de la investigación aplicada fue descriptivo, con un diseño de campo no experimental de corte transaccional. Las conclusiones más importantes son las siguientes:

De acuerdo a los resultados, se puede concluir que un 35,71 % de los docentes afirma que el tono de voz utilizado por el directivo es adecuado, por otro lado, el 50 % de docentes percibe que esto tiene lugar solo algunas veces, y un 14,29% menciona que nunca lo es. Por ello, esta apreciación se encuentra dividida, pero puede interpretarse en que existe una mayor tendencia al uso de un estilo agresivo en la comunicación de los altos del centro educativo.

A su vez, también, se concluye que un 28,57% consideró que el directivo tiene un estilo negociador durante los conflictos, pero para la gran mayoría, exactamente para el 42,85% de los docentes, el directivo nunca sede en algunos puntos ni permite que la otra parte logre algo, mientras que para un 28,57% esto ocurre solo algunas veces. Deduciendo así que el directivo no sabe negociar durante un conflicto.

Asimismo, para el 71,43% de docentes encuestados, el directivo tiene una preferencia a la intervención de un mediador para llevar a cabo la resolución de los conflictos entre docentes, acogiendo así la modalidad de

arbitraje, donde se deja encargada a una tercera persona para resolver el conflicto. Un 28,57% afirmó que esto nunca ocurre.

Con respecto a la variable resolución de conflictos, se puede afirmar que el directivo encargado de la U.E. Sorocaima es más mediador que negociador, o que tiene preferencia por la mediación antes que hacer uso de la negociación, cuando de resolver conflictos se trata, tanto de aquellos conflictos presentados entre docentes, como de los que se dan entre docentes y la gerencia de la institución.

El presente estudio aportó a esta investigación en medida que se pudo concretar que el directivo no lograba comunicarse eficientemente durante un conflicto entre los docentes, porque el tono de voz no era el adecuado, es decir, que de ello podemos deducir que para tener un buen manejo y resolución de conflictos es vital la comunicación, por ende, en este estudio, se toma a la comunicación como un indicador dentro de la negociación en el manejo de conflictos. A su vez, la investigación ayuda a poder realizar un instrumento de recolección de datos enfatizado en ser más riguroso y minucioso para obtener la información requerida.

Ramos (2015) en su tesis: *Influencia del estrés laboral en el desempeño de las actividades de los docentes del Instituto Tecnológico Superior Cinco de Junio*, realizada en la Universidad Central del Ecuador, en la ciudad de Quito, para optar la Licenciatura en Psicología Industrial, tiene como objetivo general determinar la influencia del estrés laboral en el desempeño de las actividades de los docentes del Instituto Tecnológico Superior Cinco de Junio. La población del estudio estuvo conformada por 40 docentes que laboran en el mencionado instituto. El tipo de investigación aplicado fue diseño descriptivo correlacional no experimental. Las conclusiones más relevantes son las siguientes:

Se afirma que los docentes de la Institución Educativa se hallan en un “nivel verde o no preocupante” de estrés laboral, ya que el 95% de los docentes investigados se encuentran en dicho nivel, seguido de un mínimo porcentaje del 5% de docentes que se localizan en un “nivel Amarillo o

preocupante”; pero que, sin embargo, no es grave a tal punto que no incide negativamente en el desempeño laboral de sus actividades. En términos generales, se concluye que los docentes del Instituto Tecnológico Superior Cinco de Junio se encuentran en un “nivel verde o no preocupante” que en otras palabras se diría que se encuentran en niveles bajos de estrés.

Por otro lado, los resultados del desempeño laboral afirman que el 100% de los docentes se hallan en un alto nivel de desempeño laboral o “Alta Autoeficacia”.

Se concluye que la hipótesis de investigación planteada es válida y comprobada; puesto que los docentes a menores niveles de estrés, se desempeñan de mejor manera, obteniendo óptimos resultados de autoeficacia o desempeño laboral en sus actividades cotidianas. Por ello, la hipótesis de investigación (Hi) es aceptada, y se rechaza o desestima la hipótesis nula (H₀).

Say (2015) en su tesis: *Liderazgo y gestión de conflictos laborales. Estudio realizado en Librería A y M de Mazatenango, Suchitepéquez*, realizada en la Universidad Rafael Landívar en la ciudad de Quetzaltenango, para optar la Licenciatura en Psicología industrial/organizacional, tiene como objetivo general establecer la influencia del liderazgo en la gestión de conflictos laborales en la Librería A y M de Mazatenango. La población del estudio estuvo determinada por 40 individuos conformados por los colaboradores de Librería A y M de Mazatenango. El tipo de investigación aplicado fue descriptiva. Las conclusiones más relevantes son las siguientes:

Se determinó que sí existe influencia del liderazgo en la gestión de conflictos laborales en los trabajadores de la Librería A y M, debido a que cada jefe inmediato de las distintas áreas ayuda en la resolución de los problemas que se muestran.

Se estableció que en la organización no existe una visible generación de conflictos laborales en las áreas investigadas, ya que no hay problema alguno o situación que repercuta en las labores cotidianas de los colaboradores y en

su desempeño.

En este estudio, se estableció que existe influencia del liderazgo en los conflictos laborales, debido a que está bien marcado que un líder posee la capacidad de afrontar todo tipo de situación que se haga presente, se comprueba así que en la empresa existen más personas colaboradoras y otras pocas conflictivas.

Sánchez (2010) en su tesis: “Los conflictos relacionales y de tareas, su incidencia en la empresa. Un análisis de empresas de Cúcuta (Norte de Santander- Colombia)”, realizada en la Universidad de Granada en la ciudad de Granada, para optar el título profesional de doctor en el Programa de Doctorado Paz, Conflictos y Democracia, tiene como objetivo general efectuar un reconocimiento de los conflictos que se desarrollan en las empresas de Cúcuta, relacionales y de tareas, así como las variables que los afectan, determinando cómo inciden en la satisfacción-bienestar de los miembros de la organización. La población de estudio estuvo estructurada por 20 de las empresas medianas y grandes más representativas de la ciudad de Cúcuta-Colombia. El tipo de investigación es descriptiva no experimental. Las conclusiones más relevantes fueron:

Se determinó que la complejidad de la conflictividad establecida en Colombia repercute en que las empresas se vean afectadas, recibiendo influencias en diferentes grados en sus actividades, tanto internas como externamente. Debido a ello, las empresas que trabajan en zonas conflictivas del país aún sin saber con exactitud los costos económicos acarreados del conflicto para sus operaciones laborales, tienen una idea clara de que si operaran en contextos de paz, sus beneficios serían más elevados.

A su vez, se llegó a la conclusión siguiente: el conflicto de tarea tiene un comportamiento parecido al conflicto relacional, porque la gran mayoría de la población investigada menciona tener que vivir interacciones con pocos desacuerdos que tienen relación con el contenido de las tareas, las metas o la manera de llegar a desarrollarlas; es decir, existen pocas disimilitudes

concretas, tangibles, relacionadas con la naturaleza de la empresa que se pueden atender más en el campo intelectual que emocional.

Cabe rescatar que las empresas estudiadas muestran que existe una satisfacción alta en el grupo de trabajo, también que existe un alto grado de simpatía y un alto grado de seguir permaneciendo en el mismo lugar de trabajo, por ello, comparten buena disposición para el trabajo en conjunto. Estas variables se juntan y asocian “negativamente” con el conflicto relacional, ya que este tipo de conflicto anula las manifestaciones de ayuda y trabajo mutuo, también los sentimientos de confianza personal, generando así hostilidad y existencia de emociones negativas que se relacionan con la antipatía, el abatimiento, el temor y la ansiedad.

Por su lado, se determinó también que las empresas en cuestión, por lo general, muestran que conviven constantemente basándose en valores, por lo que la sinceridad, la ayuda mutua, la amistad, el respeto, la confianza, la solidaridad, la cooperación y el altruismo son muy valorados por los colaboradores de las diferentes empresas. Es por ello, que la presencia de valores en las empresas estudiadas da facilidad a la convivencia de mejores y más duraderas relaciones entre los colaboradores, lo cual se convierte en un factor fundamental para la gestión pacífica de los conflictos laborales.

Antecedentes nacionales

Bancayán (2017) en su tesis: *Autoeficacia docente y habilidad para la gestión en manejo de conflictos*, realizada en la Universidad Marcelino Champagnat en la ciudad de Lima, para optar el título profesional de Magister en Educación, tiene como objetivo general establecer la relación entre la autoeficacia docente y la habilidad para la gestión de manejo de conflictos en una Institución Educativa de la FAP. La población de estudio estuvo conformada por 162 docentes de Educación Básica Regular de los tres niveles de estudio en una Institución Educativa FAP. El tipo de investigación fue el correlacional con diseño descriptivo – correlacional. Las conclusiones más importantes a las que se llegaron fueron:

Existe relación significativa moderada entre la autoeficacia del docente y la negociación de conflictos, obteniéndose una R de Pearson de 0,488.

Se pudo establecer que la habilidad para la gestión de manejo de conflictos predominante en los docentes de una Institución Educativa de la FAP se encuentra en un nivel de Aceptable Habilidad; y que lo más probable de que no llegue a un nivel alto de habilidad es que existen otros factores que también influyen, tal como lo es el conocimiento de la gestión del conflicto.

Así mismo, existe una relación significativa entre la dimensión manejo del salón de clase y la habilidad para la gestión de manejo de conflictos en docentes de una Institución Educativa de la FAP. Dándose esto en una correlación moderada positiva.

Lescano (2016) en su tesis: *La gestión del conocimiento directivo y el manejo de conflictos desde la perspectiva del docente en la Institución Educativa Augusto B. Leguía de Puente Piedra, 2016*, realizada en la Universidad César Vallejo en la ciudad de Lima, para optar el título profesional de Magister en Administración de la Educación, tiene como objetivo general determinar la relación que existe entre la gestión del conocimiento del directivo y el manejo de conflictos desde la perspectiva del docente en la Institución Augusto B. Leguía de Puente Piedra. La población de estudio estuvo conformada por 120 docentes, a su vez, de esta población se seleccionó a 92 docentes como muestra. El tipo de investigación fue el básico, diseño descriptivo correlacional no experimental transversal. Las conclusiones más relevantes fueron:

En base a los resultados, se llegó a la conclusión que sí existe una correlación positiva alta, teniendo un valor de 0,843 entre la gestión del conocimiento del directivo y el manejo de conflictos.

Se determinó que existe una correlación positiva alta de 0,813 entre la dimensión negociación y la variable gestión del conocimiento directivo en la

institución educativa.

Así mismo, se estableció que, existe una correlación positiva alta de 0,815 entre la dimensión mediación y la variable gestión del conocimiento directivo en la institución educativa en el 2016. Y, en esta misma línea, según la investigación, existe una alta correlación de 0,806 entre la dimensión conciliación y la gestión del conocimiento directivo en la institución.

Finalmente, se precisó la existencia de una correlación positiva alta cuyo valor es de 0,799 entre la dimensión arbitraje y la variable en cuestión: gestión del conocimiento directivo en dicha institución educativa.

Mancilla (2017) en su tesis: *Negociación y resolución de conflictos en los docentes de educación secundaria del distrito de Perené- Chanchamayo*, realizada en la Universidad Nacional del Centro del Perú en el departamento de Huancayo, para optar el título profesional de magister en Gestión Educativa, tiene como objetivo general determinar la relación que existe entre la negociación y la resolución de conflictos en los docentes de nivel secundaria de las Instituciones Educativas en referencia. La población de estudio estuvo conformada por 142 docentes, utilizando una muestra de 60. El tipo de investigación es descriptivo correlacional no experimental. Las conclusiones más relevantes fueron:

Se logró determinar que la variable negociación tiene una relación directa con la variable resolución de conflictos en los profesores o docentes de educación secundaria de las Instituciones Educativas estudiadas en la presente investigación en el distrito de Perené, provincia de Chanchamayo, es decir que se obtuvo un coeficiente de correlación de Pearson de $r = 0,742$, por ello, se concluye que la hipótesis alterna queda aceptada. Lo que significa que cuando se hace una práctica eficaz de la negociación, la resolución de los problemas se daría con mayor eficiencia.

A su vez, se estableció que entre la dimensión liderazgo correspondiente a la variable negociación, y la variable resolución de

conflictos, existe una correlación directa, la cual es media o moderada, esto indica que el liderazgo influye medianamente en la resolución de conflictos de los docentes de las instituciones.

Siguiendo esta línea, se concluye la existencia de una correlación fuerte entre la dimensión empatía y la variable resolución de conflictos, por lo que la comunicación empática vendría a ser un recurso eficaz para la negociación cuando surgen conflictos en sus centros laborales.

También, se determina que existe una correlación directa y, que esta es a su vez, fuerte. Dicha correlación se da entre la dimensión estrategias de negociación y la variable resolución de conflictos, por ello, el uso de la negociación para hacer efectiva la resolución de conflictos depende de cómo es que se aplican sus estrategias.

Se culmina afirmando que la correlación directa que se da entre la negociación y la resolución de conflictos que se da en los docentes estudiados de las instituciones educativas de nivel secundario, permite la determinación que la resolución de conflictos es más eficaz si existe la aplicación de una buena negociación entre los docentes.

El presente estudio aportó a esta investigación en medida que se pudo concluir que la resolución eficaz de un conflicto se da teniendo una correcta negociación entre docentes; por lo que así, el resultado de dicho conflicto será mejor. Esto ayudó como guía en el estudio que se trató, reafirmando que es necesaria la negociación, dentro del manejo de conflictos para una buena resolución que ayude a ambas partes involucradas.

Valentín (2017) en su tesis: *Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral del Personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016*, realizada en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega en el departamento de Ancash, para optar el título profesional de licenciado en Administración, tiene como objetivo general determinar de qué manera la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur. La población

de estudio estuvo conformada de 161 profesionales que laboran en la Red de Salud Huaylas Sur. El tipo de investigación es descriptivo correlacional no experimental. Las conclusiones más relevantes fueron:

Existe influencia directa de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores, su r de Pearson es de 0,851, con un p valor del 0,000, determinando así que del total, existen 49,69% de encuestados que consideran que la gestión del talento humano en sus centros de labor, la red de Salud Huaylas Sur, es de un nivel regular, y que el desempeño laboral también lo consideran regular.

Se determinó a su vez, que el nivel de influencia que existe del proceso de incorporación en el desempeño laboral es directa y altamente significativa, con un p valor del 0,000. Por ello, existe un 42,86% de colaboradores que consideran que dicho proceso de incorporación se da de manera regular y que el desarrollo del desempeño laboral en su institución es también regular.

Se determinó también que el nivel de influencia que existe de la capacitación en el desempeño laboral es directa y altamente significativa, con un p valor del 0,000. Existe un 44,10% de colaboradores que consideran que la capacitación se da de manera regular.

Así mismo, existe influencia de los incentivos en el desempeño laboral de los colaboradores de la Red de Salud Huaylas Sur, y que esta es altamente significativa ($p = 0,000$) y directa, hay causa y efecto. Se determina así que el 44,72% de los encuestados perciben que los incentivos son de nivel bajo, y el desarrollo del desempeño laboral también es bajo.

El presente estudio aportó a esta investigación en medida que se ha podido resaltar que existe un nivel de influencia directa de los incentivos al desempeño laboral del personal de salud, por ello, es que al ser incentivos que son percibidos como bajos para los colaboradores repercutió en el desempeño laboral de los mismos. Y es justo esto, lo que ayudó en la presente investigación a observar que los incentivos vienen a ser una especie de

indicador, ya que la calidad del incentivo, repercute en la calidad del trabajo del colaborador. Es así que se utilizó como indicador a las compensaciones laborales, mismas que son catalogadas como incentivos, ayudando así a la realización de mejores preguntas en el cuestionario para la variable desempeño laboral.

Orué (2010) en su tesis: *Inteligencia emocional y desempeño laboral de los trabajadores de una empresa peruana*, realizado en la Universidad San Martín de Porres, para optar la Licenciatura en Administración, tiene como objetivo general determinar cuál es la relación entre los niveles de inteligencia emocional de los trabajadores de una empresa peruana y su desempeño laboral. La población de estudio estuvo conformada por 187 trabajadores de diversas áreas de la empresa. El tipo de investigación fue descriptiva – explicativa. Y, las conclusiones más relevantes fueron:

Se obtuvo que, existe un índice significativo de un 36.9% de trabajadores que afirman haber dicho algo a sus compañeros y luego haberse arrepentido de ello, por lo menos 1 vez en los últimos dos meses. Así mismo, existe un 46.5% de trabajadores que se han dejado llevar y han perdido el control de sus propios actos, ocurriendo esto al menos 2 veces en los últimos 2 meses.

Siguiendo esta línea, se expresa también que un 40.6% de los trabajadores se han encontrado en circunstancias en las que han perdido la calma con otros compañeros de trabajo, al menos 1 vez en los 2 últimos meses. Por su lado, el 51.3% de trabajadores nunca se han sentido felices y luego tristes o viceversa sin saber el motivo de ello, en una ocasión, en los últimos 2 meses.

También, se puede concluir que en general hay un índice sobresaliente de 64.7% de trabajadores que se han sentido sin motivación de cumplir con sus tareas, debido a que las cosas que creían iban a conquistar o lograr, no salieron como ellos quisieron, de manera que esto lo han sentido por lo menos 1 vez en los últimos 2 meses.

Este estudio aportó en medida que se pudo apreciar la relación existente entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral, ayudando así a un mejor entendimiento sobre lo que comprende la importancia de la inteligencia emocional. Por ello, en mi investigación, se hace uso de uno de esos componentes de la inteligencia emocional, denominado control emocional, mismo que se utiliza como una de las dimensiones de la variable manejo de conflictos.

Sardón y Sardón (2017) en su tesis: *Estilos de manejo de conflictos y desempeño docente en instituciones educativas de nivel primario*, realizado en la Universidad Nacional del Altiplano, para optar el título de magister en Educación, tiene como objetivo general determinar la influencia de los estilos de manejo de conflictos del director en el desempeño docente en las instituciones educativas primarias del sector estatal de la ciudad de Puno en el año 2010. La población de estudio estuvo estructurada por 8 directores y 77 docentes. El tipo de investigación fue básico, con un diseño no experimental transeccional correlacional de causa y efecto. Las conclusiones más importantes fueron:

Existen cinco estilos para manejar los conflictos, estos influyen significativamente en el desempeño de los docentes. Por ello, el resultado que se obtuvo para la Ji Cuadrada Calculada (44.65) es superior al valor de la Ji Cuadrada Tabulada (26.30), de manera que se entiende y asume que existe relación entre ambas variables.

Siguiendo esta misma línea, existe un uso mayoritario del estilo de evasión, también del estilo compulsivo, y del estilo servicial; estos estilos lo que hacen es influir negativamente en el desempeño de los docentes, y esto se explica porque el estilo de evasión y el servicial son o pertenecen a un enfoque denominado ganar - perder. Además, el llamado estilo compulsivo es correspondiente a un enfoque de ganar – perder. Debido a esto, se entiende que los docentes que tienen estos estilos no poseen la libertad de poder cumplir con sus objetivos planteados ni tampoco pueden desenvolverse con total seguridad, añadiendo a esto que carecen mucho de confianza para poder

demostrar un desempeño laboral idóneo y esperado.

En otro aspecto, existe uso predominante del llamado estilo de colaboración, el cual ofrece un enfoque de ganar – ganar; también predomina el estilo de compromiso, y tanto este como el anterior influyen de buena manera, es decir, positivamente en el desempeño del profesorado. De manera que pueden asumir con responsabilidad su desenvolvimiento, y esto se pudo apreciar al momento de ser consultados sobre los acuerdos a los que llegan en el proceso de solucionar los conflictos.

Rojas (2016) en su tesis: *Relación entre conflicto y desempeño laboral en ATA-IRH S.A.C. - Chiclayo 2016*, realizada en la Universidad Señor de Sipán en la ciudad de Chiclayo, para optar el título profesional de Licenciada en Administración, tiene como objetivo general determinar si existe relación entre conflicto laboral y el desempeño de los colaboradores de la empresa Agrupación Técnica Automotriz IRH SAC, Chiclayo. La población del estudio estuvo conformada por 25 colaboradores que trabajan en dicha empresa. El tipo de investigación aplicado fue diseño descriptivo correlacional de diseño no experimental. Las conclusiones más relevantes son las siguientes:

Se determinó que sí hay existencia de relación entre el conflicto y el desempeño laboral, debido a que se tiene un coeficiente de correlación Pearson de 0,738, lo cual nos dice que hay un nivel alto de correlación entre las variables de estudio. Por ello, se establece el cumplimiento del objetivo general, rechazando así la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alterna.

Se determinó también que los conflictos funcionales y los disfuncionales presentados en la empresa Ata-Irh SAC repercuten en la calidad de servicios, haciendo que estos bajen debido a que no se llega al cumplimiento de los objetivos y metas porque no se tiene una clara visión de lo que es la empresa, y que los altos mandos o superiores de la misma no aceptan u omiten las sugerencias dadas por sus propios trabajadores, por ello, el conflicto laboral influye, en este caso, a un bajo desempeño laboral, provocando un déficit en las tareas asignadas, falta de comunicación entre los directivos, supervisores y

empleados, además de mucha desmotivación.

Se estableció que al identificar el desempeño laboral en la empresa Atarh SAC, se observa un bajo desempeño laboral, siendo la falta de capacitación y la baja motivación dos de los factores que lo producen.

El presente estudio aportó a esta investigación en medida que se ha podido demostrar cómo sí existe una relación entre conflicto laboral y desempeño laboral, por ello se reafirma la investigación, teniendo como base ésta anterior. Así mismo, se observó que la falta de comunicación o la mala comunicación y la desmotivación intervienen en el desempeño, así que son puntos a los que hay que tomarles importancia, cosa que se hizo en la investigación.

Torres (2016) en su tesis: *Conflicto laboral y desempeño de los trabajadores de las MYPES familiares del sector calzado del distrito El Porvenir 2016*, realizada en la Universidad César Vallejo, para optar el título profesional de Licenciada en Administración, tiene como objetivo general determinar la relación que existe entre los conflictos laborales y el desempeño de los trabajadores de las Mypes familiares del sector calzado del distrito el Porvenir. La población del estudio estuvo conformada por las Mypes del Distrito de El Porvenir que operan dentro de las micro y pequeña empresa en el ámbito regional, para el periodo 2016, siendo aproximadamente 2500, obteniendo como muestra a 333 Mypes. El tipo de investigación aplicado fue diseño descriptivo correlacional de diseño no experimental. Las conclusiones más importantes son las siguientes:

Existe una correlación negativa baja entre las variables conflicto laboral y desempeño laboral en los colaboradores de las Mypes familiares del Distrito El Porvenir. Siendo esta de -0,056. Por lo que se determinó que las causas de los conflictos laborales, las cuales se analizan cuando está por propiciarse un conflicto en estas empresas se dan casi siempre por la falta de comunicación que existe, ya sea por falta de compañerismo entre los colaboradores o por falta de interés de los propietarios. Tomando así una actitud mala ante los

conflictos, debido a que no los toman en cuenta, obteniendo según los encuestados que dicha actitud frente a los conflictos es de tan solo un 17%.

Se llegó a establecer que los indicadores de compensación y remuneración de la dimensión incompatibilidad tienen un 44%, siendo estos dos causantes fuertes de origen de conflictos dentro de las Mypes familiares.

El estudio muestra que el nivel de desempeño laboral es regular, tomando así que este desempeño de los colaboradores muestra en sus dimensiones un promedio del 3,27. Así mismo, se determinó que existe una relación negativa moderada entre el conflicto laboral y la dimensión conducta, siendo esta de -0,045.

Se estableció también que existe una relación negativa baja de -0,004 entre el conflicto laboral y la dimensión destrezas en las Mypes familiares sujetas a estudio. Así también, se determinó que existe una relación negativa muy baja entre el conflicto laboral y la dimensión resultados en los colaboradores de las Mypes, siendo esta de -0,019.

El presente estudio aportó a esta investigación en medida que se logra determinar que la incompatibilidad es una causa fuerte de origen del conflicto dentro de, en este caso, las organizaciones familiares. Es por ello que, en la presente investigación, además de basarse en autores y la vivencia laboral en la institución, también se consideró a la incompatibilidad generada, por ejemplo, por la acumulación de tareas, la cual es tratada en mi investigación como un indicador dentro de la dimensión identificación del conflicto. Es decir, esta investigación amplió el panorama respecto a lo comprendido en identificación del conflicto, como un compendio de aspectos que hacen notar la posible aparición de un conflicto, permitiéndonos así estar al tanto de su latencia y aparición, para luego actuar frente a él.

2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

2.2.1. Bases teóricas de la variable manejo de conflictos

2.2.1.1. Definiciones de la variable manejo de conflictos.

Robbins y Judge (2013) definió al conflicto como: “Un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que otra de las partes afecta o está a punto de afectar de manera negativa algo que a la primera le interesa” (p. 446).

Pérez, Martínez y Ruíz (2016) mencionó que: “El conflicto es parte de la vida normal de las personas. Los conflictos son procesos necesarios para provocar cambios, plantear nuevas formas de trabajar y de relacionarse. Es una forma de evolución” (p. 95).

Silvestre (2017) definió al conflicto como: “El enfrentamiento de intereses o necesidades de una persona con otra, o con los del grupo o con los de quien detenta la autoridad legítima” (p. 22).

2.2.1.2. Importancia de la variable manejo de conflictos.

Importancia de los conflictos

Manejar los conflictos es fundamental en toda organización. Robbins y Judge (2013) mencionaron al respecto que la importancia del manejo de los conflictos radica en que:

La administración exitosa de los conflictos trata de resolverlos al fomentar una discusión franca y abierta, enfocada en los intereses y no en los problemas. (...) Y así, los grupos que resuelven los conflictos con éxito están preparados para manejar los conflictos cuando estos surjan. (p. 457).

Pérez, Martínez y Ruíz (2016) mencionaron que lo que es realmente importante cuando se presenta un conflicto es poder ejercer sobre él un correcto manejo, y no centrarse en evitarlo o hacerse como si no existiera. Manejando el conflicto se puede lograr transformarlo en un proceso que permita generar cambios, cuya culminación sea encontrar la posible mejor solución a los dilemas o problemas entre los colaboradores involucrados en los conflictos laborales.

Silvestre (2017) afirmó que la importancia del manejo de un conflicto se basa en los resultados, debido a que, si se gestiona bien un conflicto, esto producirá resultados positivos, y son los que se presentan a continuación:

- Mayor eficiencia en el trabajo.
- Ahorro de tiempo.
- Satisfacción del personal.
- Integración de equipos de trabajo.
- Ambiente de trabajo adecuado.
- Mejora de las relaciones interpersonales entre el personal que labora y el supervisor.
- Mayor cooperación en el trabajo.
- Mayor grado de desarrollo personal, tanto del supervisor como de sus colaboradores.
- Mejora la rentabilidad gracias al aumento de la productividad.
- Mayor implicación y sinergia. (p. 49).

2.2.1.3. Características de la variable manejo de conflictos.

Robbins y Judge (2013) consideraron como características a las intenciones del manejo de conflictos, mismos que son llamados estilos de manejo de conflictos, las cuales participan en las percepciones y las emociones que tienen los individuos, y que también influyen en su comportamiento manifiesto; y estas son siguientes:

La primera característica es competir. Esto ocurre en el momento en el que una persona está buscando lograr la satisfacción de sus deseos, sin importarle la influencia o el efecto que pueda generar sobre las demás personas involucradas en el conflicto. Es por ello que, en este aspecto, compitiendo, solo una persona es la ganadora.

Se encuentra también la característica colaborar. Ocurre cuando las personas involucradas en un conflicto quieren satisfacer por enteramente los intereses que tienen de cada una de las partes involucradas, existe cooperación, apoyo, y la constante búsqueda de una resolución benéfica para todos los involucrados. Al momento de colaborar, las personas involucradas intentan lograr la resolución de un problema, de manera que lo que hacen es aclarar las diferencias en lugar de dar su brazo a torcer o ceder a los puntos de vista de la otra parte. En el momento de que alguien lucha por hallar una solución de ganar-ganar, la cual les permita el cumplimiento pleno de las metas de ambas partes, está colaborando.

Evitar; la evitación se da cuando alguien logra reconocer la existencia de un conflicto, y la postura que toma es la de apartarse de él o tratar de eliminarlo. Por ello, en este aspecto, evitar incluye el intento de desatenderse del conflicto y evadir a aquellas personas con las que no se está de acuerdo.

Ceder; ocurre en el momento en que uno de los involucrados en el conflicto intenta tranquilizar a su contrincante. Debido a esto, podría este individuo sacrificar intereses propios, es decir, estaría dispuesto a poner sus intereses por debajo de los del otro. Es por ello que a este tipo de intención se le denomina ceder.

Transigir; al momento de transigir, no hay existencia de un perdedor o ganador evidente, lo que si hay es la disposición para lograr razonar, es decir, repartir el objeto del conflicto, y de esta manera admitir que ambos no se van a encontrar completamente satisfechos, claro está, pero que la solución beneficia en cierta medida a ambas partes porque ambos lograron

ceder en algo, pero no dan completamente su brazo a torcer, como sí lo harían en el caso su intención fuese la de ceder.

Entendido ello, se puede afirmar que las intenciones de los implicados en los conflictos no se dan siempre de manera fija, sino que en el transcurso de un conflicto, las intenciones pueden permutar si es que las partes involucradas tienen la capacidad de acoger la perspectiva del otro individuo, o de dar réplica emocional al proceder del otro. Incluso, las investigaciones muestran que los individuos indican favoritismo con respecto a las intenciones antes dichas. En esta línea, es posible pronosticar con mucha exactitud las intenciones de una persona, esto se da a partir de una mezcla de las características intelectuales y de personalidad.

Silvestre (2017) comentó que como característica en el manejo de conflictos está el manejar el estado emocional:

Es importante saber manejar o controlar la emoción, en situaciones de discusión o hechos de mayor impacto. El no saber controlar el estado emocional intensifica la situación de conflicto entre las partes. Por ejemplo, en una discusión descontrolada se pierde la razón. Es decir, las partes en conflicto actúan por el impulso de la emoción, enfocado en la mayoría de casos a la persona y no al problema. (...) Las personas que saben controlar su estado emocional tienen suficiente capacidad para manejar un conflicto y alcanzar una verdadera solución al problema. Ya que no solo piensan en la ganancia de sus propios intereses sino en la ganancia de los intereses de los demás. (pp. 152 – 153).

2.2.1.4. Identificación y surgimiento del conflicto.

Silvestre (2017) mencionó que: “La mayoría de conflictos surgen por incompatibilidad de necesidades, intereses, creencias, valores, actitudes, sentimientos, posiciones, diferencias individuales, diversas opiniones, y la inadecuada comunicación verbal y no verbal” (p. 22).

Pérez, Martínez y Ruíz (2016) explicaron que en el caso de los conflictos dados en el contexto laboral, pueden estos ser de distinta naturaleza, y que en la mayor cantidad de los casos se encuentran, entre otros, el choque de las personalidades y la falta de cooperación, los problemas que se dan entre las áreas de autoridad, frustraciones laborales, diferencias en el grado de implicación en el trabajo, oprobios comparativos y endeblez de estatus, excedencia de autoridad y poca cantidad de recursos, incompatibilidad de sistemas de evaluación y recompensa, interdependencia de tareas. Por ello, se entiende que los conflictos surgen cuando existe lucha entre dos partes y que estas en un punto o sector llegan a ser incompatibles.

Chiavenato (2017) afirma que antes de que aparezca un conflicto, hay condiciones, las cuales son inherentes o consubstanciales a la organización, teniendo estas una tendencia a generar o provocar un conflicto, mismas que son las siguientes:

Diferenciación de actividades. Cuando en la empresa existe el desarrollo de subsistemas especializados, los trabajadores de un área requieren realizar tareas divergentes y, a su vez, tienen que relacionarse con el ambiente y sus diversas partes, por lo que los grupos empiezan a crecer y concretar características maneras de pensar, también de sentir y de actuar: Justamente, por decirlo así, tienen su propio lenguaje, forma de comprender sus objetivos e intereses y cumplirlos. Por ello, a este punto de vista o perspectiva divergente propiciada, a su vez, por la especialización, se le llama diferenciación.

Recursos compartidos. Los recursos con los que dispone cualquier empresa son pocos, y éstos son repartidos proporcionalmente entre las distintas áreas de la misma. Por ello, cuando un área pretende acrecentar su parte de los recursos, otra área necesariamente tendrá que ceder o quedarse sin parte de los suyos, es de ahí que se tiene la percepción de que algunas de las áreas tienen objetivos que difieren o son incompatibles.

Actividades interdependientes. Existe dependencia entre los individuos y los grupos de personas para realizar las actividades en una empresa. En el momento en que los grupos dentro de las empresas se vuelven interdependientes, aparecen o surgen oportunidades de que uno de esos grupos llegue a apoyar o terminar perturbando el trabajo de los otros.

2.2.1.5. Negociación en el manejo de conflictos.

La negociación es comúnmente utilizada para el tratamiento de conflictos. Robbins y Judge (2013) afirmaron que: “La negociación se define como un proceso en el que dos o más partes deciden la manera de asignar recursos escasos” (p. 458).

Silvestre (2017) mencionó que:

La negociación integrativa es aquella donde los miembros del equipo trabajan cooperativamente para determinar la fuente del conflicto. La clave para la negociación integradora es el asertividad en la solución de problemas y nos proponen los siguientes pasos:

- Comunicar interés por empatía hacia la situación de la otra persona.
- Describir el área del problema específico sin evaluar o juzgar.
- Describir los efectos del área del problema en el equipo, la tarea o la misión.
- Pedir un cambio específico en el comportamiento.
- Estar dispuesto a comprometerse. (p. 121).

Pérez, Martínez y Ruíz (2016) afirmaron que negociar es poder hacer fluir la transformación de un conflicto a un dilema o problema que tiene solución, y que dicha solución se logra cuando ambas partes inherentes en el conflicto logran trabajar conjuntamente. Por ello, para poner en marcha la negociación, se necesita observarla como todo un proceso, siendo éste el

que llevará a evitar el tener que verse en un contexto de salvaguardar las relaciones que tienen las partes, viéndose una de estas en la encrucijada de ceder en su punto de vista, o no ceder, y por ello forzarse a perjudicar la relación con la otra parte. Lo que alimenta el hecho de negociar es que los involucrados en el conflicto se deben centrar en cuáles son los intereses, identificando así los mismos de cada parte, ya sean necesidades, preocupaciones, temores o deseos, entre otros, para así ser capaces de abrirse y explorar el abanico de opciones posibles que los pudiesen hacer sentir satisfechos. Es decir, escuchar cada punto de vista y lo que quieren de recursos para cada quien.

2.2.1.6. Competencias necesarias para la resolución de conflictos.

Pérez, Martínez y Ruíz (2016) explicaron que, para poder dar solución a los conflictos, lo que deben hacer los miembros de la organización es tener o contar con las competencias necesarias o idóneas para manejar y llevar a buen puerto el manejo de dichos conflictos, competencias tales como la asertividad, la detección y el cambio de creencias irracionales, y el reencuadre.

Por su parte, la asertividad es una técnica de comunicación, la cual permite la expresión de los sentimientos y de las opiniones adecuadamente, incluyendo tanto los sentimientos negativos como los positivos. Dado esto, lo que otorga la asertividad es dar beneficios para las partes involucradas en un conflicto, las cuales se manifiestan en forma de autoconocimiento para las personas, haciendo que éstas acepten sus límites, comprendiendo y entendiendo tanto los sentimientos propios como los de los demás. Es decir, la persona asertiva se permite no solo demostrar emociones positivas, sino que al ser asertiva, sabe cómo expresar aquello que le disgusta o con lo que está en desacuerdo, defendiendo así sus derechos, y estando predispuesto para dar y recibir tanto elogios como críticas, facilitando así la convivencia con sus compañeros de trabajo y en su vida en general, en su trato con los demás.

Siguiendo esta línea, la detección y el cambio de creencias irracionales. Por lo general, las creencias irracionales tienen un carácter de absolutismo, y lo que genera son emociones nada positivas, las cuales no tienen cabida en la lógica. Es por esto que es necesario y oportuno manejar el cómo se interpreta la información, además de las consecuencias que se derivan de ello. Las indicaciones que se da a sí mismo un individuo para pensar, sentir o actuar en positivo es una técnica relacionada con esta herramienta.

Por su parte, el reencuadre, viene a consistir en la modificación de la visión del panorama o situación, pero desde otra perspectiva o punto de vista divergente, para de esa manera cambiar su sentido. Por esto, una de las maneras más productivas de hacerlo realidad, es colocándose en el lugar de la otra persona.

Silvestre (2017) consideró a la comunicación interpersonal efectiva como competencia importante para resolver conflictos, y mencionó así lo siguiente:

Saber comunicarse entre las personas es una herramienta clave, que fortalece las relaciones interpersonales. Es decir, en la medida que dominen las habilidades de comunicación, podrán prevenir conflictos interpersonales o resolverlos de la mejor forma.

Para una comunicación efectiva, la percepción es clave. Esto para evitar los malos entendidos, que muchas veces generan conflictos. La comunicación depende de la percepción. A mayor exactitud de la percepción, mejor comunicación. Se comprende así que la mayoría de los conflictos surgen debido a la inadecuada expresión que tenemos al dirigirnos a la persona y no al problema. (...) Por ello, es necesario manejar el equilibrio emocional, describir el problema sin juzgar, expresar el mensaje en reciprocidad de intereses, preguntar hasta comprender el punto de vista del otro, demostrar apertura al diálogo y la escucha

y dar iniciativa en la solución de conflictos, demostrando confianza y cooperación. De esta manera se demuestra una comunicación interpersonal efectiva. (p. 127).

2.2.1.7. Teorías relacionadas al manejo de conflictos.

Robbins y Judge (2013) mencionaron que existen tres perspectivas sobre el conflicto:

Perspectiva tradicional del conflicto

Todo conflicto era dañino y que debía evitarse. El conflicto se consideraba como un asunto negativo y era sinónimo de términos como violencia, destrucción e irracionalidad, los cuales reforzaban su connotación negativa (...) El conflicto se consideraba como un resultado disfuncional que surgía de la mala comunicación, la falta de apertura y de confianza entre las personas, el fracaso de los directivos en su responsabilidad de satisfacer necesidades y aspiraciones de sus trabajadores.

Perspectiva interaccionista del conflicto

La perspectiva interaccionista del conflicto promueve los conflictos sobre la base de que un grupo armonioso, pacífico, tranquilo y cooperativo se vuelve con facilidad estático, apático y sin responsabilidad ante las necesidades de cambio e innovación (...) El punto de vista interaccionista no propone que todos los conflictos sean buenos, sino que los conflictos funcionales apoyan las metas del grupo y mejoran su desempeño, por lo que se trata de un tipo de conflicto constructivo.

Perspectiva enfocada a la resolución de conflictos

Al ir evolucionando y desarrollándose las investigaciones sobre los conflictos es que se llega a esta perspectiva: La perspectiva del manejo de conflictos reconoce que el conflicto tal vez sea inevitable en la mayoría de las organizaciones, y se enfoca más

en la resolución productiva de los conflictos, reduciendo tanto como sea posible sus influencias destructivas. (pp. 447 - 449).

2.2.1.8. Dimensiones de la variable manejo de conflictos.

Análisis del conflicto

Robbins y Judge (2013) indicaron que: “El conflicto es un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha afectado negativamente, o está por afectar algo que a la primera le preocupa” (p. 447).

Silvestre (2017) mencionó que: “La mayoría de conflictos surgen por incompatibilidad de intereses, necesidades, valores, creencias, sentimientos, actitudes, posiciones, diferencias individuales, diversas opiniones, y la inadecuada comunicación verbal y no verbal” (p. 22).

Intenciones del manejo de conflictos

Robbins y Judge (2013) mencionaron acerca de las intenciones del manejo de conflictos que: “Son las que intervienen entre las perspectivas y emociones de la gente y su comportamiento manifiesto. Son decisiones para actuar de cierta forma” (p. 452).

Silvestre (2017) consideró que: “Son estilos de comportamiento que se dan ante situaciones conflictivas, y son cinco a saber: competitivo, complaciente, evasivo, comprometido y colaborativo” (p. 33).

Negociación

Robbins y Judge (2013) dijeron que: “La negociación se define como un proceso en el que dos o más partes deciden la manera de asignar recursos escasos” (p. 458).

Rodríguez (2004) afirmó que: “Negociar es un proceso que contiene elementos de competencia mezclados con elementos de cooperación. Se indica, explícitamente, además, que es un proceso de comunicación” (p. 206).

Control emocional

Robbins y Judge (2013) definieron que: “Las emociones son sentimientos intensos que se dirigen hacia alguien o un evento. Es por ello la importancia de su manejo” (p. 98).

Silvestre (2017) mencionó que: “El control emocional es saber manejar la emoción en situaciones de discusión o hechos de mayor impacto” (p. 152).

2.2.2. Bases teóricas de la variable desempeño laboral

2.2.2.1. Definiciones de la variable desempeño laboral

Chiavenato (2017) denominó al desempeño laboral como: “Conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización. Es la forma en que las personas, equipos u organizaciones realizan sus tareas o actividades, alcanzan los objetivos organizacionales y promueven excelentes resultados” (p. 206).

Gómez- Mejía, Balkin y Cardy (2016) afirmaron que: “El desempeño laboral es la capacidad para realizar tareas que son parte del puesto y contribuir a la misión estratégica de la organización” (p. 239).

Robbins y Judge (2013) mencionaron que: “Es el logro de los objetivos y la realización eficiente de las funciones de los talentos, que terminan por asegurar el éxito de la empresa” (p. 555).

2.2.2.2. Importancia de la variable desempeño laboral.

Chiavenato (2017) expresó que:

La importancia del desempeño laboral se basa en el cumplimiento de objetivos para que el nivel operativo pueda aportar algo para mejorar la ventaja competitiva de la empresa. Por ello, los principales objetivos del desempeño están alineados en mejorar estos aspectos:

- Calidad. Producción totalmente exenta de errores ofreciendo productos y servicios dentro de las especificaciones.
- Velocidad. Prontitud y tiempo de entrega incluido.
- Confiabilidad. Producción correcta y entrega segura y confiable.
- Flexibilidad. A través de la capacidad de mejora continua la innovación en productos y servicios. (p. 207).

Alles (2010) explicó que, siguiendo esta misma línea, es importante enfocarse en el desempeño laboral de los colaboradores de una organización, debido a que es parte fundamental de la misma.

Para que un colaborador desarrolle el desempeño esperado en su puesto laboral, debe contar con conocimiento, con competencias, las cuales son destrezas y habilidades blandas, y motivación; con estos componentes bien desarrollados se logra un desempeño idóneo del talento humano en sus respectivas actividades.

2.2.2.3. Características de la variable desempeño laboral.

Alles (2010) mencionó, a su vez, que una de las características del desempeño laboral y su evaluación se basa en la relación que tienen estos con el desarrollo de las competencias de los colaboradores. Esto se da debido a que la evaluación del desempeño tiene como uno de sus objetivos al

desarrollo del individuo o colaborador. Por ello, la conexión de la evaluación de desempeño con los subsistemas de compensaciones se efectúa a través de la medición de objetivos. Así mismo, dicha evaluación otorga la toma de decisiones sobre planes de carrera o promociones para los colaboradores. Es decir, si se utiliza correctamente la evaluación del desempeño brinda la información necesaria relacionada con estos temas: planes de carrera, planes de sucesión, y el desarrollo de competencias.

2.2.2.4. Importancia de la evaluación del desempeño laboral.

Chiavenato (2017) recalcó que la evaluación del desempeño viene a ser una representación de técnica administrativa, la cual es realmente imprescindible en la actividad de la administración. Por ello, su importancia justamente se da en que la evaluación de desempeño vendría a ser un medio, el cual permite la detección de los problemas que se dan cuando se supervisa a los colaboradores, además de también poder detectar problemas cuando se integra a un nuevo colaborador a la organización y al puesto que llegase a ocupar, así como las discordancias, el problema del desaprovechamiento de aquellos colaboradores que tienen un potencial elevado con respecto a sus compañeros, los problemas de motivación que puedan haber, y otros más.

Arbaiza (2016) afirmó que:

La importancia de la evaluación de desempeño se basa en que ésta se integra con otros procesos de gestión humana, entre ellas se pueden mencionar el análisis de puesto, la planificación de personal y la selección de nuevos colaboradores. Esta relación se basa en la necesidad de determinar criterios de rendimiento ajustados a los perfiles de puesto y a las necesidades de la empresa. La información obtenida de los resultados de la evaluación del desempeño puede modificar los criterios de selección y, por tanto, las competencias solicitadas para determinados puestos. La evaluación va de la mano con la

panificación de los programas de F+D: por ello resulta fundamental conocer el rendimiento de los colaboradores con el fin de tomar decisiones para superar las debilidades y aumentar la motivación y la satisfacción laboral. (p. 166).

Ibáñez (2015) mencionó que:

La evaluación del rendimiento del talento humano es importante para el desarrollo organizacional de la empresa porque, conociendo puntos débiles y fuertes de cada uno de los trabajadores, se pueden corregir los programas de selección, capacitación, definición de tareas y establecimiento de una base racional y equitativa para recompensar el buen rendimiento del talento humano. (p. 200).

2.2.2.5. Características de la evaluación del desempeño laboral.

Gómez- Mejía, Balkin y Cardy (2016) afirman que la evaluación de desempeño posee las siguientes características:

La identificación. Como característica de la evaluación del desempeño, significa que se deben establecer aquellas áreas de trabajo que el directivo debe analizar en el momento que se mide y examina el rendimiento. Por ello, una identificación tiene dos características, es racional y también defendible legalmente, y esto se da cuando exige que el sistema de medición del desempeño empiece o parta del análisis del puesto de trabajo del colaborador. Por ello, el sistema de evaluación debe enfocarse en el rendimiento, y este afecta directamente al triunfo o victoria de la empresa, en lugar de solo centrarse en características poco importantes para el rendimiento como lo son la raza, la edad, el sexo, entre otros.

También está la medición. La cual es la parte céntrica del sistema para evaluar a los colaboradores, ya que esta comprende la poder emitir un juicio sobre lo bueno o lo malo del desempeño del empleado. Por ello, una correcta

medición del rendimiento tiene que ser coherente para todos los miembros de la empresa en su conjunto; a lo que se refiere esto es que los altos mandos o el directivo de la organización deben contar con ciertos estándares de calificación, las cuales deben ser comparables.

La gestión. Esta característica de evaluación, debe ser considerada como el objetivo general que cualquier sistema de evaluación de colaboradores debe tener. Es decir, la evaluación no debe ser meramente una actividad que objetivamente critica o por el contrario alaba a los colaboradores según su rendimiento en el año que ha pasado, en cambio, la evaluación debe ser capaz de adoptar una visión, la cual debe estar enfocada al futuro, con respecto de lo que los colaboradores pueden hacer para mejorar y alcanzar su potencial en la organización. Lo que indica que los altos mandos deben otorgar información necesaria a los trabajadores sobre su rendimiento anterior y así ayudarles para que logren un rendimiento mejor.

Ibáñez (2015) mencionó que:

Las características que debe tener un sistema de evaluación del rendimiento son:

- Cuenta con indicadores sistémicos que permiten ver a la empresa como un todo, que conforma un conjunto homogéneo e integrado de factores medibles.
- Está directamente relacionado con el puesto, es práctico y confiable.
- Está estandarizado, para que permita procesos iguales y comparables.
- Hace más énfasis en los resultados, las metas y los objetivos alcanzados en el periodo evaluado que en el propio comportamiento del talento humano.
- Proporciona información para que el trabajador intercambie ideas con el jefe inmediato superior, nuevos enfoques de liderazgo, motivación y comunicación sobre las relaciones laborales.

- Proporciona una descripción exacta y confiable de la manera en que el trabajador lleva a cabo sus tareas.
- Tiene niveles de medición o estándares completamente verificables. (p. 203).

2.2.2.6. Beneficios de evaluar el desempeño laboral.

Ibáñez (2015) afirmó que existen beneficios cuando se evalúa el desempeño laboral, y estos se dan tanto para el subordinado o colaborador como para el jefe; y estos son:

Beneficios para el subordinado

- Conoce las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en su talento humano.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Sabe qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etcétera) y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etcétera).

Beneficios para el jefe

- Evalúa mejor el desempeño y el comportamiento del trabajador, sobre la base de variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Propone medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de su subordinado.

- Permite comunicarse con su subordinado para que comprenda la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema pueda conocer cuál es su desempeño. (p. 202).

Chiavenato (2017) indicó que existen diversos beneficios generados de la evaluación del desempeño para la organización, siendo estos los siguientes:

Beneficios para la organización

- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes estén listos para un ascenso o transferencia.
- Intensificar la política de recursos humanos mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo. (p. 215).

Ibáñez (2015) mencionó que las ventajas de una buena evaluación del desempeño laboral son los siguientes:

Una evaluación del rendimiento del talento humano, ordenado, y justo permite:

- Ayudar al colaborador en el mejoramiento y desarrollo de su trabajo.
- Establecer mejores relaciones laborales de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.
- Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.

- Proporcionar recomendaciones a la alta gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de mejoras en las políticas del talento humano.
- Dar mayor dinámica a su política de talento humano, ofreciendo oportunidades (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.
- Evaluar a su talento humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la distribución de cada trabajador.
- Identificar objetivamente, y en las tareas de su puesto de trabajo, al trabajador que necesita actualización o perfeccionamiento.
- Realizar las diversas acciones correctivas en materia de talento humano, como: traslados, ascensos, reubicaciones, etcétera.
- Seleccionar objetivamente al trabajador que tiene condiciones para ascender o ser transferido. (p. 201).

2.2.2.7. Modelos de evaluación del desempeño laboral.

Arbaiza (2016) mencionó que existen ciertos modelos de evaluación del desempeño laboral, no hay un solo modelo único, y su utilización dependerá de la etapa de vida que tiene la organización y los objetivos estratégicos que tenga dicha organización. Siendo los que considera más relevantes, los siguientes:

Evaluación Top Down

Cuando la evaluación se concentra en el desempeño laboral de las actividades del puesto de trabajo, por lo general lo primero es la calificación del jefe al colaborador, y lo que califica el jefe es su competencia técnica y su trabajo, con el fin de observar y poder determinar lo que el colaborador necesita para la mejora de su desempeño.

A este tipo de evaluación se le denomina evaluación vertical o en inglés Top Down y por lo general la utilizan aquellas organizaciones que trabajan con un estilo basado en las jerarquías. Y lo que busca brindar esta evaluación es brindar recompensa, reconocimiento y retroalimentación al colaborador.

Esta evaluación realizada por el jefe la puede hacer con una escala numérica para poder calificar las competencias y que estas se den según su grado de desarrollo, así mismo el jefe puede también hacer un registro de observaciones, una lista de verificación o un informe descriptivo.

Incidentes críticos

Esta técnica de evaluación es comúnmente empleada en la selección de personal para la organización. Lo que ocurre con esta técnica es que consiste en poder registrar diversos eventos particulares ocurrentes en el trabajo, ya sean estos positivos o negativos, las cuales sirven para poder evaluar el desempeño del colaborador cuando se enfrenta a una situación determinada o también poder evaluar el uso que tiene el colaborador con determinadas competencias que el jefe espera surjan cuando aparezcan situaciones determinadas. Por ello, el uso de esta técnica tiene la ventaja de que el registro de dicho registro de incidentes críticos se da en el momento en el que esos incidentes ocurren por lo que no llega a influir la valoración de eventos pasados.

Los incidentes tienen la facilidad de poder otorgarles valor de forma cuantitativa, ya que se le puede asignar puntaje a cada registro, mismos que deben ser iguales para todos los colaboradores.

Así mismo, otorga la ventaja de que la persona que evalúe, el jefe por lo general, evalúe a los colaboradores basándose en conductas concretas, y no en los rasgos de sus personalidades. Y, en la retroalimentación es donde el colaborador puede saber qué hizo bien, regular y qué debe mejorar.

Evaluación de 360°

Este método es uno de los más utilizados y cuya característica principal es la participación de las personas, aquellas que interactúan con el colaborador en la organización para calificar su desempeño y poder brindar información. Es por ello que quienes evalúan al colaborador son los jefes, sus propios compañeros de área y los subordinados (en caso los tenga).

Los antes mencionados son denominados informantes, los cuales califican indicadores generales sobre la persona, sobre su comportamiento y no las actividades que éste desempeña en su puesto. No obstante, es necesario que aquellos informantes sean quienes trabajen directamente con el colaborador evaluado, y que lo hagan de manera frecuente, y por sobre todo que tengan preparación suficiente y criterio o sentido común para evaluar dicho desempeño.

Por ello, para poder recoger la información que tienen los informantes, se hace uso de un formato tipo cuestionario con las mismas preguntas o con afirmaciones respecto al desempeño y a las competencias del colaborador evaluado. Luego, dichas evaluaciones se unen mediante criterios definidos por los encargados del proceso de evaluación, para de esa manera, llegar a un consenso sobre el desempeño laboral y, de esa manera, tomar las medidas para mejorar el rendimiento. En resumen, este método se usa para mejorar el desarrollo del colaborador o de quien esté siendo evaluado.

Existen otros métodos y técnicas de evaluación del desempeño, pero las antes mencionadas son las más conocidos.

2.2.2.8. Teorías relacionadas al desempeño laboral.

Chiavenato (2017) mencionó que, con respecto a los factores de la motivación, se tiene a la Teoría de los dos factores de Herzberg, el cual indica lo siguiente:

Teoría de los dos factores de Herzberg

Factores higiénicos

Se refieren a las condiciones que rodean a las personas en sus trabajos, comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleo; salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores con que las organizaciones suelen impulsar a empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una capacidad muy limitada para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión *higiene* refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico, e indica que solo se destinan a evitar la insatisfacción en el medio o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, pues su influencia en la conducta no eleva la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero si son precarios provocan insatisfacción, razón por la que se les llama factores de insatisfacción, y son los siguientes:

- Condiciones de trabajo y bienestar
- Políticas de la organización y administración
- Relaciones con el supervisor
- Competencia técnica del supervisor
- Salario y remuneración
- Seguridad en el puesto
- Relaciones con los colegas

Los factores higiénicos constituyen el contexto del puesto

Factores motivacionales

Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción

duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, la reducen. Por eso se les denomina factores de satisfacción. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden:

- Delegación de responsabilidad
- Libertad para decidir cómo realizar una labor
- Posibilidades de ascenso
- Utilización plena de las habilidades personales
- Formulación de los objetivos y evaluación relacionada con ellos
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña)
- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).

En esencia, la teoría de los factores afirma que:

La satisfacción en el puesto depende del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes que implica; éstos son los llamados factores motivacionales.

La insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas, y del contexto en general del puesto; son los llamados factores higiénicos.

Alles (2010) mencionó que una teoría importante al momento de intentar comprender la motivación en los colaboradores de una organización y en las personas en general, era la teoría de la motivación según David McClelland, la cual se presenta a continuación:

Tres sistemas importantes de la motivación humana según David McClelland

Los logros como motivación

El primer elemento que se investigó intensamente fue la motivación por el logro o “n achievement”. A medida que se progresó en esta investigación fue resultando evidente que una mejor denominación de esta motivación hubiera sido la de eficiencia, porque representa un interés recurrente por hacer algo mejor. Hacer algo mejor implica algún estándar de comparación interno o externo, y quizás es mejor concebido en términos de eficiencia o de un ratio input/output: mejorar significa obtener el mismo output con menos trabajo, obtener un mayor output por el mismo trabajo o, preferiblemente, obtener un mayor output con menos trabajo.

De esta manera, la gente con alto “n achievement” prefiere actuar en situaciones donde hay alguna posibilidad de mejoras de esta clase. No es atraída – y por lo tanto no trabaja más duro- por situaciones donde no hay posibilidades de lograr mejoras, esto es, trabajos muy fáciles o muy difíciles. Las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado. Si el bueno, les da información de cuán bien lo están haciendo. Los entrepreneurs exitosos tienen alto “n achievement”.

El poder como motivación

La necesidad de poder como clave en el pensamiento asociativo representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizá también sobre las cosas. Se ha demostrado, con experiencias que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica, que los más altos resultados han sido provistos por individuos con alta “n power”. Los elevados niveles de “n power” están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas, con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación.

Sin embargo, desde que la competencia y, particularmente, las actividades agresivas son altamente controladas por la sociedad debido a sus efectos potencialmente destructivos, la válvula de escape para esta motivación del poder varía considerablemente de acuerdo con las normas que las personas han internalizado como comportamientos aceptables.

La pertenencia como motivación

Se sabe menos de esta motivación que sobre las anteriores. Estaría derivada de la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza respecto de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación. (p. 47).

2.2.2.9. Dimensiones de la variable desempeño laboral

Factores de la motivación

Chiavenato (2017) planteó que: “La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo” (p. 41).

Alles (2013) afirmó que: “La motivación es la actitud que presentan las personas, para desarrollar sus funciones asignadas, de manera satisfactoria y proactiva” (p. 80).

Habilidades

Alles (2013) indicó que:

Es el conjunto de capacidades que tiene una persona, para desarrollar eficientemente sus funciones, las cuales han sido adquiridas a lo largo de su experiencia, que se ve reflejada en el comportamiento y las cualidades con las que cuenta. En otras palabras, es el nivel de conocimiento y las competencias con la

que cuentan el talento humano para desarrollar sus actividades.
(p. 81).

Ibáñez (2015) definió que: “Cada persona tiene sus propias habilidades y se dividen en: habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales; y al desarrollarlas conforman un talento humano con capacidades necesarias para una organización” (p. 296).

Evaluación

Chiavenato (2017) afirmó que: “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial desarrollo” (p. 210).

Ibáñez (2015) sostuvo que: “Mediante la evaluación se aprecia y se mide en forma inmediata el desempeño del trabajador en sus funciones, en su puesto de trabajo, siendo su fin último el propiciar y consolidar su realización como persona a través del trabajo” (p. 91).

Calidad de trabajo

Vargas y Aldana (2014) definieron que: “El enfoque de la calidad está estrechamente relacionado con los valores y virtudes de las personas que conforman la organización, tanto por su entorno específico como por el familiar, la empresa privada o la entidad estatal” (p. 5).

2.3. Definición conceptual de la terminología empleada

Manejo de conflictos

Gestión productiva de los conflictos que ocurren en un contexto de relaciones entre personas, grupos y organizaciones, con la finalidad de obtener resultados satisfactorios para los involucrados y el resto de la organización.

Análisis del conflicto

Proceso que permite al individuo ver ciertas actitudes o comportamientos que podrían conllevar a desencadenar un conflicto, adelantándose así a éste para saber cómo afrontarlo y sobrellevarlo.

Negociación

Es un proceso de diálogo que ocurre cuando las personas involucradas en un conflicto, tienen como interés en común el hecho de querer llegar a un acuerdo y solucionar dicho conflicto.

Control emocional

Capacidad que tiene una persona para entender y manejar eficazmente las emociones, tanto las positivas como las negativas, con el fin de que éstas no afecten su desempeño diario.

Desempeño laboral

Es la capacidad que tiene un colaborador para desarrollar las funciones que le corresponden dentro de la organización, tomándose en cuenta para esto, el uso de sus competencias y habilidades, repercutiendo así en el éxito o no de la empresa.

Factores de motivación

Son aquellos elementos influyentes, tanto internos como externos, que propician un estado de motivación en el que una persona es impulsada a querer cumplir con un determinado objetivo.

Conocimiento

Conjunto de aprendizajes y saberes que adquiere una persona a lo largo de su experiencia personal y laboral. Éste se adquiere mediante la capacidad que posee una persona para observar y analizar lo que ocurre a su alrededor.

Calidad de trabajo

Consiste en cumplir las expectativas que una organización espera de un colaborador. Es decir, la persona debe ejecutar sus labores de la mejor manera posible, logrando una buena comunicación para entender en qué puede mejorar cada vez; viéndose reflejado esto en la satisfacción de los clientes que tiene la empresa.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación.

El tipo de estudio en la presente investigación es descriptivo – correlacional. Es de corte transversal, y de enfoque cuantitativo.

Se entiende que es correlacional, debido a que el problema a investigar indica el grado de relación que existe entre las variables manejo de conflictos y el desempeño laboral de, en este caso, los colaboradores de la I. E. N° 7079 Ramiro Prialé Prialé.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) indicaron que: “Se busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis” (p. 60).

Según Hernández et al. (2014) mencionaron que: “Los diseños transaccionales correlacionales describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causan efecto (causales)” (p. 157).

Es por ello, que mediante este estudio lo que se busca es ver la relación existente entre el manejo de conflictos y el desempeño laboral en los colaboradores.

En cuanto al nivel de estudio, este es de corte transversal porque ambas variables son medidas en un solo momento.

Briones (1985) citado por Bernal (2010) indicó que la investigación transversal es: “Un estudio por medio del cual se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado” (p. 118).

Así mismo, esta investigación es de enfoque cuantitativo, debido a que se hace uso del procesamiento de datos y se logra obtener así sus respectivos gráficos.

Martínez y Benitez (2016) mencionaron que:

La investigación cuantitativa se basa en el uso de técnicas estadísticas para tratar la información obtenida sobre algún tema de interés en la población que se está estudiando. Este modelo parte del principio de que las partes representan el todo y que estudiando cierto número de sujetos (muestra) se puede caracterizar a una población en su conjunto. (p. 92).

Diseño de investigación

En la presente investigación, el diseño es no experimental, debido a que busca conocer el proceder de las variables en cuestión, es decir, el manejo de conflictos y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. N° 7079 Ramiro Prialé Prialé.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalaron que: “En estas investigaciones no experimentales, se realizan sin manipular debidamente a las variables y se dedican a observar, estudiar los sucesos y fenómenos de la realidad para después analizarlos” (p. 149).

3.2. Población y muestra

Población

La población de este estudio estuvo formada por 56 colaboradores de la I.E. Ramiro Prialé Prialé del distrito de San Juan de Miraflores.

Lepkowski (2008) citado por Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionó que la población es: “El conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 160).

Tabla 1

Distribución de la población

	Número de colaboradores	%
Colaboradores femeninos	33	58,93%
Colaboradores masculinos	23	41,07%
Total	56	100.00%

En la tabla 1, se observa que hay 33 colaboradoras, que representan el 58,93% de profesores laborando en la organización, a su vez que existen 23 colaboradores masculinos que representan un 41,07% del total.

Muestra

En este estudio se tiene una muestra de 47 colaboradores de la institución educativa, siendo esta una muestra probabilística de tipo aleatorio simple.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionaron que:

Las muestras probabilísticas, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/ análisis. (p. 171).

Según Bernal (2010) definió:

La muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del

estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio. (p. 161).

3.3. Hipótesis

Hipótesis general

H₀: No existe relación significativa entre el manejo de conflictos y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019.

H_a: Existe relación significativa entre el manejo de conflictos y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019.

Hipótesis específicas

H₁: Existe relación significativa entre el análisis del conflicto y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019.

H₂: Existe relación significativa entre las intenciones del manejo de conflictos y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019.

H₃: Existe relación significativa entre la negociación y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019.

H₄: Existe relación significativa entre el control emocional y el desempeño laboral de los colaboradores de la I. E. 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019.

3.4. Variables – Operacionalización

Definición conceptual de la variable manejo de conflictos

Silvestre (2017) definió al conflicto como: “El enfrentamiento de intereses o necesidades de una persona con otra, o con los del grupo o con los de quien detenta la autoridad legítima” (p. 22).

Definición operacional de la variable manejo de conflictos

La variable manejo de conflictos se midió basándose en función a cuatro dimensiones, 15 indicadores que fueron expresados en términos de 45 ítems que constituyeron el instrumento y que permitieron, a su vez, medir la percepción de los colaboradores respecto a la variable manejo de conflictos que tienen en la I. E.

Definición conceptual de la variable desempeño laboral

Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2016) afirmaron que: “El desempeño laboral es la capacidad para realizar tareas que son parte del puesto y contribuir a la misión estratégica de la organización” (p. 239).

Definición operacional de la variable desempeño laboral

La variable desempeño laboral se midió basándose en función a cuatro dimensiones, 14 indicadores que fueron expresados en términos de 42 ítems que constituyeron el instrumento y que permitieron, a su vez, medir la percepción de los colaboradores respecto a la variable desempeño laboral que tienen en la I. E.

Tabla 2

Operacionalización de la variable manejo de conflictos

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Análisis del conflicto	Acumulación de tareas Diferencias salariales Diferencias personales	Del 1 al 9		
Intenciones del manejo de conflictos	Competitividad Acomodación Colaboración Compromiso	Del 10 al 21	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces	Malo [132 – 152] Regular
Negociación	Estrategias Comunicación Eficiencia en el acuerdo	Del 22 al 30	4: Casi siempre 5: Siempre	[156 – 174] Bueno [176 – 191]
Control emocional	Empatía Ansiedad Enojo Temor Asertividad	Del 31 al 45		

Tabla 3

Operacionalización de la variable desempeño laboral.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Factores de motivación	Compensaciones laborales	Del 1 al 9		
	Condiciones de trabajo			
Habilidades	Clima organizacional	Del 10 al 24		
	Versatilidad			
	Autonomía			
	Capacidad resolutive		1: Nunca	Malo
	Trabajo en equipo		2: Casi nunca	[128 – 148]
	Inteligencia emocional		3: A veces	Regular
Evaluación		Del 25 al 33	4: Casi siempre	[152 – 167]
	Actitud frente al trabajo		5: Siempre	Bueno
	Desempeño de la función			[168 – 176]
Calidad de trabajo	Características individuales	Del 34 al 42		
	Eficacia			
	Eficiencia			
	Efectividad			

3.5. Métodos y técnicas de investigación

Métodos de investigación

Así mismo, el método utilizado en la presente investigación es hipotético deductivo, ya que va de lo más general a lo particular.

Bernal (2010) afirmó que: “Consiste en un procedimiento que se inicia con algunas afirmaciones consideradas hipótesis, las cuales se buscan comprobar o rechazar infiriendo conclusiones que se deben contrastar con los hechos” (p. 22).

Técnica

Martínez y Benítez (2016) definen que: “Las técnicas de investigación son medios o herramientas que permiten concretar los pasos que orientan al método, y por medio de ellos, el investigador puede recopilar datos” (p. 54).

Para la presente investigación se hizo uso de la encuesta como técnica, para de esta manera poder medir las variables de estudio en cuestión; también se hizo uso de fuentes primarias y secundarias.

La encuesta es considerada una técnica, la cual es utilizada para recolectar o recopilar información, siendo ésta una de las técnicas más utilizadas en las investigaciones. Esta técnica está fundamentada en un cuestionario, el cual es un conjunto de preguntas, las cuales se preparan con la finalidad de obtener información de las personas. (Carrasco, 2010).

3.6. Descripción de instrumentos utilizados

Para llevar a cabo la recopilación de los datos, se concretó la utilización de dos instrumentos, estos se encargan de medir de manera independiente ambas variables de estudio, para así correlacionarlas y asociarlas. Los instrumentos que se aplicaron a los colaboradores, tienen las siguientes denominaciones: el primer instrumento es el cuestionario enfocado en la medición de la variable manejo de conflictos, y el otro cuestionario sirve para poder medir la segunda variable, la cual es el desempeño laboral.

La validez y la confiabilidad son los dos requisitos fundamentales que los instrumentos para recolectar información deben tener. Entendido ello, se hizo uso de instrumentos confiables y validados en esta investigación. Y, a pesar de

esto, dichos instrumentos han vuelto a pasar por una serie de procesos para verificar su validez y confiabilidad.

Instrumento I: Cuestionario de la variable manejo de conflictos

Ficha técnica

Nombre: Cuestionario de manejo de conflictos

Autor: Abigail Angela Reyes Arias

Procedencia: Perú

Administración: Individual

Duración: 20 minutos

Aplicación: Colaboradores de la I. E. 7079 Ramiro Prialé Prialé

Materiales: Hojas de aplicación y lapicero

Descripción.

Para poder medir las cuatro dimensiones del manejo de conflictos, se utiliza un instrumento denominado cuestionario. Las dimensiones de la variable manejo de conflictos son: análisis del conflicto, intenciones, negociación y control emocional. Este instrumento consta de 45 ítems, de los cuales 9 son para la dimensión análisis del conflicto, 12 ítems son para la dimensión intenciones, 9 para la dimensión negociación, y 15 ítems son para la denominada dimensión control emocional. Se hizo uso de la escala tipo Likert para la escala de respuestas, la cual tiene 5 opciones.

Normas de aplicación.

El instrumento se aplicó de manera individual, debiendo así la persona en evaluación marcar, teniendo 5 posibilidades de respuesta en cada ítem. Se insiste en la existencia de confiabilidad para cada evaluado. Se tiene en cuenta lo subsecuente:

Siempre

5

Casi siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

Normas de calificación

Para la debida calificación de los resultados se verifica la calificación obtenida por cada encuestado y se envía a la matriz del programa SPSS IBM para su respectivo análisis y comparación.

Instrumento II: Cuestionario de la variable desempeño laboral

Ficha técnica

Nombre: Cuestionario de desempeño laboral

Autor: Abigail Angela Reyes Arias

Procedencia: Perú

Administración: Individual

Duración: 20 minutos

Aplicación: Colaboradores de la I. E. 7079 Ramiro Prialé Prialé

Materiales: Hojas de aplicación y lapicero

Descripción.

Para poder medir las cuatro dimensiones de desempeño laboral, se utiliza un instrumento denominado cuestionario. Las dimensiones de la variable desempeño laboral son: factores de motivación, habilidades, evaluación y calidad de trabajo. Este instrumento consta de 42 ítems, de los cuales 9 son para la dimensión factores de motivación, 15 ítems son para la dimensión habilidades, 9 para la dimensión evaluación, y 9 ítems son para la dimensión denominada calidad de trabajo. Se hizo uso de la escala tipo Likert para la escala de respuestas, la cual tiene 5 opciones.

Normas de aplicación

El instrumento se aplicó de manera individual, debiendo así la persona en evaluación marcar, teniendo 5 posibilidades de respuesta en cada ítem. Se insiste en la existencia de confiabilidad para cada evaluado. Se tiene en cuenta lo subsecuente:

Teniendo en cuenta los siguientes criterios:

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

Normas de calificación

Para la debida calificación de los resultados se verifica la calificación obtenida por cada encuestado y se envía a la matriz del programa SPSS IBM para su respectivo análisis y comparación.

3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos

El análisis dado siguió los pasos siguientes:

Se implementaron las bases de datos de ambas variables en estudio, para la organización o estructuración de dichos datos. Estas bases fueron sometidas al análisis estadístico, mismo que se llevó a cabo mediante el programa denominado SPSS para lograr la obtención de las respectivas correlaciones.

Se procedió a la elaboración del análisis exploratorio de los datos, ello con el fin de evaluar el comportamiento de los datos recolectados y, de esa manera, corroborar posibles problemas en ellos. Con este análisis, se verificó

si algunos juicios valiosos, como valores perdidos, valores externos, descriptivas iniciales, entre otros, llegan a cumplirse.

Se obtuvieron puntajes, y se organizó su respectiva presentación en frecuencias y porcentajes, además de la distribución, confiabilidad y contrastación de las variables; ello comprende el análisis descriptivo de las variables. Se hizo el desarrollo de la interpretación de los valores estadísticos, implantándose así los niveles de asociación o relación, y la contrastación o verificación de las respectivas hipótesis; lo anterior comprende el análisis de los resultados.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS
RESULTADOS

4.1. Validación del instrumento

Validez del instrumento de la variable manejo de conflictos

La validez del instrumento se determinó a través del criterio de jueces, expertos en el tema, considerando expertos de tipo temático, metodólogo y estadístico, los cuales determinaron la validez de contenido, criterio y constructo del instrumento.

Tabla 4

Resultados de la validación del cuestionario de la variable manejo de conflictos

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Mg. Wilber Hugo Flores Vilca	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable

Nota: Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos.

Validez del instrumento de la variable desempeño laboral

La validez del instrumento se determinó a través del criterio de jueces, expertos en el tema, considerando expertos de tipo temático, metodólogo y estadístico, los cuales determinaron la validez de contenido, criterio y constructo del instrumento.

Tabla 5

Resultados de la validación del cuestionario de la variable desempeño laboral

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Mg. Wilber Hugo Flores Vilca	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable

Nota: Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos.

4.1.1 Análisis de fiabilidad

Fiabilidad del instrumento del manejo de conflictos

Para poder determinar la confiabilidad del instrumento de la variable manejo de conflictos se utilizó la prueba estadística de alfa de Cronbach, considerando que el cuestionario presenta una escala de Likert.

Tabla 6

Fiabilidad del instrumento de la variable manejo de conflictos

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,864	45

Conforme se puede apreciar en la tabla 6, el valor alfa de Cronbach es igual a 0,864 mayor a 0.75, lo cual indica que el instrumento presenta una confiabilidad muy alta y, por lo tanto, el instrumento es aplicable en la investigación.

Fiabilidad del instrumento de desempeño laboral

Se determina la confiabilidad del instrumento de la variable desempeño laboral, se ha utilizado la prueba estadística de alfa de Cronbach considerando que el cuestionario presenta una escala de Likert.

Tabla 7

Fiabilidad del instrumento de la variable desempeño laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,819	42

Conforme se puede observar en la tabla 7, el valor alfa de Cronbach es igual al 0,819, por lo que es mayor al 0.75, lo cual indica que el instrumento presenta una confiabilidad muy alta y, por lo tanto, el instrumento es aplicable en la investigación.

4.2. Resultados descriptivos de las variables.

Resultados descriptivos de la variable manejo de conflictos.

Tabla 8

Análisis descriptivo de la variable manejo de conflictos

	Frecuencia	Porcentaje
Válido		
Malo	11	23,4
Regular	22	46,8
Bueno	14	29,8
Total	47	100,0

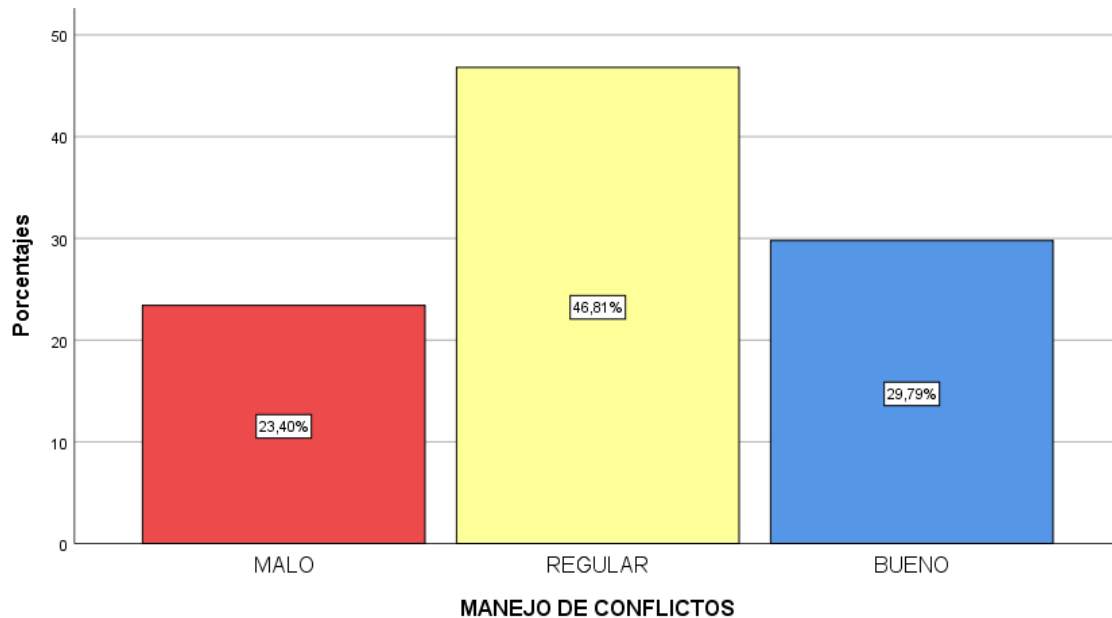


Figura 1. Análisis descriptivo de la variable manejo de conflictos.

Interpretación:

Se puede apreciar en la figura 1, que de 22 colaboradores encuestados, que representan el 46,81%, éstos consideran que el manejo de conflictos es regular; por su parte, 14 colaboradores que representan el 29,79% consideran que es bueno; y 11 colaboradores que representan el 23,40% lo consideran malo.

Tabla 9

Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	14	29,8
	Regular	20	42,6
	Bueno	13	27,7
	Total	47	100,0

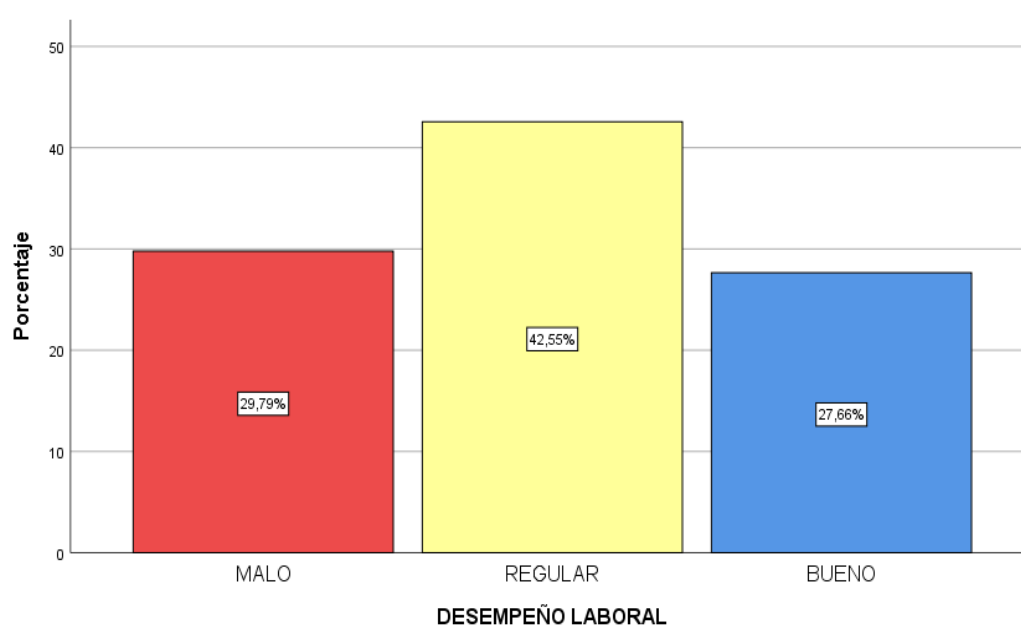


Figura 2. Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral.

Interpretación:

Se evidencia en la figura 2, que 20 colaboradores encuestados, que representan el 42,58%, consideran que el desempeño laboral en la institución es regular; por su parte, 14 colaboradores que representan el 29,79% consideran que es malo; y 13 colaboradores que representan el 27,66% lo consideran bueno.

4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones.

Resultados descriptivos de las dimensiones de la variable manejo de conflictos

Tabla 10

Análisis descriptivo de la dimensión análisis del conflicto

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	13	27,7
	Regular	20	42,6
	Bueno	14	29,8
	Total	47	100,0

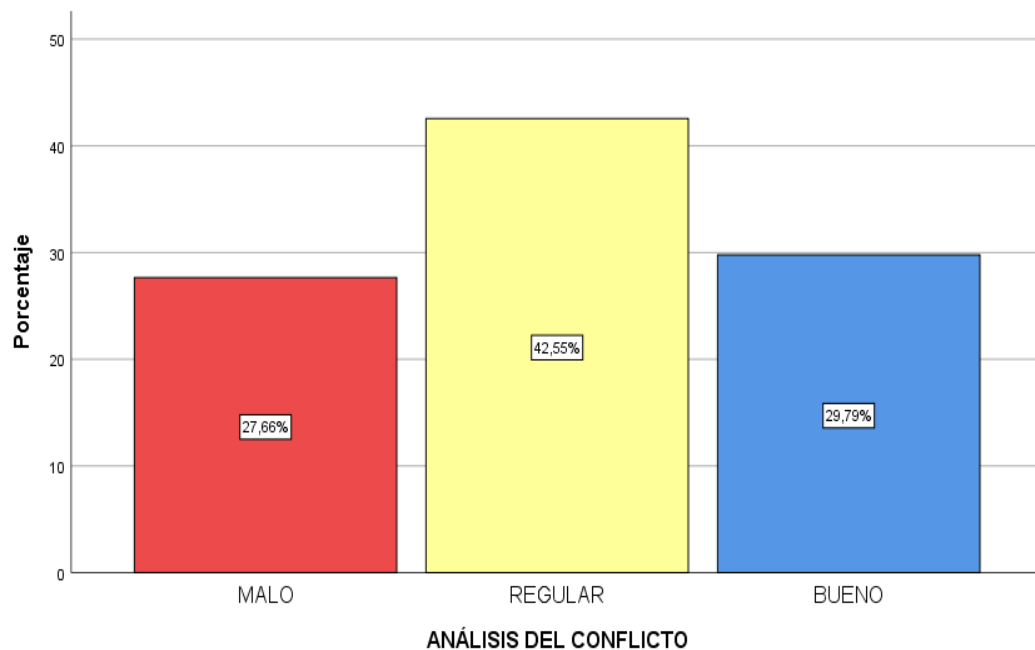


Figura 3. Análisis descriptivo de la dimensión análisis del conflicto.

Interpretación:

Se observa que en la figura 3, que 20 colaboradores encuestados, los cuales representan el 42,58% del total, consideran que el análisis del conflicto en la institución es regular; por su parte, 14 colaboradores que representan el 29,79% consideran que es malo; y 13 colaboradores que representan el 27,66% lo consideran bueno.

Tabla 11

Análisis descriptivo de la dimensión intenciones del manejo de conflictos

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	8	17,0
	Regular	27	57,4
	Bueno	12	25.,5
	Total	47	100,0

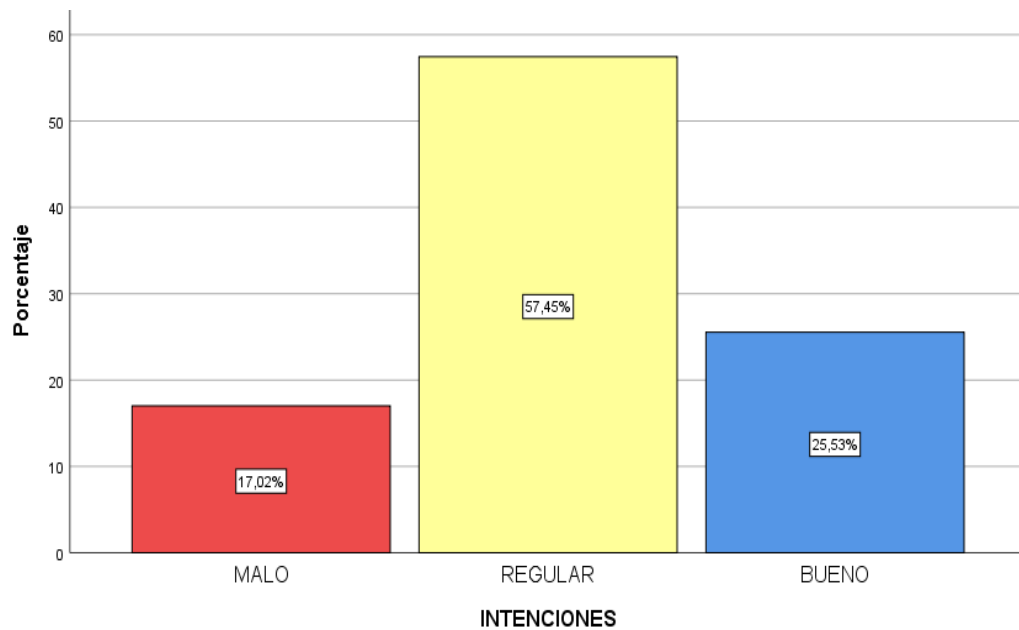


Figura 4. Análisis descriptivo de la dimensión intenciones del manejo de conflictos.

Interpretación:

Se evidencia en la figura 4 que 27 colaboradores encuestados, que representan el 57,45% consideran que las intenciones del manejo de conflictos en la institución son regulares, de manera que no todos tienen intenciones que les permite abrirse a manejar conflictos más fácil, abierta y productivamente; por su parte, 12 colaboradores que representan el 25,53% consideran que las intenciones son malas por parte de los demás; y 8 colaboradores que representan el 17, 02% las consideran buenas.

Tabla 12

Análisis descriptivo de la dimensión negociación

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	12	25,5
	Regular	24	51,1
	Bueno	11	23,4
	Total	47	100,0

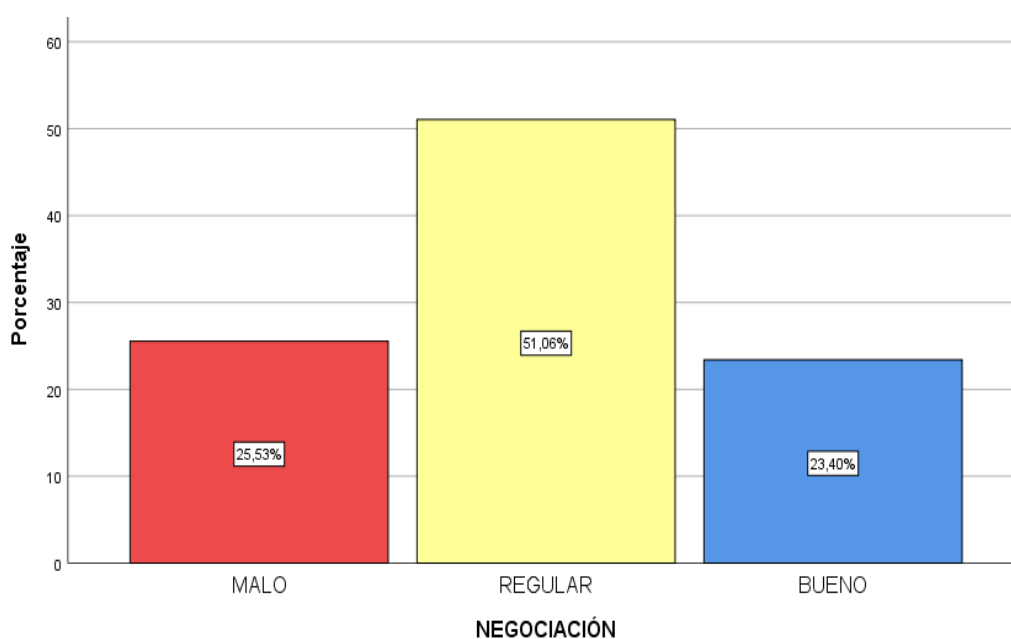


Figura 5. Análisis descriptivo de la dimensión negociación.

Interpretación:

Se observa que en la figura 5, 24 colaboradores encuestados, que representan el 51,06% consideran que la negociación de conflictos en la institución es regular; por su parte, 12 colaboradores que representan el 25,53% consideran que la negociación no se hace bien, por ello es mala; y 11 colaboradores que representan el 23,40% consideran que sí es buena.

Tabla 13

Análisis descriptivo de la dimensión control emocional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	13	27,7
	Regular	19	40,4
	Bueno	15	31,9
	Total	47	100,0

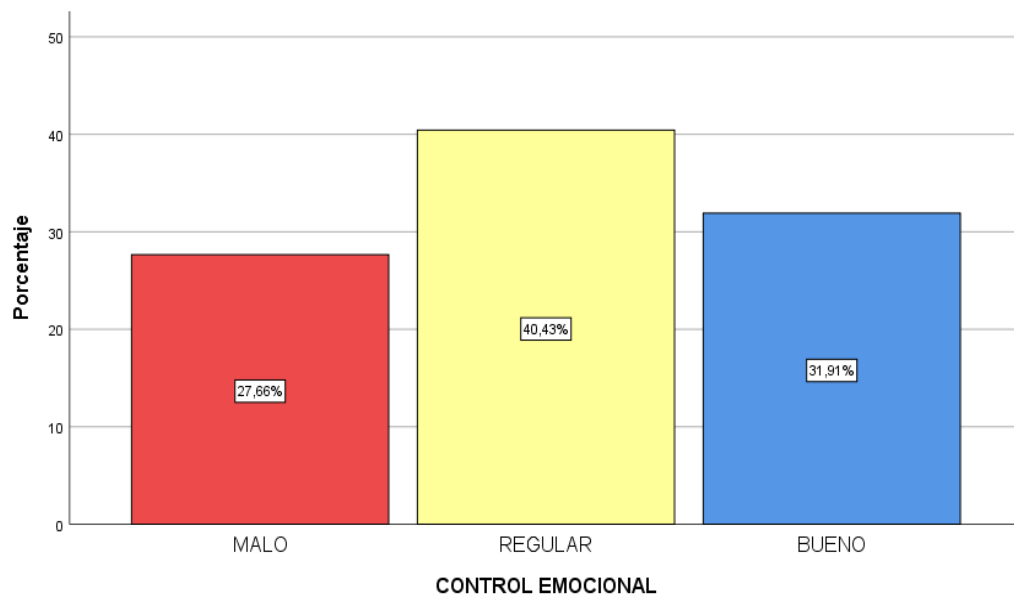


Figura 6. Análisis descriptivo de la dimensión control emocional.

Interpretación:

Se aprecia que en la figura 6, 19 colaboradores encuestados, que representan el 40,43% consideran que el control emocional evidenciado en los colaboradores de la institución es regular; por su parte, 15 colaboradores que representan el 31,91% consideran que el control emocional es bueno; y 13 colaboradores que representan el 27,66% consideran que es mala.

Resultados descriptivos de las dimensiones de la variable desempeño laboral

Tabla 14

Análisis descriptivo de la dimensión factores de motivación

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	11	23,4
	Regular	23	48,9
	Bueno	13	27,7
	Total	47	100,0

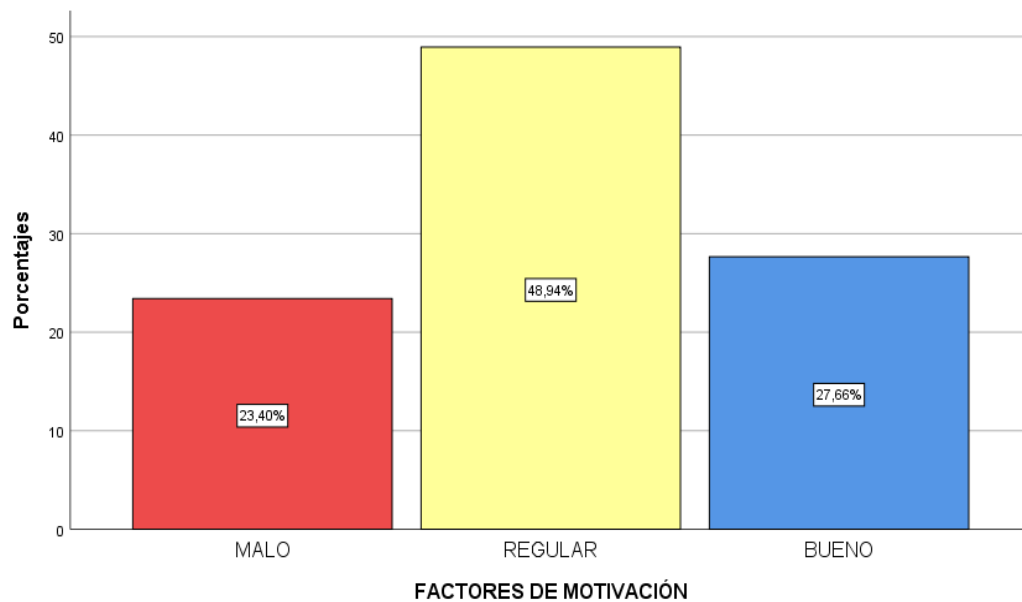


Figura 7. Análisis descriptivo de la dimensión factores de la motivación.

Interpretación:

Se denota que en la figura 7, 23 colaboradores encuestados, que representan el 48,94% consideran que los factores de motivación en su centro de labores no cubren por completo sus expectativas, es decir, son regulares; por su parte, 13 colaboradores que representan el 27,66% consideran que dichos factores de la motivación son buenos; y 11 colaboradores que representan el 23,40% consideran que son malos.

Tabla 15

Análisis descriptivo de la dimensión habilidades

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	11	23,4
	Regular	25	53,2
	Bueno	11	23,4
	Total	47	100,0

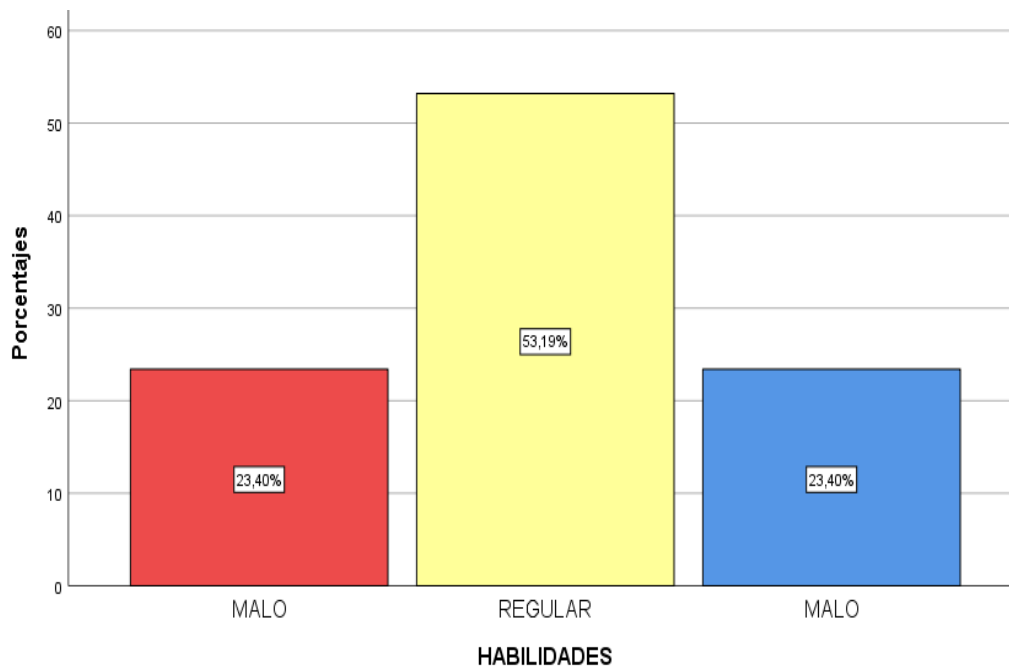


Figura 8. Análisis descriptivo de la dimensión habilidades.

Interpretación:

Se evidencia que en la figura 8, 25 colaboradores encuestados, que representan el 53,19% consideran las diferentes habilidades desarrolladas para el desempeño de las tareas laborales son regulares; por su parte, 11 colaboradores que representan el 23,40% consideran que las habilidades son buenas; y otros 11 colaboradores que representan el 23,40% consideran que son malas.

Tabla 16

Análisis descriptivo de la dimensión evaluación

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	10	21,3
	Regular	22	46,8
	Bueno	15	31,9
	Total	47	100,0

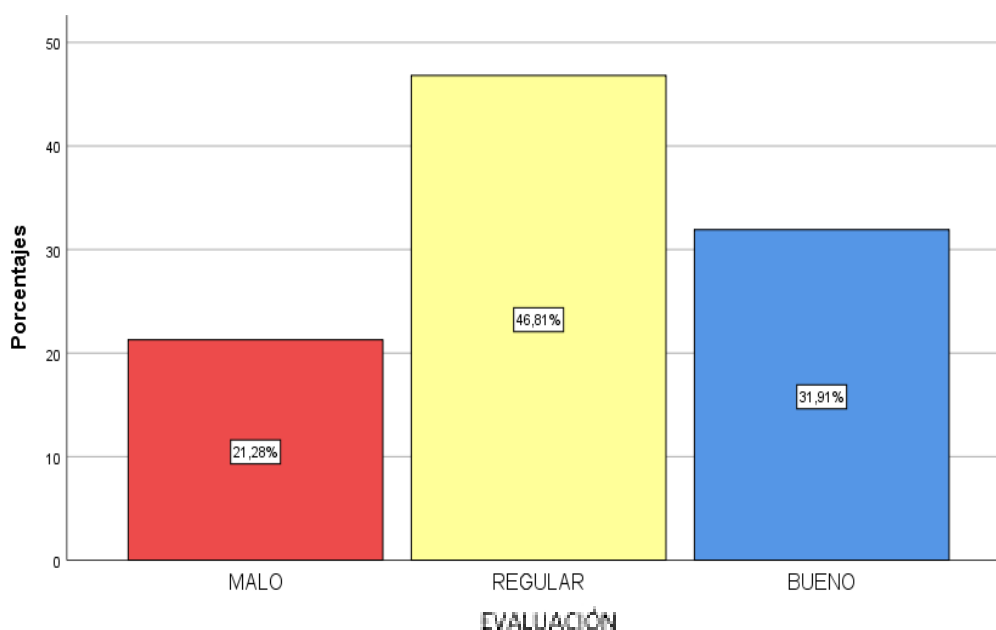


Figura 9. Análisis descriptivo de la dimensión evaluación.

Interpretación:

Se observa que en la figura 9, 22 colaboradores encuestados, que representan al 46,81% consideran que la evaluación del desempeño es regular en su institución educativa; por su parte, 15 colaboradores que representan el 31,91% consideran que la evaluación del desempeño es buena; y otros 10 colaboradores que representan el 21,28% consideran que dicha evaluación es mala.

Tabla 17

Análisis descriptivo de la dimensión calidad de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	11	23,4
	Regular	25	53,2
	Bueno	11	23,4
	Total	47	100,0

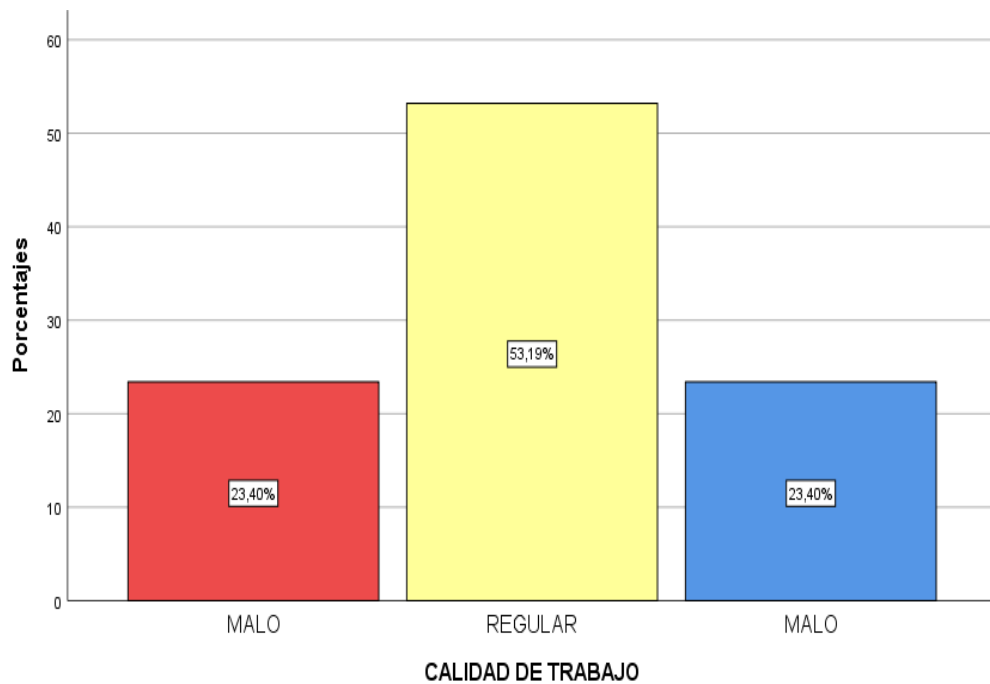


Figura 10. Análisis descriptivo de la dimensión calidad de trabajo.

Interpretación:

Se observa que en la figura 10, 25 colaboradores encuestados, que representan al 53,19% consideran que la calidad de trabajo es regular en su institución educativa; por su parte, 11 colaboradores que representan el 23,40% consideran que la calidad de trabajo es mala; y otros 11 colaboradores que representan el 23,40% consideran que dicha calidad de trabajo es buena.

4.4. Resultados descriptivos de las variables relacionadas

Tabla 18

Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre el manejo de conflictos y el desempeño laboral

MANEJO DE CONFLICTOS	DESEMPEÑO LABORAL						Total	
	Malo		Regular		Bueno		fi	%
	fi	Malo	fi	Regular	fi	Bueno		
Malo	10	21.3%	1	2.1%	0	0.0%	11	23.4%
Regular	4	8.5%	12	25.5%	6	12.8%	22	46.8%
Bueno	0	0.0%	7	14.9%	7	15%	14	29.8%
Total	14	29.8%	20	42.6%	13	27.7%	47	100%

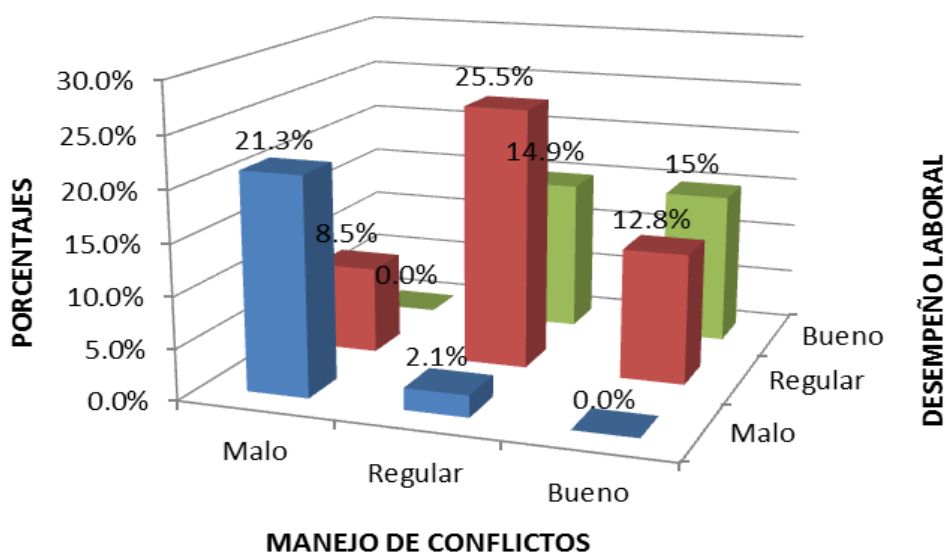


Figura 11. Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre el manejo de conflictos y el desempeño laboral.

Interpretación:

La tabla 18 y figura 11 muestran la descripción referente a las variables manejo de conflictos y el desempeño laboral, donde se observa lo siguiente: El 21,3% menciona que hay una correlación mala; 25,5% de los encuestados afirma que hay una correlación regular y el 15% menciona que hay una correlación buena. Esta tendencia muestra que existe relación directa entre

las variables manejo de conflictos y el desempeño laboral, lo cual se verificará con la prueba de hipótesis.

4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio

H₀: La variable desempeño laboral presenta una distribución normal.

H_a: La variable desempeño laboral difiere de una distribución normal.

Tabla 19

Resultados de la prueba de normalidad de la variable desempeño laboral

		Desempeño laboral
N		47
Parámetros normales ^{a,b}	Media	158,3404
	Desv. Desviación	11,76449
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,143
	Positivo	,109
	Negativo	-,143
Estadístico de prueba		,143
Sig. asintótica(bilateral)		,018 ^c

Nota: a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

Interpretación:

En la Tabla 19 se muestran los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov para la variable desempeño laboral, se observa un valor sig. < 0.05, el cual nos dice que la variable no se presta a una distribución normal, por ello, permite rechazar la hipótesis nula (H₀) y aceptar la hipótesis alterna (H_a); por lo tanto, la prueba estadística a usar debe ser no paramétrica. De lo anteriormente expuesto, se desprende que la prueba de hipótesis para las correlaciones se llevará a cabo con el estadístico Rho de Spearman.

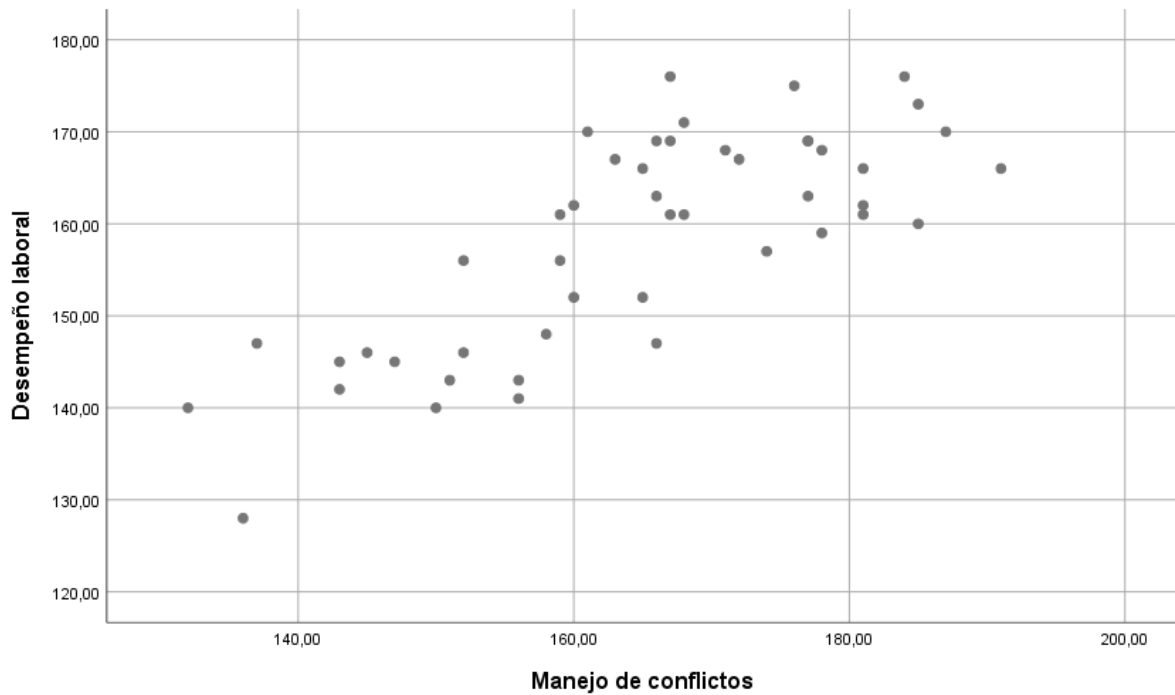


Figura 12. Gráfico de dispersión de las variables manejo de conflictos y desempeño laboral.

Interpretación:

La figura 12 representa los resultados del gráfico de dispersión donde se puede contemplar una correlación positiva directa entre las variables manejo de conflictos y desempeño laboral, lo que quiere decir que a mayores puntajes en la variable manejo de conflictos, mayores serán los puntajes de la variable desempeño laboral.

4.6 Procedimientos correlacionales

Contraste de la hipótesis general

H₀: No existe relación significativa entre el manejo de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores de la I. E. 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019.

H_a: Existe relación significativa entre el manejo de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores de la I. E. 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha = 0,05$).

Regla de decisión: Si Sig. $\geq 0.05 \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula (H₀)

Si Sig. $< 0.05 \rightarrow$ se rechaza la hipótesis nula (H₀)

Tabla 20

Resultados de la correlación entre el manejo de conflictos y el desempeño laboral

			Desempeño laboral
Rho de Spearman	Manejo de	Coefficiente de correlación	,733**
	conflictos	Sig. (bilateral)	,000
		N	47

*Nota: **.* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación:

En la tabla 20, se puede observar los resultados de correlación entre las variables manejo de conflictos y desempeño laboral, con un estadístico Rho de Spearman que asciende a 0,733, a un nivel de significancia del (sig.) del 0,000, el cual es menor al 0,05, por lo que significa que existe una correlación positiva alta entre las variables. Es por ello que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando la existencia de una correlación positiva alta entre la variable manejo de conflictos y la variable desempeño laboral en la I. E. N° 7079 Ramiro Prialé Prialé.

Contrastación de hipótesis específicas

Contrastación de hipótesis específica 1

H₀: No existe relación significativa entre el análisis del conflicto y el desempeño laboral de los colaboradores de la I. E. 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019.

H₁: Existe relación significativa entre el análisis del conflicto y el desempeño laboral de los colaboradores de la I. E. 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019.

Tabla 21

Resultados de la correlación entre el análisis del conflicto y el desempeño laboral

		Desempeño laboral	
Rho de Spearman	Análisis del conflicto	Coefficiente de correlación	,431**
		Sig. (bilateral)	,002
		N	47

*Nota: **.* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación:

En la tabla 21 se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión análisis del conflicto y la variable desempeño laboral, con un estadístico Rho de Spearman que hace a 0,431, a un nivel de significancia (sig.) del 0,002, el cual es menor al 0,05, lo que significa que existe una correlación positiva moderada entre la dimensión y la variable. Es por ello que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando la existencia de una correlación positiva moderada entre la dimensión análisis del conflicto y la variable desempeño laboral en la I. E. N° 7079 Ramiro Prialé Prialé.

Contrastación de hipótesis específica 2

H₀: No existe relación significativa entre las intenciones del manejo de conflictos y el desempeño laboral de los colaboradores de la I. E. 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019.

H₂: Existe relación significativa entre las intenciones del manejo de conflictos y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019.

Tabla 22

Resultados de la correlación entre las intenciones del manejo de conflictos y el desempeño laboral

		Desempeño laboral	
Rho de	Intenciones	Coefficiente de correlación	,598**
Spearman		Sig. (bilateral)	,000
		N	47

*Nota: **.* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación:

En la tabla 22 se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión intenciones y la variable desempeño laboral, con un estadístico Rho de Spearman que hace a 0,598, a un nivel de significancia (sig.) del 0.000, el cual es menor al 0,05, por lo que significa que existe una correlación positiva moderada entre la dimensión y la variable. Es por ello que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando la existencia de una correlación positiva moderada entre la dimensión intenciones y la variable desempeño laboral en la I. E. N° 7079 Ramiro Prialé Prialé.

Contrastación de hipótesis específica 3

H₀: No existe relación significativa entre la negociación y el desempeño laboral de los colaboradores de la I. E. 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019.

H₃: Existe relación significativa entre la negociación y el desempeño laboral de los colaboradores de la I. E. 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019.

Tabla 23

Resultados de la correlación entre la negociación y el desempeño laboral

		Desempeño laboral
Rho de Spearman	Negociación	
	Coeficiente de correlación	,585**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	47

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación:

En la tabla 23 se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión negociación y la variable desempeño laboral, con un estadístico Rho de Spearman que hace a 0,585, a un nivel de significancia (sig.) del 0.000, el cual es menor al 0,05, por lo que significa que existe una correlación positiva moderada entre la dimensión y la variable. Es por ello que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando la existencia de una correlación positiva moderada entre la dimensión negociación y la variable desempeño laboral en la I. E. N° 7079 Ramiro Prialé Prialé.

Contrastación de hipótesis específica 4

H₀: No existe relación significativa entre el control emocional y el desempeño laboral de los colaboradores de la I. E. 7079 Ramiro Prialé Prialé – 2019.

H₄: Existe relación significativa entre el control emocional y el desempeño laboral de los colaboradores de la I. E. 7079 Ramiro Prialé Prialé – 2019.

Tabla 24

Resultados de la correlación entre el control emocional y el desempeño laboral

			Desempeño laboral
Rho de Spearman	Control Emocional	Coefficiente de correlación	,655**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	47

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación:

En la tabla 24, se puede observar los resultados de la correlación entre la dimensión control emocional de la variable manejo de conflictos y el desempeño laboral, con un estadístico Rho de Spearman que asciende a 0,655, a un nivel de significancia (sig.) del 0,000 que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva moderada entre la dimensión y la variable¹. Es por ello que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando la existencia de una correlación positiva moderada entre la dimensión control emocional y la variable desempeño laboral en la I. E. N° 7079 Ramiro Prialé Prialé.

CAPITULO V
DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

5.1. Discusiones

Los instrumentos aplicados para la debida recolección de los datos estuvieron bajo sometimiento a criterio de validez y confiabilidad, y lo que se obtuvo como resultados fue un alto nivel de confiabilidad, es por ello que con respecto al instrumento de manejo de conflictos se ocupó un valor de alfa de Cronbach de 0,864; siguiendo esta misma línea, el instrumento de desempeño laboral obtuvo un valor alfa de Cronbach de 0,819, los cuales son mayores al 0,75; demostrando así que los dos instrumentos resultaron ser altamente confiables para poder recoger los datos de la muestra, esto permitió proseguir con la investigación.

Los resultados que se han obtenidos en la investigación, con respecto a la contrastación de hipótesis general, han sido favorables, ya que se encontró una correlación al 0,733 con el coeficiente Rho de Spearman, con un p-valor al $0.000 < 0.05$, con el cual se concluye que existe relación significativa positiva alta entre el manejo de conflictos y el desempeño laboral, estos resultados son similares y se contrastan con Rojas (2016), en su tesis titulada: “Relación entre conflicto y desempeño laboral en ATA-IRH S.A.C. - Chiclayo”, en la que como resultado de la correlación de Pearson, existe una correlación de 0,738 entre sus respectivas variables, lo cual nos indica un nivel alto de correlación entre las variables estudiadas. De acuerdo a este resultado se puede señalar que los resultados de la investigación son consistentes porque aportan al propósito del presente estudio en mención; de manera que tal como se ha hecho el planteamiento en la teoría, el manejo de conflictos tiene influencia en la variable desempeño laboral.

En tanto, con respecto al primer objetivo específico de la investigación, se encontró que existe relación significativa positiva moderada entre el análisis del conflicto y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. N° 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores - 2019, mediante un estadístico Rho de Spearman de 0,431, la cual implica ser una correlación positiva moderada; este resultado se puede contrastar con los resultados obtenidos por Torres (2016) en su tesis “Conflicto laboral y desempeño de los

trabajadores de las MYPES familiares del sector calzado del distrito El Porvenir 2016”, en la que se concluye que se determinó que las causas de los conflictos laborales, las cuales se analizan cuando están habiendo ciertos aspectos que propician un conflicto en estas empresas, se dan casi siempre por la falta de comunicación que existe, ya sea esto por falta de compañerismo entre los colaboradores o por falta de interés de los propietarios; estas incompatibilidades como los aspectos de compensaciones y remuneraciones o las condiciones laborales son los aspectos que la gran mayoría de encuestados ignora pudiesen afectar y fomentar la formación de un conflicto. Tomando así una actitud mala ante los conflictos, debido a que no toman en consideración las posibles determinantes causantes de un conflicto, obteniendo según los encuestados que dicha actitud frente a los conflictos es de tan solo un 17%, es decir que solo ese porcentaje de los encuestados logra darse cuenta qué o cuáles situaciones o aspectos pueden estar causando conflictividad entre los colaboradores y altos mandos, porque en la mayoría de los casos, los encuestados simplemente pasan de analizar dichas causas. En este resultado se puede señalar que los resultados de la investigación son consistentes, debido a que aportan al propósito del presente la investigación principal en mención, ya que fortalecen la relación existente entre la dimensión análisis del conflicto y la variable problema desempeño laboral, ya que en el caso de Torres, éste se enfoca que no se ejecuta un análisis adecuado de los causantes incompatibles de los conflictos.

Siguiendo con esta línea, con respecto al segundo objetivo específico de la investigación, se encontró que existe relación significativa positiva moderada entre las intenciones y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. N° 7079 Ramiro Priale Priale. San Juan de Miraflores - 2019, mediante un estadístico Rho de Spearman de 0,598, la cual implica ser una correlación positiva moderada; dicho resultado se puede contrastar con los resultados obtenidos por Sardón y Sardón (2018) en su tesis titulada “Estilos de manejo de conflictos y desempeño docente en instituciones educativas de nivel primaria”, ya que se demuestra que existe una relación de influencia significativa de los estilos de manejo de conflictos, denominados en la

investigación como intenciones, en el desempeño laboral docente, a través de la prueba estadística del valor de la Ji Cuadrada Calculada (44.65) superior al valor de la Ji Cuadrada Tabulada (26.30). Esto ayuda en la investigación en medida que asevera que el desempeño de los colaboradores se ve afectado cuando existen distintas intenciones para manejar los conflictos, de manera que dichas intenciones cuando son bien dirigidas hacen más factible la solución de los problemas, incompatibilidades y conflictos otros, ayudando al clima laboral de las organizaciones.

Con respecto al tercer objetivo específico de la investigación, se encontró que existe relación significativa positiva moderada entre la negociación y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. N° 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores - 2019, mediante un estadístico Rho de Spearman de 0,585, la cual implica ser una correlación positiva moderada; este resultado se puede contrastar con los resultados obtenidos por Bancayán (2017) en su tesis: "Autoeficacia docente y habilidad para la gestión en manejo de conflictos" en la que se obtiene como resultados que existe relación significativa moderada entre la autoeficacia del docente y la negociación de conflictos, obteniéndose una R de Pearson de 0,488. De manera que este resultado ayuda en la investigación, en la medida que se logra apreciar la importancia de la negociación para poder manejar los conflictos laborales ocurridos.

Con respecto al cuarto objetivo específico de la investigación, se encontró que existe relación significativa positiva moderada entre el control emocional y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. N° 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores - 2019, mediante un estadístico Rho de Spearman de 0,655, la cual implica ser una correlación positiva moderada; este resultado se puede contrastar con los resultados obtenidos por Orué (2010) en su tesis: "Inteligencia emocional y desempeño laboral de los trabajadores de una empresa peruana", en la que se obtuvo como resultado que el autocontrol o también llamado control emocional, en general refleja a un 59.9% de colaboradores que nunca se han arrepentido de decir algo a sus demás compañeros, seguido de un 84.5% de colaboradores que

nunca se han sentido irritados cuando escuchan críticas hacia su persona. Otro 46.5% de ellos que indican han perdido el control de sus actos al menos en dos oportunidades. También un 59.9% de colaboradores que nunca se han sentido con mucha tensión o presión que no han podido controlar. Y un 58.8% que nunca han arrojado o golpeado con cosas que se encuentren a su alrededor a causa del enojo, impotencia o fastidio. Estos resultados indican que es importante el hecho de saber controlar las emociones para poder tener un desempeño laboral idóneo, porque de esta manera se mejora la convivencia entre los colaboradores de una organización y con este control emocional correcto se puede, a su vez, tener un clima laboral mejor para cada miembro, desde el de mayor al de menor rango jerárquico.

5.2. Conclusiones

Primero. Existe relación altamente significativa entre el manejo de conflictos y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. N° 7079 Ramiro Prialé Prialé, mediante un Rho de Spearman de 0,733, a un nivel de significancia del 0,000, menor a 0,05. Se concluye que cuando existe un manejo de conflictos correcto y productivo en la institución, entonces se mejora el desempeño laboral en los colaboradores.

Segundo. Existe relación positiva moderada entre la dimensión análisis del conflicto y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. N° 7079 Ramiro Prialé Prialé, mediante un Rho de Spearman de 0,431, a un nivel de significancia del 0,000, menor a 0,05. Se concluye que cuando existe un correcto análisis de los motivadores de aparición de conflictos, entonces se mejora el desempeño laboral en los colaboradores de la institución educativa.

Tercero. Existe relación positiva moderada entre la dimensión intenciones del manejo de conflictos y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. N° 7079 Ramiro Prialé Prialé, mediante un Rho de Spearman de 0,598, a un nivel de significancia del 0,000, menor a 0,05. Se concluye que cuando existen intenciones de colaboración y de compromiso en el manejo de conflictos, entonces se mejora el desempeño laboral en los colaboradores.

Cuarto. Existe relación positiva moderada entre la dimensión negociación y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. N° 7079 Ramiro Prialé Prialé, mediante un Rho de Spearman de 0,585, a un nivel de significancia del 0,000, menor a 0,05. Se concluye que cuando existe una correcta negociación durante los conflictos, entonces se mejora el desempeño laboral.

Quinto. Existe relación positiva moderada entre la dimensión control emocional y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. N° 7079 Ramiro Prialé

Prialé, mediante un Rho de Spearman de 0,655, a un nivel de significancia del 0,000, menor a 0,05. Se concluye que cuando existe un control emocional correcto en los colaboradores, facilita el manejo de los conflictos, entonces se mejora el desempeño laboral de los mismos.

5.3 Recomendaciones

En relación al objetivo general de la investigación, los resultados permiten recomendar un plan de trabajo en el que se lleven a cabo talleres, mismos que den acceso a la interacción entre todos los colaboradores de la organización, enfocándose así en el desarrollo de habilidades comunicativas y de resolución de problemas, que logren la apertura de todos, para mejorar el clima laboral, optimizando así el desempeño.

En relación al primer objetivo específico, con respecto a los resultados obtenidos, se recomienda establecer que los docentes tengan acceso a las nuevas tecnologías, haciéndose esto con la ayuda de un guía a su lado, mismo que les indicará y les enseñará la utilización correcta de las computadoras y los diversos programas respectivos. Este guía es necesario debido a que hay recursos que muchos no pueden usar por su falta de conocimiento o actualización en el uso de estos recursos tecnológicos, ya que muchos de ellos se respaldan en el hecho de tener edades avanzadas y que por eso no saben utilizar dichos recursos. Esto ayudaría a mitigar la acumulación de tareas, por lo que ya no sería un desencadenante de la aparición de conflictos. Por ello, lo antes mencionado tendría a bien hacerse mediante un taller denominado “Mejorando la productividad”.

Actividades

Una vez por semana, por un periodo de 3 meses, con un total de 1 hora por sesión, se le debe instruir a los docentes más antiguos y a quienes no sepan usar las computadoras o tengan acceso limitado a estas, en los temas de:

- Mecanografía.
- Elaboración de diagramas visuales.
- Diapositivas en Power Point.
- Diapositivas en Prezi.
- Acceso a los programas Word y Excel.

- Utilización del sistema SIAGIE (Sistema de información de apoyo a la gestión educativa).

Ello ayudaría a disminuir la utilización de papel, a su vez, también se vería más optimizado el tiempo, porque ya no se tendría que pasar los informes en papel a secretaría para que esta área recién los transforme en formatos virtuales. Se optimiza tiempo y dinero.

Lo anterior ayuda a que no existan rencillas por los conocimientos de cada quien, y que, en lugar de guardárselos, puedan compartirlos con el resto de colaboradores. Haciendo así que la eficacia en ellos mejore, porque sabrán cómo usar mejor los recursos disponibles.

En relación al segundo objetivo específico, se recomienda un taller denominado “Grupos de debate”, en el cual se armarán equipos de 7 personas en el que compartirán sus ideas y opiniones sobre diversos temas, para así generar sociabilizar más. El enfoque de este taller será el de invitar a que todos se expresen sin excepción, pero sin alterarse, colaborando con aquellos compañeros que no sean muy abiertos a expresar su modo de pensar o que se reserven mucho, de manera que se podrán apreciar mejor cuáles son los estilos o las posturas que pone cada colaborador referente a un tema, y así poder redireccionarlo, guiarlo para sacar el mejor provecho de cada quien.

Actividades

Para llevar a cabo los grupos de debate, se escogerán temas de los que todos sepan o tengan conocimientos. Los temas que entrarán en debate serán:

- Identificación con la carrera docente.
- El compromiso del docente en el desarrollo de ciudadanos.
- Cumplimiento de la visión de la Institución Educativa.
- Aprovechamiento de las áreas verdes.

- Temas del panorama actual del país.

Este taller lo que permite es ver más a fondo las intenciones con las que cada docente abarca un tema, ya que al ser de diversas áreas, tienen diferentes perspectivas de cómo ven los temas y de cómo estos les afectan. Al permitir observar las intenciones de los docentes, se hace más factible el que a futuro puedan entender la perspectiva del otro, sin sentirse ofendido ni terminar ofendiendo, ya que conocerán quiénes son más proclives a la sensibilidad o alteración cuando puedan surgir problemas.

En relación al tercer objetivo específico, con respecto a los resultados obtenidos, se recomienda la ejecución de un taller de habilidades comunicativas, para que los docentes puedan expresar mejor sus pensamientos, es decir, tener capacidad para comunicarse efectivamente. Esto facilitaría que las relaciones entre docentes se lleven a mejor manera.

Actividades

Se recomienda, por ello, un taller sea denominado “Oratoria y liderazgo”, donde los docentes aprendan a impostar la voz, hablar con más fluidez, mejorar en ademanes, para que, a su vez, le puedan inculcar a los niños que tienen a cargo lo aprendido, desarrollando así pequeños oradores. Pudiendo a su vez desarrollar poder de convencimiento, el cual es necesario para las negociaciones futuras que puedan presentarse. Por ello, los temas a tratarse en este taller serán:

- Impostación de voz.
- Teatro.
- Manejo de ademanes.
- El papel del líder en las negociaciones.
- Disolución de paradigmas viejos.

En relación al cuarto objetivo específico, con respecto a los resultados obtenidos, se recomienda la ejecución un taller denominado “Apertura a la

confianza”, donde cada docente se pare al frente de otro y diga lo que mejor le parece de esa persona, le felicite por sus logros obtenidos en el último año académico, esto hará que se motiven entre ellos mismos, creando a su vez, un clima de armonía, también ayudará a aliviar las rencillas entre algunos de ellos, ya que se verán en la obligación de decir solo cosas buenas del otro, por lo que se practicaría la empatía, la asertividad y apaciguaría así los enojos o el temor que puedan haber entre ellos.

Actividades

Se implementarán 3 salidas recreacionales, pero sin alumnos. Estas salidas se darán a lo largo de todo el año educativo. En cada salida recreacional, se llevará a cabo el taller que contará con un coach motivacional que hará lo siguiente en estas 3 salidas:

Primera salida: Se formarán grupos de aproximadamente 5 personas, las cuales tendrán un “afortunado”. Este afortunado es quien se hará acreedor de buenos deseos y halagos de sus otros cuatro compañeros, y para llevarlo a cabo, en una cartulina pondrán todas aquellas cosas que admiran y agradecen de esa persona, y lo expondrán frente a los demás grupos de docentes. El resto del día la pasarán compartiendo experiencias entre ellos, pasando una tarde agradable para todos, finalizando con una pequeña fiesta.

Segunda salida: Formarán un círculo de aproximadamente 10 docentes, en total serán 4 grupos. Cada docente pasará al centro del círculo a decir algo que no le agrada de sí mismo, puede ser algo intrínseco o extrínseco. Es aquí cuando sus demás compañeros de grupo le dirán algo que sí les gusta de esa persona que tienen al frente. El resto del día lo pasarán libremente.

Tercera salida: Se hará un sorteo, en el que estarán los nombres de todos los docentes participantes en las dos anteriores ediciones del taller, y cada uno de los docentes tomará un papel, y secretamente le escribirá una

carta, diciéndole a ese docente que le tocó en el papelito, todo aquello que admira, valora o le agrada de esa persona, tanto lo que le agrada profesionalmente, como lo que le agrada de su persona; al finalizar, todos pondrán sus cartas en anónimas en una caja, y luego cada uno buscará la carta que uno de sus colegas le escribió, y ese será el último ejercicio del taller.

REFERENCIAS

Alles, M. (2010). *Desarrollo del talento humano basado en competencias* (2ª ed.) Buenos Aires, Argentina: Granica.

Arbaiza, L. (2016). *Dirección de recursos humanos. El factor humano*. Lima, Perú: Esan Ediciones.

Bancayán, M. (2017). *Autoeficacia docente y habilidad para la gestión en manejo de conflictos en una Institución Educativa de la FAP* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.umch.edu.pe/handle/UMCH/99>

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3ª ed.). Bogotá, Colombia: Pearson.

Carrasco, S. (2010). *Metodología de la investigación científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Recuperado de http://www.academia.edu/26909781/Metodologia_de_La_Investigacion_Cientifica_Carrasco_Diaz_1_

Central Sindical Independiente y de Funcionarios. (12 de enero de 2018). El 90 por ciento de los docentes convive con situaciones de violencia en su centro escolar. *Central Sindical Independiente y de Funcionarios*. Recuperado de <https://www.csif.es/contenido/nacional/general/246036>

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (10ª ed.). México: Mc Graw Hill.

El Comercio. (28 de marzo de 2019). Conflictos socioambientales: 62.9% están relacionados a la minería en el último mes. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/bambas-62-9-conflictos-sociales-relacionados-mineria-mes-noticia-620905>

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). Recuperado de <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/3237/Flores%20Paitan.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gómez - Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2016). *Administración de recursos humanos* (8ª ed.). Madrid, España: Pearson.

Gómez, B. (2015). *La comunicación en la resolución de conflictos entre docentes y la gerencia escolar* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/2080/1/bgomez.pdf>

Hernández, R., Fernandez, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: Mc Graw Hill.

Ibáñez, M. (2015). *Gestión del talento humano en la empresa*. Lima, Perú: San Marcos.

Lescano, C. (2016). *La gestión del conocimiento directivo y el manejo de conflictos desde la perspectiva del docente, 2016* (Tesis de maestría). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8376/Lescano_PCH.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Loza, C. (14 de noviembre de 2017). Educación pública: el Estado tiene lágrimas de cocodrilo. *La Izquierda Diario*. Recuperado de <http://www.laizquierdadiario.com/Educacion-publica-el-Estado-tiene-lagrimas-de-cocodrilo>

Mancilla, J. (2017). *Negociación y resolución de conflictos en los docentes de educación secundaria del distrito de Perené- Chanchamayo* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/4418>

Martínez, H. y Benítez, L. (2016). *Metodología de la investigación social I*. México: Cengage Learning.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2012). *Informe Anual: Conflictos laborales 2012*. Recuperado de https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/dnrt/DOCUMENTOS_GESTION/2012/INFORME_ANUAL_CONFLICTOS_LABORALES_2012.pdf

Orué, E. (2010). *Inteligencia emocional y desempeño laboral de los trabajadores de una empresa peruana* (Tesis de pregrado). Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.

Pérez, R., Martínez, C. y Ruiz, R. (2016). *Intereses básicos y resolución de conflictos de las principales figuras en materia preventiva*. Recuperado de <https://diagnosticoprllconstruccion.files.wordpress.com/2016/03/intereses-y-resolucic3b3n-conflictos-en-prl.pdf>

Ramos, M. (2015). *Influencia del Estrés Laboral en el Desempeño de las actividades de los docentes del Instituto Tecnológico Superior "Cinco de Junio"* (Tesis de pregrado) Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7506/1/T-UCE-0007-308i.pdf>

Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). México: Pearson.

Rojas, K. (2016). *Relación entre conflicto y desempeño laboral en ATA-IRH SAC, Chiclayo* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/2395/ROJAS%20VELIZ%20KIARA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sánchez, N. (2010). *Los conflictos relacionales y de tareas, su incidencia en la empresa. Un análisis de empresas de Cúcuta (Norte de Santander-Colombia)* (Tesis doctoral). Recuperado de <http://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/4937/18683009.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Sardón, D. L. y Sardón, Z. Y. (2017). *Estilos de manejo de conflictos y desempeño docente en instituciones educativas de nivel primaria* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://www.revistaepgunapuno.org/index.php/investigaciones/article/view/307/127>
- Say, A. (2015). *Liderazgo y gestión de conflictos laborales (Estudio realizado en Librería A y M de Mazatenango, Suchitepéquez)* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2015/05/43/Say-Adayoly.pdf>
- Silvestre, I. (2017). *Cómo resolver conflictos en la organización. Estrategias claves para resolver conflictos intrapersonales e interpersonales*. Lima, Perú: San Marcos.
- Simón, C. (2017). *Motivación y los estilos de manejo de conflictos en los trabajadores de una empresa del distrito de Carabaylo – 2017* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/3384/Sim%c3%b3n_HCDR.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Torres, Y. (2016). *Conflicto laboral y desempeño de los trabajadores de las MYPES familiares del sector calzado del distrito El Porvenir 2016* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/459/torres_ry.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Valentín, H. (2017). *Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral del Personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/2108>
- Vargas, M. y Aldana, L. (2014). *Calidad y Servicio. Conceptos y herramientas* (3ª ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe.

ANEXOS

ANEXO 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: “MANEJO DE CONFLICTOS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA I. E. N° 7079 RAMIRO PRIALÉ PRIALÉ. SAN JUAN DE MIRAFLORES – 2019”

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores			
<p>Problema General:</p> <p>¿Cuál es la relación entre el manejo de conflictos y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019?</p> <p>Problemas Específicos:</p> <p>¿Cuál es la relación entre el análisis del conflicto y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019?</p> <p>¿Cuál es la relación entre las intenciones</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Establecer la relación entre el manejo de conflictos y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>Establecer la relación entre el análisis del conflicto y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019.</p> <p>Determinar la relación entre las intenciones del manejo de conflictos y el</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>Existe relación significativa entre el manejo de conflictos y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>Existe relación significativa entre el análisis del conflicto y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019.</p> <p>Existe relación significativa entre las intenciones del manejo de conflictos y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. 7079 Ramiro Prialé</p>	Variable 1: Manejo de conflictos			
			Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rangos
			<p>Análisis del conflicto</p> <p>Intenciones del manejo de conflictos</p> <p>Negociación</p> <p>Control Emocional</p> <p>Basado en la teoría de Robbins y Judge (2013) “Comportamiento organizacional”. México.</p>	<p>Acumulación de tareas</p> <p>Diferencias salariales</p> <p>Diferencias personales</p> <p>Competitividad</p> <p>Acomodación</p> <p>Colaboración</p> <p>Compromiso</p> <p>Estrategias</p> <p>Comunicación</p> <p>Eficiencia en el acuerdo</p> <p>Empatía</p> <p>Ansiedad</p> <p>Enojo</p> <p>Temor</p>	<p>1: Nunca</p> <p>2: Casi nunca</p> <p>3: A veces</p> <p>4: Casi siempre</p> <p>5: Siempre</p>	<p>Malo</p> <p>[132 – 152]</p> <p>Regular</p> <p>[156 – 174]</p> <p>Bueno</p> <p>[176 – 191]</p>

<p>del manejo de conflictos y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la negociación y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019?</p> <p>¿Cuál es la relación entre el control emocional y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019?</p>	<p>desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019.</p> <p>Establecer la relación entre la negociación y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019.</p> <p>Determinar la relación entre el control emocional y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019.</p>	<p>Prialé. San Juan de Miraflores – 2019.</p> <p>Existe relación significativa entre la negociación y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019.</p> <p>Existe relación significativa entre el control emocional y el desempeño laboral en los colaboradores de la I. E. 7079 Ramiro Prialé Prialé. San Juan de Miraflores – 2019.</p>	<p>Asertividad</p> <p>Variable 2: Desempeño laboral</p> <p>Dimensiones</p> <p>Factores de motivación</p> <p>Habilidades</p> <p>Evaluación</p> <p>Calidad de trabajo</p> <p>Basado en la teoría de Chiavenato (2017) “Administración de recursos humanos”. México.</p>	<p>Indicadores</p> <p>Compensaciones laborales</p> <p>Condiciones de trabajo</p> <p>Clima organizacional</p> <p>Versatilidad</p> <p>Autonomía</p> <p>Capacidad resolutive</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Inteligencia emocional</p> <p>Actitud frente al trabajo</p> <p>Desempeño de la función</p> <p>Características individuales</p> <p>Eficacia</p> <p>Eficiencia</p> <p>Efectividad</p>	<p>Escala de medición</p> <p>1: Nunca</p> <p>2: Casi nunca</p> <p>3: A veces</p> <p>4: Casi siempre</p> <p>5: Siempre</p>	<p>Niveles y rangos</p> <p>Malo</p> <p>[128 – 148]</p> <p>Regular</p> <p>[152 – 167]</p> <p>Bueno</p> <p>[168 – 176]</p>
---	---	---	---	---	---	--

Nivel - diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
<p>Nivel: El nivel de investigación es relacional.</p> <p>Diseño: El diseño de investigación es cuantitativo.</p> <p>Método: El método es hipotético deductivo.</p>	<p>Población: La población estuvo conformada por 56 colaboradores.</p> <p>Tipo de muestreo: Probabilístico, seleccionada con la técnica de muestreo aleatorio simple.</p> <p>Tamaño de muestra: La muestra estuvo conformada por 47 colaboradores.</p>	<p>Variable 1: Manejo de conflictos</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p> <p>Variable 2: Desempeño laboral</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p>	<p>DESCRIPTIVA:</p> <p>Análisis cuantitativo.</p> <p>Estadísticos descriptivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promedio - Mediana - Moda <p>Estadísticos de dispersión</p> <ul style="list-style-type: none"> - Varianza - Desviación estándar <p>INFERENCIAL:</p> <p>Estadísticos inferenciales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rho de Spearman

ANEXO 2: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

INSTRUMENTO SOBRE MANEJO DE CONFLICTOS

Este cuestionario contiene unas frases relativamente cortas, que permite hacer una descripción de cómo te sientes en tu trabajo para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada una de los ítems que aparecen a continuación, de acuerdo a como pienses o actúes. Tu colaboración será muy apreciada y contribuirá a una mejor comprensión de la vida laboral.

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

		Puntajes				
		1	2	3	4	5
ANÁLISIS DEL CONFLICTO						
1	Armar el esquema para cada clase es abrumante					
2	Realiza mayor cantidad de trabajo que sus compañeros					
3	Los demás se quejan de la cantidad de trabajo					
4	El salario que recibe es adecuado al trabajo que desempeña					
5	Le descuentan injustificadamente parte de su sueldo					
6	Sus compañeros reciben un mejor sueldo usted					
7	Se guarda su opinión si es diferente a la del resto de sus compañeros					
8	Se pone en el lugar de la otra persona cuando tienen discrepancias					
9	Existe intercambio suficiente de información con sus compañeros					
INTENCIONES						
10	Trata de hacer prevalecer su posición cuando tiene la razón					
11	Acostumbra a argumentar su posición para convencer a los demás					
12	Es firme en lo que piensa hasta demostrar tener la razón					
13	Sacrifica sus deseos para satisfacer los deseos de los demás					
14	Trata de jamás lastimar los sentimientos del resto					
15	Se interpone en las metas de sus compañeros					
16	Dice sus ideas y también pregunta las de los demás					
17	Trata de resolver cualquier discrepancia de manera inmediata					
18	Busca ayuda de otra persona para concluir con un conflicto					
19	Acostumbra a ceder en su postura si la otra persona también cede					

20	Propone soluciones que beneficien a todos					
21	Le importa mucho que todos obtengan beneficios en una disputa					
NEGOCIACIÓN						
22	Es quien inicia una conversación					
23	Pone fechas límites para la solución de un problema					
24	Coopera con compañeros con los que ha tenido problemas					
25	Expresa sus ideas con fluidez					
26	Suele distraerse fácilmente cuando le hablan					
27	Pregunta si se ha dejado comprender					
28	Está preparado para manejar conflictos					
29	Propone implementar acciones para tratar conflictos futuros					
30	Da su mano a la otra persona cuando llegan a un acuerdo					
CONTROL EMOCIONAL						
31	Prioriza ponerse en el lugar de los demás					
32	Escucha atentamente a los demás					
33	Le preocupa si sus palabras son hirientes para los demás					
34	Le preocupa mucho la opinión del resto					
35	Tartamudea cuando otra persona le habla con firmeza					
36	Piensa mucho sobre sus decisiones pasadas					
37	Suele expresar su enojo sin importarle lo que los demás digan					
38	Sus compañeros le piden constantemente que se calme					
39	Mide la intensidad de sus palabras					
40	Evita tomar una postura de apoyo cuando otros tienen discrepancias					
41	Suele hablar sobre sus temores					
42	Prefiere mantenerse callado para evitarse problemas					
43	Agradece cuando alguien le brinda ayuda					
44	Dice las cosas con franqueza aunque lastimen					
45	Le dice a sus compañeros cuando sus comportamientos no le agradan					

INSTRUMENTO SOBRE DESEMPEÑO LABORAL

Este cuestionario contiene unas frases relativamente cortas, que permite hacer una descripción de cómo te sientes en tu trabajo para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada una de los ítems que aparecen a continuación, de acuerdo a como pienses o actúes. Tu colaboración será muy apreciada y contribuirá a una mejor comprensión de la vida laboral.

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

		Puntajes				
		1	2	3	4	5
FACTORES DE MOTIVACIÓN						
1	Se le entregan sus pagos en el horario previsto					
2	Sus horas extras son recompensadas adecuadamente					
3	El salario percibido es de acorde a sus conocimientos					
4	Las condiciones de limpieza son óptimas					
5	Los recursos que le otorga la institución son insuficientes					
6	La iluminación de las aulas es idónea para desenvolverse					
7	Es aceptado por sus demás compañeros					
8	Realiza sus labores diarias de acuerdo a su propio criterio					
9	Recomienda trabajar en su centro laboral a otras personas					
HABILIDADES						
10	Encuentra satisfacción al enfrentar nuevos desafíos					
11	Aprovecha todas las oportunidades de aprendizaje que tiene					
12	Le es fácil adaptarse a los cambios					
13	Toma la iniciativa para saludar a nuevos compañeros					
14	Respeto el turno de las intervenciones y escucha al hablante					
15	Se limita a cumplir estrictamente las ordenes de su superior					
16	Genera alternativas pacíficas para lidiar con un problema					
17	Permite que los demás expresen sus posibles soluciones a un problema					
18	Se centra en la solución más que en los problemas					
19	Menciona y admite opiniones asertivamente					
20	Interactúa con todos sus compañeros					
21	Tener compañeros con distintas opiniones le generan malestar					
22	Se pregunta si sus palabras podrían lastimar a alguien					

23	Trata de ponerse en el lugar de sus compañeros					
24	Dice lo primero que se le viene a la cabeza					
EVALUACIÓN						
25	Brinda ayuda independientemente de la hora					
26	Termina con sus actividades en el momento previsto					
27	Su trabajo es más importante que sus problemas del hogar					
28	Desarrollar las sesiones de clase le ocupa poco tiempo					
29	Le sobra tiempo en sus clases					
30	Comparte sus materiales con sus compañeros					
31	Se atreve a mostrar sus ideas a los demás con naturalidad					
32	Utiliza sus manos para comunicarse					
33	Experimenta con nuevas formas de enseñar					
CALIDAD DE TRABAJO						
34	Es puntual					
35	En el último periodo académico logró contribuir con la misión del colegio					
36	Ha faltado a su trabajo en caso de emergencia					
37	Sabe utilizar el programa SIAGIE					
38	Utiliza la menor cantidad posible de plumones al mes					
39	Las horas por sesión de clase le quedan cortas					
40	Los materiales escolares le facilitan enseñar con mayor rapidez					
41	Demora más redactando en Word que escribiendo a mano y en papel					
42	Le es más práctico escribir por correo que hablar cara a cara					

ANEXO 3: FICHAS DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Validación del instrumento manejo de conflictos

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [/] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Wilber Hugo Flores Vilca

DNI: 01324109

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento desempeño laboral

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [/] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Wilber Hugo Flores Vilca

DNI: 01324109

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento manejo de conflictos

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: VÁSQUEZ RAÚL SEGUNDO ZUÑO

DNI: 17858491

Especialidad del validador: Temático Metodológico Estadístico

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Siguas
Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento desempeño laboral

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: VÁSQUEZ RAÚL SEGUNDO ZUÑO

DNI: 17858491

Especialidad del validador: Temático Metodológico Estadístico

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Siguas
Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento manejo de conflictos

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador, Mg/Lic./Ing.: DR. LUIS MARCELO QUISEP

DNI: 40612463

Especialidad del validador: Temático Metodológico Estadístico

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento desempeño laboral

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador, Mg/Lic./Ing.: DR. LUIS MARCELO QUISEP

DNI: 40612463

Especialidad del validador: Temático Metodológico Estadístico


- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

ANEXO 4: INFORME DE COINCIDENCIAS

Preparando la



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS
MANEJO DE CONFLICTOS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA I. E. N° 7079 RAMIRO PRIALÉ PRIALÉ. SAN JUAN DE MIRAFLORES – 2019

PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

AUTORA
ABIGAIR ANGELA REYES ARIAS
ORCID: 0000-0001-5168-7699

ASESOR
DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE
ORCID: 0000-0003-0128-0123

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

LIMA – PERÚ, JULIO DE 2019

Resumen de coincidencias

24 %

1	repositorio.autonoma.e...	17 %	>
2	repositorio.une.edu.pe	2 %	>
3	repositorio.ucv.edu.pe	2 %	>
4	repositorio.uwiener.edu...	1 %	>
5	revistaepgunapuno.org	1 %	>
6	www.pentathlon.org.mx	1 %	>
7	hera.ugr.es	1 %	>



ANEXO 5:
**CONSTANCIA EMITIDA POR LA INSTITUCIÓN QUE ACREDITE LA
REALIZACIÓN DEL ESTUDIO IN SITU**



Ministerio de Educación
I.E. N° 7079 Ramiro Prialé Prialé

Lima, 15 de Julio de 2019

Señores:

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

Presente.-

De nuestra consideración:

Por medio de la presente hago constar que se ha otorgado permiso a la Srta. Abigail Angela Reyes Arias, identificada con DNI N° 75860629, a realizar la aplicación del instrumento para el desarrollo de la investigación de la tesis sobre "MANEJO DE CONFLICTOS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA I. E. N° 7079 RAMIRO PRIALÉ PRIALÉ. SAN JUAN DE MIRAFLORES – 2019"

Estas actividades las realizó en Av. Miguel Iglesias, Cdra. 36. San Juan de Miraflores – Lima.

La Srta. Abigail Angela Reyes Arias, ha contado con todos los elementos necesarios para el análisis de una muestra de población, identificación de factores y aplicaciones necesarias para el desarrollo de su investigación.

Atentamente,




MYRA LAURA QUIROZ ESPINOZA
DIRECTORA GENERAL

ANEXO 7: PLAN DE ACCIÓN

Plan de Acción					
Metas del Plan de acción	¿Cómo? Talleres	¿Con qué se realizarán los talleres? Recursos	¿Cuándo? Duración		
			Inicio	Fin	Tiempo específico
Disminuir los posibles desencadenantes de conflictos en la Institución Educativa	Taller I: Mejorando la productividad	Computadoras Proyectors Encargado de dictar el taller: Un docente del área de computación e informática.	6 de setiembre - 2019	29 de noviembre - 2019	Cada viernes Una hora por sesión
Conocer las perspectivas e intenciones con las que los colaboradores le hacen frente a los problemas	Taller II: Grupos de debate	Encargada de dictar el taller: La directora de la Institución Educativa.	8 de mayo - 2020	29 de mayo - 2020	1 ½ horas por sesión
Reforzar las habilidades comunicativas en los docentes	Taller III: Oratoria y Liderazgo	Encargado del dictado del taller: Un docente de CIPAL (Centro de psicología aplicada latinoamericana)	5 de junio - 2020	10 de julio - 2020	Cada sábado Dos horas cada sesión
Mejorar la empatía y motivación en los docentes	Taller IV: Apertura a la confianza	Encargado del dictado del taller: Un docente de CIPAL (Centro de psicología aplicada latinoamericana)	- 27 de junio - 26 de setiembre - 5 de diciembre	- 27 de junio - 26 de setiembre - 5 de diciembre	Se harán 3 salidas recreacionales anuales, cuya duración es de un día cada una.

ANEXO 8: EVIDENCIAS

