



## ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS Y DESEMPEÑO DOCENTE EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL PRIMARIA

### CONFLICT MANAGEMENT STYLES AND TEACHING PERFORMANCE IN PRIMARY LEVEL EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Danitza Luisa Sardón Ari <sup>1</sup>, Zezy Yadeyda Sardón Ari<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Unidad de Gestión Educativa Local El Collao, Institución Educativa Primaria N° 70324, Centro Poblado de Rosacani, Ilave, Perú, [dalusardon@hotmail.com](mailto:dalusardon@hotmail.com)

#### RESUMEN

La investigación tuvo el propósito de 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. Los estilos de manejo de conflictos considerados fueron el estilo de evasión, compulsivo, servicial, de colaboración y de compromiso. El tipo de investigación fue básico, con un diseño no experimental transeccional correlacional de causa y efecto. Se consideró una muestra de 8 directores y 77 docentes, de una población de 20 directores y 405 docentes. Para comprobar la verdad o falsedad de la hipótesis planteada, se aplicó el diseño estadístico de la Chi Cuadrada ( $X^2$ ). Los resultados de la investigación demuestran que los estilos de manejo de conflictos influyen de manera significativa en el desempeño docente; así el estilo de evasión obtuvo un valor de la Ji Cuadrada Calculada 19.03; el estilo compulsivo alcanzó un valor de 22.64; el estilo servicial un valor de 25.04; el estilo de colaboración tuvo un valor de 23.61; y el estilo de compromiso obtuvo un valor de 17.66; en todos los casos estos valores superan la Ji Cuadrada Tabulada que es 15.5. La investigación permite concluir en que existe una relación de influencia significativa de los estilos de manejo de conflictos en el desempeño 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).

**Palabras claves:** Conflicto, desempeño, estilo de evasión, estilo compulsivo, estilo servicial, estilo de colaboración, estilo de compromiso, organización.

#### ABSTRACT

The purpose of the research was to determine the influence of conflict management styles on performance in the primary educational institutions of the state sector of the city of Puno in 2010. evasion, compulsive, helpful, collaborative and committed. The type of research was basic, with a non-experimental transeccional correlational design of cause and effect. It has a sample of 8 directors and 77 teachers, from a population of 20 directors and 405 teachers. To verify the truth or hypothesis of the hypothesis, the statistical design of the Chi Chi ( $X^2$ ) was applied. The results of the research show that conflict management styles significantly influence teacher performance; thus the style of evasion obtained a value of the Calculated Chi-Chi 19.03; the compulsive style reached a value of 22.64; the helpful style a value of 25.04; the style of the collaboration had a value of 23.61; and the commitment style obtained a value of 17.66; in all cases these values exceed the tabulated Chi Square which is 15.5. The research allows us to conclude that there is a significant influence of the conflict management patterns in the teaching performance through the statistical test of the calculated Chi-square value (44.65) higher than the value of the tabulated Chi-square (26.30) .

**Key Words:** Conflict, performance, evasion style, compulsive style, helpful style, collaborative style, organization.

Autor para Correspondencia: [dalusardon@hotmail.com](mailto:dalusardon@hotmail.com)





## INTRODUCCIÓN

En las organizaciones naturalmente por su composición heterogénea de personas y la diversidad cultural de pensamientos, posiciones y visiones hace que se desarrollan diferentes actitudes y comportamientos internamente, donde pueden surgir conflictos constructivos o destructivos a su vez. Para ello el líder de dicha organización debe asumir actitudes en base a un acervo cultural administrativo, pues “la labor gerencial supone una persona entrenada y preparada para resolver problemas dentro o fuera de la organización donde esté vinculada” (Belandria Cerdeira y Rojas, 2008, p.14).

Por ello la importancia del uso de los estilos de manejo de conflictos se constituye en un tema de evidente interés en nuestros días, siendo un elemento de relevante importancia estratégica para la administración organizacional. El conflicto es un elemento de la vida cotidiana de un grupo humano (Viñas, 2004). Es una condición dinámica presente en todas las organizaciones y grupos, se necesita que las instituciones educativas estén adecuadamente orientadas, debiendo contar con recursos humanos bien preparados, donde los directores sepan identificar, detectar y administrar los conflictos. En el marco de relaciones interpersonales, la existencia de los conflictos es una constante latente (Sylva, 2014). Los conflictos son inevitables cuando varias personas de una institución trabajan juntas. Y es preciso que los integrantes de dicha organización deban conocerlo para tratar los conflictos de manera constructiva (Ayestarán, 1999).

El conflicto es un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afectó o va afectar algo que le interesa (Robbins, 2004). Está directamente relacionado con el clima organizacional y aparece cuando éste no satisface las necesidades de las personas, lo cual se puede constituir en un problema serio para cualquier organización en términos de desempeño (Chacón, 2002). Por ello es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por lograr o los métodos que se usarán para lograr esas metas (Chiavenato, 2009). El conflicto en el ámbito laboral se puede describir como aquella situación en que varios miembros de la organización mantienen posiciones contrarias entre sí, que al no canalizarlos de forma adecuada podrá dar un resultado indeseable en la eficacia y efectividad institucional (Porret, 2008).

Por tanto, en las instituciones educativas los conflictos son los resultados de las diferencias individuales que provocan que las personas perciban las cosas y los hechos de manera diferente, de acuerdo con sus propios paradigmas y escalas de valores, que de una u otra forma generan actitudes y conductas que entran en contraposición. La esencia del conflicto es la incompatibilidad (Hellriegel y Slocum, 2001).

Finalmente para que el conflicto sea reconocido como tal debe ser percibido por las partes. Su existencia o no, es una cuestión de percepción, si nadie se percata de él, se acepta generalmente que no hay conflicto (Robbins, 2004); desde luego, los conflictos percibidos no siempre son reales, en tanto que muchas situaciones que podrían describirse como conflictivas no lo son, ya que los miembros del grupo no las perciben como tales. En este estudio es preciso reconocer dos lados del conflicto: el lado funcional o constructivo y el lado disfuncional o destructivo (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 2004)





El conflicto en el lugar de trabajo, puede adoptar, por lo menos, dos formas básicas, el conflicto sustantivo y el conflicto emocional. El conflicto sustantivo Implica un desacuerdo fundamental en relación con los fines o metas que deben de alcanzarse y los medios para lograrlo y el conflicto emocional Implica dificultades interpersonales que surgen en relación con los sentimientos de ira, desconfianza, disgusto, miedo, resentimiento y otros parecidos (Schermerhorn *et al.* 2004).

Además se destaca la presencia de dos niveles de conflicto, el intrapersonal y el interpersonal. El intrapersonal ocurre dentro de la persona y se debe a presiones reales o percibidas que surgen de objetivos o expectativas incompatibles (Schermerhorn *et al.* 2004). El conflicto interpersonal o también conflicto diádico, se centra entre dos partes (Munduate, Ganaza, y Alcaide, 1993) . Es un problema serio para muchas personas porque afectan profundamente las emociones del individuo (Newstrom, 2011). A su vez, el conflicto interpersonal puede ser sustantivo, emocional o ambos (Schermerhorn *et al.* 2004).

Entre tanto el conflicto funcional o constructivo tiene como resultado beneficios positivos para la institución. puede sacar a la superficie problemas importantes que pueden tratar de solucionarse, provocando una toma de decisiones examinadas en forma cuidadosa y aumentar la cantidad de información utilizada para la misma, además permitiendo ofrecer oportunidades que despierten la creatividad para mejorar el desempeño individual y de la institución (Schermerhorn *et al.* 2004).

Mientras que el conflicto disfuncional o destructivo pueden disminuir el nivel del desempeño y la satisfacción laboral. Frente a ello el problema no es evitar o prevenir el conflicto. Tampoco se trata de considerarlo funcional o disfuncional, sino de gestionarlo de la mejor manera posible (Munduate *et al.*, 1993).

Se consideran cinco estilos de manejos de conflictos: estilo de evasión, compulsivo, servicial, colaboración y compromiso (Hellriegel y Slocum, 2009; Newstrom, 2001; Robbins, 2004; Schermerhorn *et al.* 2004). Particularmente Hellriegel y Slocum (2004) mencionan que, los estilos se identifican conforme a su ubicación en dos dimensiones: *preocupación por uno mismo* y *preocupación por otros*. El deseo de satisfacer las preocupaciones propias depende del grado en que uno sea *asertivo o no asertivo* en la búsqueda de las metas propias. Su deseo de satisfacer las preocupaciones de otros depende de la medida en que uno sea *cooperativo o no cooperativo*.

Los cinco estilos de manejo de conflictos interpersonales representan diferentes combinaciones de asertividad y cooperación. Aunque quizá una persona tenga una tendencia natural hacia uno o dos de los estilos, es posible usarlos todos según cambien el contexto y las personas involucradas (Figura 1).



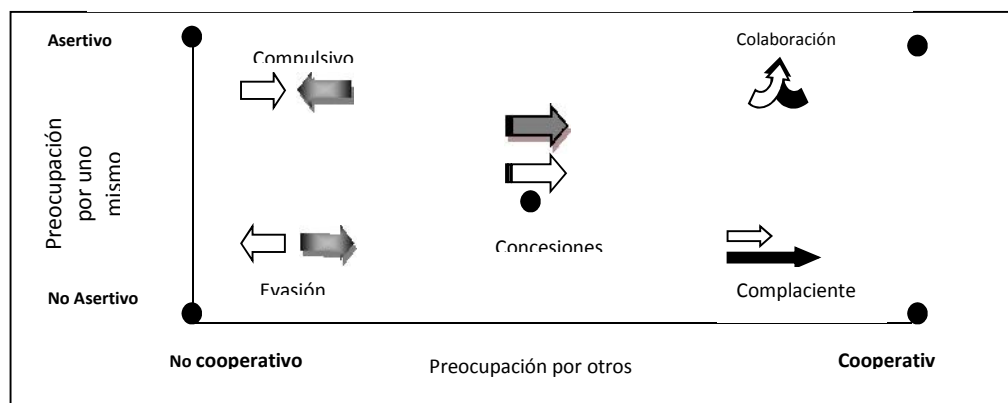


Figura 1: Estilos de manejo de conflictos

Fuente: Robbins (2004)

**El estilo de evasión**, este estilo se refiere a las conductas no asertivas y no cooperativas. Una persona usa el estilo de evasión para alejarse de los conflictos, hace a un lado los desacuerdos y permanece neutral. A menudo genera una situación de perder – perder (Munduate et al., 1993; Newstrom, 2011)

Este enfoque refleja una aversión al estrés y frustración y puede incluir la decisión de dejar que un conflicto se resuelva solo. Cuando una persona usa de manera constante el estilo de evasión suele resultar en evaluaciones desfavorables para los demás (Hellriegel y Slocum, 2009).

**El estilo Compulsivo**, describe conductas asertivas y no cooperativas y representa un enfoque ganar-perder en los conflictos interpersonales (Robbins, 2004; Robbins y Judge, 2009), indica que quienes emplean el estilo compulsivo tratan de alcanzar sus propias metas sin preocuparse de los demás. Éste estilo se apoya en el poder coercitivo. Puede ayudar a una persona a lograr sus metas individuales; pero, al igual que la evasión, el estilo compulsivo tiende a dar como resultado evaluaciones desfavorables para los demás. Sin embargo indica que en ciertos casos, el estilo compulsivo puede ser necesario: Cuando hay emergencias que requieren acción inmediata (Hellriegel y Slocum, 2001, 2009).

**El estilo servicial o complaciente**, establece comportamientos cooperativos y no asertivos. Usar este estilo significa adaptarse a los intereses de la otra parte (Newstrom, 2011). Da mayor importancia a los intereses de los demás, generalmente en perjuicio de los propios, lo cual genera un resultado de perder – ganar. Por lo general, las personas de estilo complaciente son evaluadas en forma favorable, aunque pueden ser percibidos como débiles y sumisos (Hellriegel & Slocum, 2001, 2009)

**El estilo de colaboración**, se refiere a la conducta de firme cooperación y asertividad (Robbins, 2004; Robbins y Judge, 2009, 2013) afirma que este estilo significa enfrentar el conflicto directamente y trabajar en él para lograr una solución mutuamente satisfactoria.

Se trata del enfoque ganar-ganar en el manejo de los conflictos interpersonales; representando el deseo de llevar al máximo los resultados conjuntos (Hellriegel y Slocum, 2001, 2009). Este estilo significa enfrentar el conflicto directamente y trabajar en él para lograr una solución mutuamente satisfactoria (Newstrom, 2011)



**El estilo de compromiso o de concesiones**, representa comportamientos a un nivel intermedio entre cooperación y asertividad. Significa buscar el término medio o estar dispuesto a renunciar a algo a cambio de obtener algo más (Newstrom, 2011). Por lo que esta estrategia refleja un grado moderado de interés por uno mismo y los demás, sin un resultado definido. Para Hellriegel y Slocum (2004) se basa en el principio de dar y tomar. Normalmente incluye ceder en alguna medida en determinados aspectos de un asunto dado. Por lo general este estilo es empleado por tener una amplia aceptación como medio de solución de conflictos.

### *Desempeño Docente*

Cuando hablamos de “desempeño” hacemos alusión al ejercicio práctico de una persona que ejecuta las obligaciones inherentes a su profesión, cargo u oficio. Es decir, el desempeño docente es el ejercicio práctico que el docente realiza en su cotidiana labor durante el proceso de enseñanza-aprendizaje, a través del cumplimiento de las actividades, sus deberes y sus roles (Chiroque, 2006).

Por ello para Pavez (2001), el docente es un profesional que debe poseer dominio de un saber específico y complejo (el pedagógico); que comprende los procesos en que está inserto; que decide con niveles de autonomía sobre contenidos, métodos y técnicas; que elabora estrategias de enseñanza de acuerdo a la heterogeneidad de los educandos, organizando contextos de aprendizaje, interviniendo de distintas maneras para favorecer procesos de construcción de conocimientos desde las necesidades particulares de cada uno de sus estudiantes. Por ello el objetivo del trabajo de investigación es: Determinar la manera en que influyen los estilos de manejo de conflictos en el desempeño docente en las Educativas Primarias Estatales de la ciudad de Puno, para comprender diversas falencias en el aula, con el afán de administrar con eficiencia y eficacia las situaciones conflictivas en diferentes circunstancias y de esa forma promover el desarrollo institucional y social en bienestar de la comunidad educativa.

### *Evaluación De Desempeño Por Competencias*

Esta forma de evaluación se basa en la observación de comportamientos, para ello es necesario definir el comportamiento observable. Según Alles (2008), es el comportamiento de una persona frente a un hecho determinado. Más allá del conocimiento que posea, una persona puede actuar o no en relación con ese conocimiento.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

El diseño de investigación corresponde a una investigación no experimental, transeccional transversal. El modelo de recojo de datos de la prueba de hipótesis, fue la relación causal de las dos variables de estudio, mediante la prueba de independencia de la Ji Cuadrada. La variable independiente corresponde a los estilos de manejo de conflictos, siendo el estilo de evasión, compulsivo, servicial, de colaboración y el estilo de compromiso.

La variable dependiente corresponde al desempeño docente, cuyas dimensiones son: capacidades pedagógicas, emocionalidad, responsabilidad laboral, relaciones interpersonales y resultados de su labor educativa. Ambas variables se midieron en el nivel inferencial, con la finalidad de buscar la relación de influencia de cada estilo sobre el desempeño docente, y dar cumplimiento a los cinco objetivos planteados. Para comprobar la verdad o falsedad de la





hipótesis planteada, se aplicó el diseño estadístico de la Chi Cuadrada ( $X^2$ ), cuya distribución continua permite determinar la influencia o relación entre las dos variables de estudio. Para la recolección de datos se aplicaron dos técnicas: la encuesta para la variable independiente cuyo instrumento fue el cuestionario aplicado tanto a los directores para establecer el estilo de manejo de conflictos y a los docentes para contrastar el uso de dichos estilos y la técnica de la observación para la variable dependiente cuyo instrumento fue la ficha de observación que permitió recoger información sobre el desempeño docente. El trabajo de investigación se realizó en la ciudad de Puno, con una muestra conformada por 8 directores y 77 docentes de las instituciones educativas de educación primaria del sector estatal del ámbito urbano.

Se utilizó la técnica de la encuesta, Carrasco (2009) menciona que es una técnica para la investigación social por excelencia, debido a su utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad de los datos que con ella se obtiene. A través de un cuestionario se recopiló información requerida sobre la variable independiente, estilos de manejo de conflictos del director. El cuestionario N° 1 aplicado al director consta de 30 preguntas y el cuestionario N° 2 aplicado a los docentes consta de 25 ítems referentes a cada uno de los cinco estilos de manejo de conflictos. Cuyo propósito fue, que el director se haga una autoevaluación y los docentes realicen una evaluación exhaustiva sobre los estilos de manejo de conflictos que el director viene utilizando en las instituciones educativas mencionadas. Las respuestas se delimitaron en base a los índices de cada indicador.

Respecto a la observación, para Carrasco (2009) es un proceso intencional que permite recoger información precisa y objetiva sobre los rasgos y características de las unidades de análisis, contenidas en las variables e hipótesis de investigación. Por ello se cumplió con el proceso de percepción en forma directa de los hechos o fenómenos a investigar, de la variable dependiente, Desempeño Docente, mediante el uso del instrumento de la Ficha de observación, la misma que se aplicó a los docentes durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, con el propósito de observar su desempeño, en función de los veintiocho (28) indicadores establecidos. Cuyas respuestas se basan en los índices establecidos para cada indicador.

Los datos recopilados fueron procesados y organizados por dimensiones y variables en tablas de distribución de frecuencias, utilizando la estadística descriptiva e inferencial. Para comprobar la verdad de la hipótesis planteada, se aplicó el diseño de Correlación rectilínea de Pearson. Los resultados se obtuvieron haciendo uso del paquete Estadístico SPSS (Versión 20.0).

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### *Influencia del estilo de evasión en el desempeño docente*

Los resultados muestran que frente a un nivel medio de uso del estilo de evasión 22 de 43 docentes demuestran un buen desempeño, 8 un desempeño destacado, 5 un desempeño excepcional, 5 necesitan mejorar y 2 de ellos demuestran resultados inferiores al esperado. Además se observa que frente a bajos niveles de uso del estilo de evasión existe 19 docentes que demuestran un buen desempeño, 6 un desempeño destacado y 4 un desempeño excepcional. Mientras que, frente a altos niveles de uso del estilo de evasión, existen 3 docentes que necesitan mejorar su desempeño, 2, demuestran un buen desempeño, y 1 docente demuestra resultados inferiores al esperado. De manera que los docentes al percibir la falta de motivación por parte del director en resolver conflictos para beneficio colectivo e institucional, traduce sus





acciones en bajos desempeños, al no planificar sus sesiones de aprendizaje de manera eficiente, al no utilizar variados materiales educativos, al no variar las estrategias de aprendizaje de acuerdo a las necesidades de los estudiantes, en suma no demuestran de manera eficaz sus capacidades pedagógicas, su satisfacción laboral, sus relaciones interpersonales y los resultados de su labor educativa. Tal como mencionan Hellriegel & Slocum (2001, 2009) y Newstrom, (2011), una persona usa este estilo para alejarse de los conflictos, haciendo a un lado los desacuerdos y permanece de manera neutral, consecuentemente las declaraciones que ilustran mejor este estilo son aquellas relacionadas a no asumir posturas que generen controversias, puesto que estas personas indican temor al someterse en tópicos que son fuente de discusiones con los demás, de manera que simplemente las evita.

**Tabla 1.** Influencia del estilo de evasión en el desempeño docente

DESEMPEÑO DOCENTE	Ítems	Estilo de evasión						Total
		Alto		Medio		Bajo		
		%	f	%	f	%	f	
	Excepcional	0	0	56	5	44	4	9
	Destacado	0	0	57	8	43	6	14
	Bueno	5	2	51	22	44	19	43
	Necesita mejorar	38	3	63	5	0	0	8
	Resultado inferior al esperado	33	1	67	2	0	0	3
	TOTAL		6		42		29	77

*Influencia del estilo compulsivo en el desempeño docente*

Frente a un nivel medio de uso del estilo compulsivo de parte del director, existen 39 de 43 docentes que demuestran un buen desempeño, 14 un desempeño destacado, 9 un desempeño excepcional, 4 necesitan mejorar y 1 muestra resultados inferiores al esperado. Frente a bajos niveles de uso de dicho estilo, 3 docentes demuestran un buen desempeño, 2 necesitan mejorar su desempeño, 1 demuestra resultados inferiores al esperado. Mientras que, frente a altos niveles de uso del estilo compulsivo, existe 2 docentes que necesitan mejorar su desempeño, 1, demuestra un buen desempeño, además 1 docente demuestra resultados inferiores al esperado. Por tanto este estilo reduce la motivación de trabajo de los docentes, porque concretamente no se toman en cuenta los intereses de los mismos, solo se ven obligados a aceptar las decisiones que toma su líder, los docentes no se sienten participes de los acuerdos a los que se arriban, quedando frustradas sus ideas y aportes. Tal como lo afirman Robbins (2004) y Hellriegel & Slocum (2009), de acuerdo a las personas que emplean este estilo tratan de alcanzar sus propias metas sin preocuparse de los demás, apoyándose en el estilo coercitivo.





**Tabla 2.** Influencia del estilo de compulsivo en el desempeño docente

DESEMPEÑO DOCENTE	Ítems	ESTILO COMPULSIVO						TOTAL
		ALTO		MEDIO		BAJO		
		%	f	%	f	%	f	
	Excepcional	0	0	100	9	0	0	9
	Destacado	0	0	100	14	0	0	14
	Bueno	2	1	91	39	7	3	43
	Necesita mejorar	25	2	50	4	25	2	8
	Resultado inferior al esperado	33	1	33	1	33	1	3
	TOTAL		4		67		6	77

*Influencia del estilo servicial en el desempeño docente*

Frente a un nivel medio de uso del estilo servicial 38 de 43 docentes demuestran un buen desempeño, 14 un desempeño destacado, 9 un desempeño excepcional, 3 necesitan mejorar y 1 de ellos demuestra resultados inferiores al esperado. Frente a bajos niveles de uso de dicho estilo, existen 3 docentes que necesitan mejorar su desempeño, 2 demuestran un buen desempeño y 1 demuestra resultados inferiores al esperado. Mientras que, frente a altos niveles de uso del estilo servicial, existen 3 docentes que demuestran un buen desempeño, 2, necesitan mejorar su desempeño, incluso 1 docente que demuestra resultados inferiores al esperado. Estos datos nos permiten afirmar que frente a un nivel medio de manejo de dicho estilo los desempeños de los docentes se traducen en favorables es decir, en buenos desempeños. Porque de lo contrario al utilizarse dicho estilo de manera dominante no resulta eficaz, debido a que al director se le cataloga como sumiso o débil, propio de este estilo, donde los docentes toman la mayor parte de las decisiones y tienen en cierta forma el poder de decidir, por lo cual sus desempeños disminuyen ya que sienten que nadie les puede llamar la atención por sus actitudes y comportamientos.

Estos resultados se ratifican de acuerdo a los estudiosos Hellriegel y Slocum (2004) y John Newstrom (2007) cuando indican que usar este estilo significa adaptarse a los intereses de la otra parte. Dando mayor importancia a los intereses de los demás, generalmente en perjuicio de los propios.

**Tabla 3.** Influencia del estilo de servicial en el desempeño docente

DESEMPEÑO DOCENTE	Ítems	ESTILO SERVICIAL						TOTAL
		ALTO		MEDIO		BAJO		
		%	f	%	f	%	f	
	Excepcional	0	0	100	9	0	0	9
	Destacado	0	0	100	14	0	0	14
	Bueno	7	3	88	38	5	2	43
	Necesita mejorar	25	2	38	3	38	3	8







Resultado inferior al esperado	33	1	33	1	33	1	3
<b>TOTAL</b>		<b>6</b>		<b>65</b>		<b>6</b>	<b>77</b>

### *Influencia del estilo de colaboración en el desempeño docente*

Frente a un nivel medio de uso del estilo de colaboración, 22 de 43 docentes demuestran un buen desempeño, 6 necesitan mejorar, 5 un desempeño destacado, 2 un desempeño excepcional y 2 de ellos demuestran resultados inferiores al esperado. Frente a altos niveles de uso de dicho estilo existen 20 docentes que demuestran un buen desempeño, 9 un desempeño destacado y 7 un desempeño excepcional. Mientras que, frente a bajos niveles de uso, existen 2 docentes que necesitan mejorar su desempeño, 1, demuestra un buen desempeño y 1 docente demuestra resultado inferior al esperado. Lo cual hace deducir, que frente a altos niveles de uso de este estilo, los docentes tienen desempeños buenos, destacados y excepcionales, debido a que los directores asumen la capacidad para llevar al máximo los resultados conjuntos.

Estos datos se contrastan con las afirmaciones de varios estudiosos al establecer que, este estilo significa enfrentar el conflicto directamente y trabajar en él para lograr una solución mutuamente satisfactoria; además la persona que usa este ve el conflicto como natural, útil e incluso como un medio que conduce a la solución más creativa si se maneja en forma adecuada; demostrando confianza y sinceridad con las personas de su organización, y reconoce que cuando se resuelve el conflicto para satisfacción de todos es probable que se produzca un compromiso con la solución (Hellriegel & Slocum, 2009; Newstrom, 2001; Robbins, 2004).

**Tabla 4.** Influencia del estilo de colaboración en el desempeño docente

Ítems	ESTILO DE COLABORACIÓN						TOTAL
	ALTO		MEDIO		BAJO		
	%	f	%	f	%	f	
Excepcional	78	7	22	2	0	0	9
Destacado	64	9	36	5	0	0	14
Bueno	47	20	51	22	2	1	43
Necesita mejorar	0	0	75	6	25	2	8
Resultado inferior al esperado	0	0	67	2	33	1	3
<b>TOTAL</b>		<b>36</b>		<b>37</b>		<b>4</b>	<b>77</b>

### *Influencia del estilo de compromiso en el desempeño docente*

Frente a un nivel medio de uso del estilo de compromiso, 24 de 43 docentes demuestran un buen desempeño, 9 un desempeño destacado, 7 un desempeño excepcional, 4 necesitan mejorar su desempeño y 2 de ellos demuestran resultados inferiores al esperado. Frente a altos niveles de uso de dicho estilo, existe 17 docentes que demuestran un buen desempeño, 5 demuestran un desempeño destacado, 2 un desempeño excepcional y 1 necesita mejorar. Mientras que, frente a bajos niveles de uso, existe 3 docentes que necesitan mejorar su desempeño, 2, demuestra un buen desempeño y 1 demuestra resultados inferiores al esperado. Lo cual implica, que frente a





altos niveles de uso de este estilo, los docentes demuestran un adecuado desempeño, debido a que los directores ceden en alguna medida en determinados aspectos de un asunto institucional y los docentes participan de ello.

De acuerdo a los resultados obtenidos respecto a los estilos de manejo de conflictos se observa que estos influyen de manera significativa en el desempeño docente, con un 5% del nivel de significancia. Debido a que el valor de la Ji Cuadrada Calculada (44.65) es superior al valor de la Ji Cuadrada Tabulada (26.30), por lo que se asume la relación de influencia entre dichas variables.

Esta información obtenida permite aseverar que cada estilo de manejo de conflictos influye de manera significativa en las dimensiones que comprende el desempeño docente para el presente estudio. Destacando los diferentes enfoques sobre los que se establece cada estilo utilizado por el personal directivo en las instituciones educativas, lo cual repercute en la labor de los docentes. Tal como lo afirma Hellriegel y Slocum (2004), Schermerhorn *et al.* (2004), y Newstrom (2007), el enfoque ganar – ganar, corresponde al estilo de colaboración, el enfoque ganar – perder, corresponde al estilo compulsivo y el enfoque perder-perder que corresponde al estilo de evasión.

La influencia significativa de los estilos de manejo de conflictos en el desempeño docente, a través de los datos obtenidos en el presente estudio, concuerda con la investigación realizada por Montalvo (2008) sobre: El clima organizacional y su influencia en el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel de educación secundaria de la UGEL 15 de Huarochirí.

**Tabla 5.** Influencia del estilo de compromiso en el desempeño docente

DESEMPEÑO DOCENTE	Ítems	ESTILO DE COMPROMISO						TOTAL
		ALTO		MEDIO		BAJO		
		%	f	%	f	%	f	
	Excepcional	22	2	78	7	0	0	9
	Destacado	36	5	64	9	0	0	14
	Bueno	40	17	56	24	5	2	43
	Necesita mejorar	13	1	50	4	38	3	8
	Resultado inferior al esperado	0	0	67	2	33	1	3
	TOTAL		25		46		6	77

Fuente: Registro del Cuestionario 1.

## CONCLUSIONES

Los cinco estilos de manejo de conflictos influyen de manera significativa en el desempeño docente. Debido al resultado obtenido en la prueba estadística, donde el valor de la Ji Cuadrada Calculada (44.65) es superior al valor de la Ji Cuadrada Tabulada (26.30), por lo que se asume la relación de influencia entre dichas variables.

En tanto que el uso predominante del estilo de evasión, del estilo compulsivo y del estilo servicial incluyen negativamente en el desempeño docente, debido a que el estilo de evasión y servicial corresponden a un enfoque perder -perder, además el estilo compulsivo corresponde a





un enfoque ganar- perder. Por lo que en estos casos los docentes no tienen la libertad de cumplir todos sus objetivos propuestos y desenvolverse con seguridad y confianza para demostrar un adecuado desempeño.

Por otro lado el uso predominante del estilo de colaboración que conlleva un enfoque ganar-ganar y del estilo de compromiso, ambos influyen positivamente en el desempeño docente, debido a que los docentes pueden demostrar un buen desempeño, asumiendo con mucha responsabilidad su desenvolvimiento al ser consultados sobre los acuerdos a los cuales se arriban para la solución de un conflicto, en el marco de las buenas relaciones interpersonales promovidas por el director.

## AGRADECIMIENTOS

La autora de este artículo extiende su agradecimiento al equipo directivo de las instituciones educativas del ámbito urbano de la ciudad de Puno, por las facilidades prestadas para la ejecución del proyecto de investigación. Así mismo se agradece a los docentes que participaron en ella.

## LITERATURA CITADA

- Alles, (2008). Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. (2ª.ed.). Argentina: Granica.
- Ayestarán, S. (1999). Formación de equipos de trabajo, conductas de manejo de conflicto y cambio cultural en las organizaciones. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52(2-3), 203-217.
- Belandria Cerdeira, R., y Rojas, L. R. (2008). Comunicación aplicada al manejo de crisis y conflictos un componente posible de los posgrados gerenciales. *Negotium: Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales*, 11(4), 7-38. Recuperado a partir de [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve)
- Carrasco, J. (2004). *Una didáctica para hoy: Cómo enseñar mejor*. España: Rialp.
- Codina, A. (2006). Manejo de conflictos. Para una dirección efectiva. Recuperado de [http://www.degerencia.com/articulo/manejo\\_de\\_conflictos\\_para\\_una\\_direccion\\_efectiva](http://www.degerencia.com/articulo/manejo_de_conflictos_para_una_direccion_efectiva)
- Chacón, P. (2002). Solución de conflictos. En *Solución de conflictos* (p. 44).
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (2da.). México: Mc Graw Hill.
- Chiroque, S. (2006). *Evaluación de desempeños docentes*. Canada.
- Hellriegel, J., Slocum J. y Woodman, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*. (8ªEd.). México: Thomson Learning.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2001). *Comportamiento Organizacional*. Thomson (10.ª ed.). México: Thomson. <http://doi.org/10:0-8400-5444-0>
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12a. ed.). México: CENGAGE Learning.
- Munduate, L., Ganaza, J., y Alcaide, M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de Psicología Social*, 8(1), 47-68. <http://doi.org/10.1080/02134748.1993.10821669>
- Newstrom, J. (2011). *Libros universitarios y solucionarios de muchos de estos libros gratis en descarga directa*. 13d. (13.ª ed.). Mexico: Mc Graw Hill. <http://doi.org/10:0-8400-5444-0>
- Porret, M. (2008). *Recursos Humanos: Dirigir y gestionar personas en las Organizaciones*. (3º Ed). Madrid, España: ESIC.
- Robbins, P. (2004). *Comportamiento Organizacional-Robbins* (10.ª ed.). México: Pearson.
- Robbins, P., y Judge, A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.ª ed.). México: Pearson.
- Robbins, P., y Judge, A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15.ª ed.). México: Pearson.
- Schermerhorn, R., Hunt J. G, y Osborn R. N. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Limusa.
- Sylva, D. (2014). *Propuesta de modelo de manejo de conflictos organizacionales para la empresa Jardines Piaveri*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Viñas, J. (2004). *Conflictos en los centros educativos*, 149.

