

**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**SECCION DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE  
EDUCACIÓN Y HUMANIDADES**



**Gestión de Conflictos y Desempeño Laboral Docente en el  
Instituto Superior Tecnológico “San Marcos” 2020**

Tesis para obtener el grado de maestro en Educación con Mención en  
Docencia Universitaria y Gestión Educativa

**Autor:**

Villavicencio Sánchez, José Jorge

**Asesor (ORCID 0000-0002-4138-5475)**

Llanos Bardales, Jaime

**Cajamarca – Perú**

**2023**

## ÍNDICE GENERAL

	Pag. N°
Índice general	i
Índice tablas	ii
Índice de figuras	iii
Palabra clave	iv
Constancia de originalidad	v
Título	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Introducción	1
Metodología	17
Resultados	24
Análisis y discusión	40
Conclusiones	45
Recomendaciones	46
Referencias Bibliográficas	48
Anexos	50

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Premisas de la Teoría X y Teoría Y .....	9
Tabla 2: Distribución poblacional.....	18
Tabla 3: Resultados de análisis de fiabilidad de las variables .....	20
Tabla 4: Escala de alfa de Cronbach.....	20
Tabla 5: Prueba estadística RHO de Sperman - Gestión de conflictos y desempeño laboral .....	22
Tabla 6: Nivel de desempeño laboral .....	23
Tabla 7: Nivel de gestión de conflictos .....	23

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Atribuciones frente a los conflictos.....	8
Figura 2: Considera usted que logra de manera eficiente sus tareas .....	24
Figura 3: Responsabilidad del docente al ejecutar las actividades hasta su fase final	25
Figura 4: Porcentaje de docentes que cumple con eficacia su trabajo dentro de la institución educativa .....	26
Figura 5: Porcentaje de docentes dispuestos a hacer más de lo que le corresponde para lograr el cumplimiento de sus objetivos .....	27
Figura 6: Porcentaje de docentes que contribuye con el cumplimiento de los objetivos de la institución educativa .....	28
Figura 7: Se involucra profundamente en las acciones acordadas para lograr los objetivos planteados por la institución.....	29
Figura 8: Porcentaje de docentes conformes con el trabajo que realizan en la institución educativa .....	30
Figura 9: Porcentaje de docentes que se sienten conformes al desarrollar actividades encargadas por sus superiores .....	31
Figura 10: Porcentaje de docentes que muestra interés permanente por superarse y se esfuerza por lograrlo .....	32
Figura 11: Porcentaje de docentes que realiza sus actividades con precisión en busca de una superación personal .....	33
Figura 12: Porcentaje de docentes que maneja más de un problema con eficiencia ..	34
Figura 13: Porcentaje de docentes capaces de establecer acciones correctivas oportunas para la solución de problemas en la institución .....	35
Figura 14: Porcentaje de docentes con aptitud para integrarse con los demás compañeros de trabajo .....	36
Figura 15: Porcentaje de docentes que desarrollan estrategias de mejora continua para evitar problemas dentro de su centro de trabajo .....	37
Figura 16: Porcentaje de docentes que Considera que el director estima que las discrepancias entre los docentes pueden ser útiles para la institución educativa .....	38
Figura 17: Figura 17: Porcentaje de docentes que cuándo existe discrepancias pide que se aclare la información en lugar de adivinar el significado del mensaje .....	39

## **PALABRA CLAVE**

### **Palabra clave**

<b>Tema</b>	<b>Gestión de conflictos y desempeño laboral</b>
<b>Especialidad</b>	<b>Docencia Universitaria y Gestión Educativa</b>

### **Keyboard**

<b>Topic</b>	<b>Conflict management and work performance</b>
<b>Specialty</b>	<b>University Teaching and Educational Management</b>

### **Línea de investigación**

<b>Línea de investigación</b>	<b>Gestión y calidad educativa</b>
<b>Área</b>	<b>Ciencias Sociales</b>
<b>Sub área</b>	<b>Ciencias de la educación</b>
<b>Diciplina</b>	<b>Incluye Capacitación, Pedagogía</b>

## CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN

## CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

El que suscribe, Vicerrector de Investigación de la Universidad San Pedro:

### HACE CONSTAR

Que, de la revisión del trabajo titulado "**GESTIÓN DE CONFLICTOS Y DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE EN EL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO "SAN MARCOS" 2019**" del (a) estudiante: **VILLAVICENCIO SANCHEZ JOSE JORGE**, identificado(a) con Código N° **2819100129**, se ha verificado un porcentaje de similitud del **20%**, el cual se encuentra dentro del parámetro establecido por la Universidad San Pedro mediante resolución de Consejo Universitario N° 5037-2019-USP/CU para la obtención de grados y títulos académicos de pre y posgrado, así como proyectos de investigación anual Docente.

Se expide la presente constancia para los fines pertinentes.

Chimbote, 23 de octubre de 2023

UNIVERSIDAD SAN PEDRO  
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN  
  
Dr. JAVIER MARTÍNEZ CARRIÓN  
VICERRECTOR



**NOTA:** Este documento carece de valor si no tiene adjunta el reporte del Software TURNITIN.

**Gestión de conflictos y desempeño laboral docente en el  
instituto superior tecnológico “San Marcos” 2019**

**Conflict management and teaching job performance at  
the "San Marcos" Higher Technological Institute 2019**

## **RESUMEN**

La investigación de estudio, posee como objetivo general, determinar la relación entre la gestión de conflictos y el desempeño laboral de los docentes del Instituto Superior Tecnológico “San Marcos”, 2019. La metodología empleada se enmarca dentro del tipo correlacional básica, no experimental referente al diseño y en cuanto al instrumento, se aplicó el cuestionario a 11 docentes que corresponden al Instituto Superior Tecnológico “San Marcos”, el cuestionario contiene 16 ítems; dichos resultados fueron correlacionados a través de la estadística Rho de Spearman que es una prueba confiable, lo cual se ha obtenido como resultado una correlación de 0.882, es decir existe una alta correlación entre las dos variables. Asimismo, a través de la estadística Rho de Spearman se logró determinar el valor de significancia que es el 0.00 siendo menor al 0.05, por lo tanto, se considera la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

## **ABSTRACT**

The study research has as a general objective, to determine the relationship between conflict management and the work performance of teachers of the "San Marcos" Higher Technological Institute, 2019. The methodology used is part of the basic correlational type, not experimental reference Regarding the design and regarding the instrument, the questionnaire was applied to 11 teachers who correspond to the "San Marcos" Higher Technological Institute, the questionnaire contains 16 items; These results were correlated through the Spearman's Rho statistic, which is a reliable test, which has resulted in a correlation of 0.882, that is, there is a high correlation between the two variables. Likewise, through the Spearman's Rho statistic, it was possible to determine the significance value that is 0.00, being less than 0.05, therefore, the alternative hypothesis is considered and the null hypothesis is rejected.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, a nivel mundial se presenta una preocupación en las instituciones educativas por el conflicto entre directivos y docentes, ya que dentro de estas pueden desarrollarse constantes discrepancias, lo cual afectan directamente el desempeño laboral de los educadores, puesto que es difícil trabajar en un entorno en el que se observa constantemente situaciones de conflicto, siendo una mayor parte de los casos que son el resultado del caos de las instituciones y factores como el entorno de trabajo, los vínculos personales y preferencias que pueda tener un directivo en un área u otra de la institución. Ante ello es importante entender que los conflictos tendrán consecuencias negativas si no se manejan adecuadamente, sin embargo, en muchos casos pueden ayudar a identificar oportunidades que mejoren el crecimiento de la institución. Por ello es de suma importancia conocer la existencia de diferentes metodologías, técnicas y destrezas que procedan en la gestión de conflictos, como la interrelación a través de la comunicación y acuerdos para llegar a puntos de convergencia entre los actores, que son necesarios para afrontar con éxito el conflicto.

El Perú actualmente viene siendo considerado como uno de los países en América Latina con altos índices de conflictos, manifestándose en la debilidad institucional; la fragmentación de áreas, protestas sociales, satisfacción de interés propios, entre otros. Ante ello es menester mencionar que, durante las últimas décadas, los centros de educación de nivel superior han realizado cambios e implementado las estructuras, con el objetivo de mejorar la gestión de conflictos; uno de los más importantes es mejorar el desempeño laboral, sin embargo, hay instituciones donde aún se observan situaciones difíciles de manejar los conflictos por lo que requieren de un especial tratamiento para no evidenciar a la institución como mala imagen, además que no presentan un adecuado desempeño laboral por lo que es necesario desarrollar un buen manejo de conflictos el cual generará una decisión más segura y un alto nivel de desempeño laboral en sus docentes. De esta forma, la gestión previa de los conflictos laborales será la base para analizar y decidir cuándo y cómo proceder, ya que pueden tener consecuencias negativas si no se resuelven en el momento oportuno.

En nuestro ámbito de estudio los docentes del institutito superior tecnológico “San Marcos”, presentan problemas continuamente, puesto que se viene evidenciando que los docentes no se apoyan unos a los otros y por ende no contribuyen al desarrollo de la comunidad **en sus** diversos campos de actividades, atrayendo así la atención de sus autoridades, entre otros. Existiendo disputas, mal entendidos, problemas entre los docentes, por lo que esta institución no es ajena a dicho problema, porque continuamente se han visto escenarios de complicaciones. Por parte de los docentes presentándose de esta manera diversas situaciones dentro de esta relación docente y desempeño laboral, dentro de lo cual se puede decir que a veces se presenta casos como malas interpretaciones de comunicación entre estos colaboradores; implicando a circunstancias incómodos tales como; las llamadas de atención ya sea verbal o escrita al docente o en algunas situaciones amonestación o suspensión de funciones. En cuanto al desempeño laboral se centra en los individuos que realizan sus actividades con el fin de satisfacer diversas carencias, así mismo en el progreso personal; es decir las necesidades crean el incentivo para impulsar el desempeño, en consecuencia, las percepciones están formadas por las historias de los colaboradores y sus aspiraciones, objetivos y metas individuales.

El actual estudio de antecedentes y fundamentación científica parte de considerar que una de las mayores preocupaciones en las instituciones mundiales hoy en día es el conflicto entre compañeros de trabajo, ya que los conflictos pueden persistir dentro de sus organizaciones; lo cual, puede perjudicar al desempeño de trabajo, pues es considerable lo complicado que es al desarrollar actividades en las mismas áreas donde frecuentemente se observe casos de conflictos; por ello, la principal preocupación es como enfrentarlo, pudiéndose concluir que los conflictos se da por la falta de una decisión firme y oportuna en el interior de las instituciones, esto causa brechas de descalificación por los directivos de dichas instituciones; debido a que, no existe inversión de tiempo y de presupuesto en cuanto al dinero, además no capacitan al personal de forma permanente sino que realizan eventualmente. Sin embargo, se ha encontrado bibliografía relevante relacionado al estudio investigado. A nivel internacional se tiene a:

Medina (2019) realizó un estudio en Ecuador, sobre la gestión de conflictos y desempeño laboral en la Universidad de Simón Bolívar en Quito, tuvo como objetivo, determinar los conflictos de los docentes en el desempeño laboral; lo cual, contó con 50 docentes quienes conformaron la muestra de estudio, quienes fueron encuestados a través de HayMcBer y los calificativos de los docentes; además, dicho estudio es cualitativo referente a su enfoque y descriptivo correlacional siendo al tipo de investigación. El autor concluyó, que la gestión de conflictos y el desempeño de los educadores presentan variables complejas, a pesar de que, es factible determinar el incidente con la finalidad de lograr una intervención apropiado para aumentar las percepciones del clima organizacional en la UESDGQ y en consecuencia, al desempeño de sus actividades pertinentes de los educadores.

Por su parte, De León (2018) su estudio trata sobre la gestión de conflictos y el compromiso laboral de los docentes realizada en la universidad Landivar, Guatemala; teniendo como objetivo, determinar la relación de la gestión de conflictos en las actividades docentes en los diferentes campos dentro de la Institución, teniendo una muestra de 35 docentes de género masculino y femenino, quienes fueron encuestados a través del instrumento el cuestionario, también se verificó el registro de evaluación docente con el fin de recolectar información verídica y optima; el enfoque de investigación es cuantitativo y correlacional en cuanto al tipo y no experimental según al diseño; lo cual llegó a las conclusiones, que en el centro institucional se evidencia una mala relación y comunicación en los docentes, a pesar que se les brindó oportunidades de expresar sus opiniones y para que siga existiendo problemas y malos entendidos entre ellos.

Así también, Vera (2017), en su trabajo trata sobre la gestión de conflictos y el desempeño laboral docente del Instituto Superior en Guayaquil, desarrollada bajo la metodología descriptiva, con la finalidad de analizar la gestión por conflictos y en el desempeño laboral docente. La investigación se consideró cuantitativo y correlacional y de diseño transversal, para este estudio se consideró a un total de 65 profesores, a quienes se les encuestó. Por lo tanto, se llegó a obtener los siguientes resultados; uno de los más resaltantes es la gestión por conflictos en la Institución que se enfocó como

modelo conductista y conflictiva siendo el 65% de docentes no llegan a tener una buena comunicación lo cual perjudica a su desempeño laboral. El estudio concluye la existencia de una correlación entre la gestión por conflictos y el desempeño de los educadores, según la percepción de los docentes.

A nivel nacional, contamos con el estudio de Sánchez (2019) en Arequipa, titulada; la relación de los conflictos y su desempeño laboral de los profesores del centro educativo secundaria Alfonso Ugarte, dicha investigación tiene como objetivo general, determinar la relación entre las variables; presentando un enfoque mixto, de tipo correlacional y un diseño no experimental. La información fue recopilada mediante un cuestionario con 17 preguntas y 3 indicadores a un total de 45 docentes como muestra. El estudio concluyó, que existe una relación en el conflicto y desempeño laboral de los docentes del centro educativo; por lo tanto, se determinó mediante la prueba estadística de Rho de Spearman; ya que, señala la existencia de correlación obteniendo el 0.630 entre las variables.

Por su parte Reyes (1019), en su tesis sobre los conflictos y el desempeño laboral de los docentes del centro educativo N° 7079 en Miraflores de Lima; presentó como objetivo establecer la relación de ambas variables, el manejo de conflictos y el desempeño laboral de los docentes de dicha institución; la investigación es cuantitativo y correlacional de acuerdo al tipo de investigación, de diseño no experimental y de corte transversal, ya que no existe manipulación de las variables, además consideró a 50 colaboradores de docentes, quienes participaron en la encuesta. En cuanto a sus resultados, el autor resalta la existencia de una relación significativa en los conflictos y en el desempeño de los docentes, con un total de 46,81%; por lo tanto, la relación que presentan las dos variables es regular ya que no todos los docentes tienen intenciones de abrirse a manejar conflictos más fáciles, y a la misma vez productivamente; por su parte del autor, consideró que el control emocional es bueno.

En tanto Lascano (2019) en su investigación realizada sobre gestión del conocimiento de docentes y los conflictos de la Universidad Cesar Vallejo; su objetivo es determinar la relación entre la gestión de oposiciones y el desempeño laboral de

docentes. Dicho estudio consta con el enfoque cualitativo, correlacional en cuanto a su tipo y no experimental de corte transversal, en cuanto a su diseño. La muestra de estudio viene a ser 35 docentes a quienes se realizó una entrevista; el estudio señala que el 67.3% tienden a tener conflictos laborables; puesto que, la gran parte de situaciones son por los factores como el entorno de trabajo y las interrelaciones entre ellos; ante los resultados se concluyó que existe una correlación alta obteniendo el 0.843 entre las dos variables de la investigación.

En tanto Huamán (2018), su estudio trata sobre las relaciones entre conflictos laborables y el desempeño de los profesores del centro educativo secundaria de Chiclayo; teniendo como objetivo, determinar la relación entre conflictos laborables y el desempeño de los educadores. La investigación cuenta con una metodología, en relación al diseño es no experimental y de corte transversal y correlacional; además, cuenta con el enfoque cuantitativo. Por último, el estudio concluye que los conflictos laborales son constantemente representando un total de 97.6% de nivel alto, esto demuestra que los conflictos laborales se produjeron de forma continua y dado que los derechos son importantes sin embargo no existe consideración; los cuales permitía las partes ejecutar de manera óptima la sentencia entre los participantes.

Referente a nuestro ámbito de estudio, Cajamarca, destacamos también la investigación de Álvarez y Ramírez (2019) sobre gestión conflictiva y el desempeño laboral de profesores en la Universidad Privada del Norte, Perú; lo cual, se obtuvo como objetivo general, determinar la relación entre la gestión conflictiva y el desempeño laboral de profesores, la investigación presenta un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional y en cuanto a su diseño fue no experimental, de corte transversal, realizada a 55 docentes a través de un cuestionario; por consiguiente se llegó a obtener resultados, tales como es el 75.5% de docentes manifestaron que no existe una comunicación fluida para solucionar problemas institucionales y educativas sino que llegan a tener conflictos entre docentes; por lo tanto los autores concluyeron que siempre existen conflictos entre ellos en cuanto a temas de actividades de la institución siendo un nivel alto.

Así mismo Vasquez (2018) en la investigación realizada en Cajamarca por la Universidad Alas Peruanas; es sobre los conflictos sociales y el desempeño laboral de los profesores en el instituto superior tecnológico de Bambamarca. Su objetivo del estudio es determinar la relación que existe entre los conflictos sociales y el desempeño laboral de los profesores. En cuanto a la metodología; cuenta con el enfoque cuantitativo y de tipo correlacional, y de diseño no experimental. El investigador llegó a obtener resultados de su estudio, que el 58% de docentes no tienen una buena relación entre ellos y con los directivos ya que dentro de estas desarrollan constantes discrepancias lo cual inciden directamente en su desempeño de los profesores, por lo que es difícil trabajar en un entorno en el que se observa constantemente situaciones de conflicto porque la mayor parte de los conflictos son a causa del caos de las instituciones y factores como el ambiente de trabajo. De acuerdo a los resultados se llegó a concluir, demostrado que el desempeño de los profesores está bajo por los conflictos constantes entre docentes.

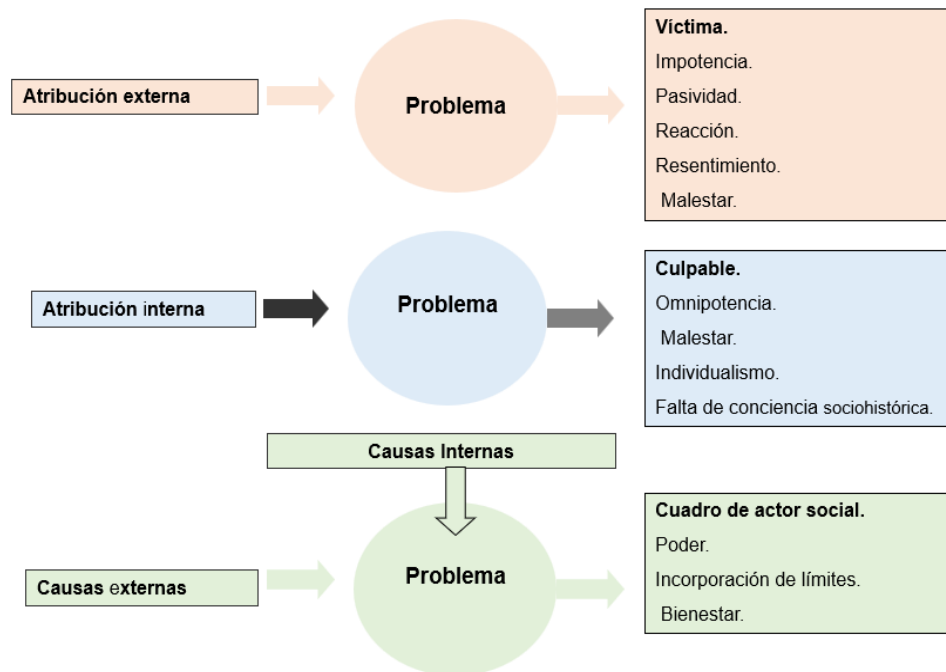
Del mismo modo Pajuelo (2018) en su trabajo realizada en la I. E Honores de San Martín de Porres, denominada los conflictos y el desempeño docente; con el objetivo, de determinar el nivel de relación entre los conflictos y el desempeño docente. El tipo de investigación viene a ser correlacional, no experimental y de corte transversal referente a su diseño, el investigador señala que realizó un cuestionario a 65 docentes siendo la muestra de estudio; por lo tanto, se evidencian en los resultados; tales como, el 82,1% de los docentes indican que están en desacuerdo llegando a tener conflictos por temas administrativos, los cuales indican directamente al desempeño de los profesores; por consiguiente se evidenció la correlación entre los conflictos y el desempeño de los educadores del centro de estudio.

Respecto a la fundamentación científica del estudio de investigación se ha trabajado con dos teorías: la teoría de los conflictos de Thomas Kilmann y Teoría X, teoría Y planteada por Douglas McGregor; así también se tiene la definición de las variables de estudio.

Para la investigación se ha considerado la teoría del conflicto de Thomas Kilmann: la teoría explica las actitudes del individuo partiendo de dos dimensiones; primero, la afirmación, se refiere el grado del individuo que intenta satisfacer sus intereses propios y segundo es la cooperación esto indica el grado del individuo que intenta complacer los intereses de otros individuos. Ante lo cual Mirabal (2003) manifiesta que el conflicto presenta varias dimensiones las cuales son: a) la competencia viene a ser afirmativa y no cooperativa, en este caso los individuos solo tratan de complacer sus intereses propios, y no se preocupan por el resto, ellos utilizan el lema “yo gano, tu pierdes”. b) Complacer es no ser afirmativo y tampoco cooperador, aquí los individuos se olvidan de sus propios intereses y más bien se preocupan en satisfacer los intereses de los demás. c) Evadir es no afirmativo y tampoco cooperador, en esta alternativa, los individuos no pueden satisfacer al instante sus propios intereses, y mucho menos los intereses ajenos. d) Cooperar significa afirmación es decir los individuos colaboran con el fin de encontrar soluciones convenientes en los intereses de los demás. e) Transigir está entre afirmación y cooperación, de esta dimensión, su principal fin es encontrar una solución aceptable que complazca parcialmente.

**Figura 1**

*Atribuciones frente a los conflictos*



La Teoría X, teoría Y, relacionada al desempeño laboral: Esta teoría fue planteada por Douglas McGregor (2007), quien presentó dos visiones diferentes sobre la naturaleza de los humanos. Uno de ellos es una visión negativa, llamada teoría X y la segunda es una visión esencialmente positiva con el nombre de teoría Y. La teoría X tiende a suponer que los individuos están dominados por necesidades de orden inferiores, mientras que la teoría Y supone que los individuos están dominados por las necesidades de orden superiores. El McGregor cree que los supuestos de la teoría Y son más efectivas que los de la teoría X. Entonces, esto sugiere que la participación de las buenas relaciones de equipo aumentará a un nivel alto en cuanto a la motivación del desempeño laboral. Desafortunadamente, no hay evidencias que afirmen algunas suposiciones que acepte la teoría Y; y cambiar los comportamientos en consecuencia, haga que los trabajadores tengan un nivel de motivación alto. Hoy en la vida real, se evidencian muchos casos como los directivos que respaldan la los supuestos (hipótesis) de la teoría X. Así como el mismo, Karl Josef Neukirchen, director ejecutivo de la empresa de ingeniería alemana concuerda con la teoría X; ya que, su enfoque de gestión es de rigor trabajo con el fin de obtener resultados. Él afirma que

“La motivación es establecer metas, objetivos y alcanzarlas”. Pero, su reputación de “salvador” siendo el más destacado de la corporación demuestra el poder de su estilo.

**Tabla 1**

*Premisas de la Teoría X y Teoría Y*

TEORIA X	TEORIA Y
a. Por lo general, los trabajadores no les gusta las actividades laborables y tratan de evitarlo.	a. Por lo general, los trabajadores consideran las actividades laborables como algo natural.
b. Los trabajadores deben ser coaccionados o sometidos con sanciones con el fin de llegar a los objetivos anhelados.	b. Los trabajadores están comprometidos a alcanzar sus objetivos planteados desarrollando autogestión y autocontrol.
c. Los trabajadores acostumbran a prevenir la responsabilidad y tratan de buscar otra orientación formal siempre que sea posible.	c. Los trabajadores aceptan y van en busca de responsabilidades.
d. La mayor parte de los empleados priorizan su seguridad por todo lo alto si se trata de las actividades laborables, demostrando que no son ambiciosos.	d. La toma de decisiones está extendida en los ciudadanos y no necesariamente en los líderes de las instituciones.

**Fuente:** Stephenp. Robbins y Coutler. Mary 2011. Administración 10ma. Edición.

En la Variable gestión de conflictos es menester indicar también que para el presente proyecto se tomó como fundamento científico las teorías relacionadas a las variables como: La gestión de conflictos, “cabe llegar a un acuerdo que sea aceptable para las partes, incluso si hacer concesiones con el fin de lograr de cerrar la negociación”. Pues se requieren compromisos de las partes “cuando la cooperación es difícil o las negociaciones tienden a tener poco tiempo para realizar un acuerdo ya que no hay tiempo para realizar negociaciones cooperativas”. Troyano (2006).

Los conflictos pueden tener las siguientes causas como los cambios organizacionales, donde los individuos tienen diferentes opiniones sobre los posibles éxitos y los resultados probables. Los distintos grupos de valores, donde los individuos presentan distintas costumbres y se relacionan a diferentes sistemas en cuanto a valores. Las ideas que uno tiene o sus valores éticos pueden llevarlos a diferentes trayectorias. Amenazar la posición en estatus o clase social del individuo en un equipo, es de importancia para varias personas. Cuando la posición se ve alertada, salvar la imagen se transforma en el centro de todo ya que fomenta a los individuos a perseguir para tener la imagen anhelada. El conflicto se presenta cuando entre individuos se defienden y exista amenazas de ambas partes por su estatus. En las percepciones contrastantes, los individuos ven las cosas de forma distintas de acuerdo a sus experiencias pasadas; sin embargo, consideran que, lo que perciben ellos también deben percibir lo mismo, el resto, sin darse cuenta que los demás individuos pueden percibir diferentes maneras siendo el mismo objeto o situación. Las relaciones duraderas siempre requieren de confianza; es decir, la confianza depende de las palabras y acciones del otro. Además, el respeto y la empatía mutuos vienen a ser indicadores de relación que permanecen cohesionados a los grupos que realizan actividades laborales. A veces hay trabajos complicados y desagradables para los administrativos lo cual llega a llegar a conflictos. Por otro lado, hay despidos de los trabajadores por no desempeñarse correctamente en el campo laboral a pesar que se les orienta con disciplina; cuando llegan a estas situaciones, los trabajadores contraatacan y llegan a conflictos, ya sea de manera verbal o física. También es importante ver los choques de personalidad de los empleados, pues todos no tienen un pensamiento igual ni mucho menos actúan igual, a veces no llegamos a saber el porqué de sus reacciones. (Newstrom, 2013, pp. 274-276).

Las dimensiones de la gestión de conflictos: Según, Bonilla (2017) explica la gestión de conflictos como: las intervenciones hechas por el individuo que tienden a modificar el ambiente en la que se realiza, teniendo resultados precisos además de una determinada realidad, es decir, los resultados logran a ser verdaderos, pero también desfavorables (p. 3). Por tal razón para nuestra investigación se consideró las

siguientes dimensiones tal como consta en nuestra matriz de operacionalización de variables siendo estas:

Comprensión de las situaciones: Esta es la apreciación que presentan los trabajadores en cuanto al nivel de retos y desafíos que se pueden mostrar en cualquier caso de las actividades laborables. Para Robbins y Coulter (2005), caracterizan al proceso donde incluye una serie de pasos que inician con la identificación y ponderación de los conflictos y los criterios de iniciativa; segundo paso, se analiza y luego se selecciona una opción con el fin de determinar los conflictos; por último, se evalúa la eficiencia de la decisión final. Pues, la comprensión de las situaciones es la facultad de solucionar conflictos, así que es necesario comprender las diferencias que existen entre los participantes de una institución y no tomarlas, todo a personal.

Cooperación: se define como el producto de ciertas estrategias desarrolladas por cada participante de una institución que tienen en común el mismo interés, ya que es importante establecer relaciones interpersonales. Ante ello, se estima que, la cooperación según Weber es un modelo ideal, es decir, una fotografía del mundo del intercambio y del trabajo, donde se hallan los intereses en relación a las acciones de las personas, lo cual, se caracteriza por una ejecución racional e intelectual (Weber, 2011, p. 125).

Tolerancia al conflicto: esto, tiene que ver con los integrantes que piensan y opinan de diferentes maneras, sin embargo, ante estas situaciones siempre tiene que estar de por medio el respeto; es decir si se encuentran en situaciones que no estén conforme por sus diferencias formas de pensar, se tiene que respetar de ambas partes. Correa (2010), el autor manifiesta que la tolerancia se identifica como el respeto mutuo que es posible y deseable alcanzar entre personas o grupos diferentes de una determinada organización o sociedad.

La variable de desempeño laboral, viene a ser el comportamiento o las acciones del trabajador al realizar sus actividades laborables siendo de prioridad; de tal manera que exige su cargo y tiene responsabilidades que cumplir en el ámbito laboral. Pues, el desempeño laboral, para Chiavenato (2000) son los comportamientos de los

empleados en la búsqueda de las metas planteadas, este establece las técnicas individuales con la finalidad de alcanzar las metas”. También se hacen presentes los autores, Milkovich y Boudrem (1994), estos representantes determinan características personales, entre ellos, son: las competencias, destrezas, necesidades y cualidades que interaccionan con la naturaleza de las actividades laborables y en cuanto a la organización se produce comportamientos que puede perjudicar a los trabajadores.

La importancia del desempeño laboral consiste en establecer nuevas políticas de compensación, ya que, mejoraría el desempeño y contribuiría a tomar decisiones de promoción o de posición, pues esto permite resolver si existe la necesidad de volver a capacitar y encontrar faltas en el trabajo; además, ayuda evidenciar la existencia de conflictos individuales que básicamente perjudiquen a los trabajadores en su función de cargos.

La evaluación del desempeño laboral se define como la apreciación sistemática de la forma que se desempeñan los colaboradores en un cargo de empleo, determinando de esta manera su esfuerzo y potencialidad de progreso. El proceso de evaluación personal, se puede utilizar distintas metodologías de evaluación al desempeño o elementos de cada uno de éstos. La evaluación del desempeño no puede limitarse a juicios simples, superficiales y unilaterales del supervisor sobre el comportamiento pragmático de los subordinados; sino que es preciso descender desde lo más profundo, determinando las causas y aplicar criterios que estén relacionadas de acuerdo con la evaluación. Si en caso que se cambie el desempeño, los evaluados, deben de tener por conocimiento del cambio establecido y además tener de conocimiento el por qué y cómo se debe de hacer.

En los tipos de evaluación, tenemos al autor Stoner (1994) para él la evaluación del desempeño es el punto de desarrollo constante de facilitar información a los subordinados, en cuanto a su desempeño en la organización”. En ella se tiene la evaluación de desempeño laboral de 90°, lo cual se intercambian las capacidades y metas. La ejecución de metas se relaciona directamente con aspectos de recompensas y se evalúa las capacidades con el fin de promover su progreso. La evaluación del

desempeño laboral de 180°, combina las mediciones realizadas por el supervisor o gerente inmediato y sobre la autoevaluación del empleado en sus logros de las metas y capacidades del personal. La evaluación de desempeño laboral de 270°, es diseñada para excluir la subjetividad que puede surgir de una calificación de 90 o a 180, esto es, cuando los empleados son evaluados por sus superiores, donde intervienen la autoevaluación y otros elementos. La medición pueda que sean evaluados por parte de los subordinados siempre y cuando existan en su cargo de funcionamiento los subordinados, o también pueden ser los mismos compañeros de trabajo. Las evaluaciones de desempeño de 360°, también son determinadas como evaluaciones integrales como las técnicas que utilizan las instituciones más actualizadas; por lo tanto, la evaluación de 360° está diseñado para brindar a los trabajadores la mejor imagen posible del desempeño al obtener información desde todos los ángulos: gerentes, compañeros de trabajo, subordinados, entre otros más. Si bien es cierto que las herramientas son aplicables solamente para medir el rendimiento, habilidades y capacidades. La evaluación de desempeño por capacidades o competencias, para el proceso de los recursos humanos es fundamental conocer que una organización su recurso más fundamental es el trabajador, ya que, la empresa u organización dependerá de la imagen a futuro. Se sabe que los expertos en la materia han discutido por su afirmación, pero la nueva generación de gerentes necesita alejar esta afirmación; es decir, tratan de que esto deje de ser solo una teoría y que se inicie en desarrollar nuevas pautas con la finalidad de obtener un logro alcanzado en su desarrollo de los Recursos Humanos.

Respecto a las dimensiones del desempeño laboral según Faria (1996) explica que el desempeño laboral es el resultado del comportamiento de los empleados de acuerdo a su cargo de trabajo; pues, sus actividades de trabajo, siempre dependen de un proceso de mediación y evaluación entre los trabajadores y la organización o institución. Por tal razón es fundamental ofrecer una seguridad a los empleados en sus actividades laborables, por tal razón que, esto genera en el trabajador productividad para la organización y la realización de éste; asegurando su éxito. Por tal razón para nuestra investigación se tuvo en cuenta las siguientes dimensiones tal como consta en

nuestra matriz de operacionalización de variables siendo estas, productividad: se centra en evaluar la capacidad o competencias que presenta un trabajador; además, se centra en evaluar el grado de los recursos utilizados, es decir, la medición de su capacidad y desempeño que realizan los trabajadores. (Martínez de Ita, 2007).

Realización: La realización es un proceso mediante el cual el ser humano va auto descubriendo sus capacidades, teniendo sus objetivos claros dentro de una organización o sociedad los deseos de crecer como persona o profesional. Pues a todo trabajador se presentan desafíos, que para poder alcanzarlos implica lograr obstáculos que se les presentan.

Maslow (2007) describió la autorrealización como la necesidad humana básica que motiva a cada individuo al actuar y cuando se logra se experimenta felicidad, armonía y bienestar, aumentando así la autoestima.

La presente investigación se justifica ya que permitirá comprender la relación entre la gestión de conflictos y el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico. “San Marcos”. Además, los resultados de dicho estudio ayudaran a mostrar certezas que sustente las teorías utilizadas en esta investigación ya que puede ser de utilidad para otros investigadores que estén interesados en expandir y en complementar sus estudios de investigación.

Mediante la práctica de esta investigación, buscamos mejorar el desempeño laboral de los trabajadores mediante la adecuada gestión en conflictos en la institución objeto de estudio, porque afecta directamente el desempeño laboral que cuentan los trabajadores al momento de desarrollar sus tareas laborables. **Sin** embargo, es fundamental determinar que los trabajadores pueden tener las habilidades precisas para cumplir a la perfección con los requisitos de su cargo laboral, pero si en caso no se encuentran en un contexto cómodo no podrán desarrollar su potencial.

Desde la perspectiva metodológica, la presente investigación es considerada dentro del aspecto de la gestión del manejo de conflictos en las organizaciones

contribuyendo como base para otros estudios que puedan estar interesados a tratar de dicho tema a fin de ampliar y complementar sus investigaciones.

Respecto al problema de investigación; en el mundo actual, se evidencia una crisis social, en el desempeño laboral en las diferentes instituciones, así como también un inadecuado manejo de conflictos en las mismas, muestra de ello es que existen estudios siendo el 47% de las personas califican como trabajadores conflictivos y el 25% al 30% califican como trabajadores por otras personas. Lo cual indica que, en la mayoría de los conflictos, uno de los empleados no es colaborador por instinto. Por lo tanto, en la mayoría de los problemas personales y en las actividades laborables, pues, la colaboración es el centro más productivo” (Hiam, 2008, p.67). Con el fin de realizar una investigación profunda y detallada sobre el problema de investigación señalado plantear la siguiente interrogante. ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión de conflictos y el desempeño laboral docente en el Instituto Superior Tecnológico San Marcos - 2019?

En cuanto a la conceptualización y operacionalización de variables, se tiene como concepto a la gestión de conflictos definiendo Bohórquez, como el grado de realización logrando los objetivos planteados dentro de la organización en un momento definido. (citando a Araujo 2007).

Así también, la evaluación del desempeño laboral se determina como la apreciación sistemática; es decir, cómo el trabajador se desempeña y desarrolla sus capacidades y habilidades en un puesto laboral. Ya que, toda evaluación es un proceso para determinar el logro de una persona” (Chiavenato, 2011, p. 202).

En la definición Operacional se tiene a la gestión de conflictos, el cual se mide mediante tres dimensiones que son: comprensión de las situaciones, cooperación y tolerancia al conflicto, asimismo presenta tres indicadores que son: manejo de problemas, criterio frente a problemas y discrepancia entre docentes, además está compuesto por 06 ítems, aplicando el instrumento de escala de Likert. Y el desempeño laboral se mide a partir de dos dimensiones que son: la productividad y la realización, la primera con dos dimensiones que son: eficiencia y eficacia y la segunda con sus

indicadores cumplimiento de objetivos y conformidad en el trabajo, el instrumento está conformado por 10 ítems, con una medición de escala de Likert y con 5 alternativas de respuesta.

Respecto a la hipótesis en la presente investigación se plantea la siguiente: Existe relación significativa entre la gestión de conflictos con el desempeño laboral en los docentes del Instituto de educación superior Técnico “San Marcos”, 2019.

La presente investigación se ha planteado el objetivo general que viene a ser: determinar la relación que existe entre la gestión de conflictos y el desempeño laboral en los docentes del Instituto de Educación Superior Técnico “San Marcos”, 2019. Y como objetivos específicos los siguientes: O.E1: Determinar el nivel de desempeño laboral en los docentes del Instituto de educación superior Técnico “San Marcos”, 2019. O.E2: Identificar el nivel de gestión de conflictos en los docentes del Instituto de educación superior Técnico “San Marcos”, 2019.

# METODOLOGÍA

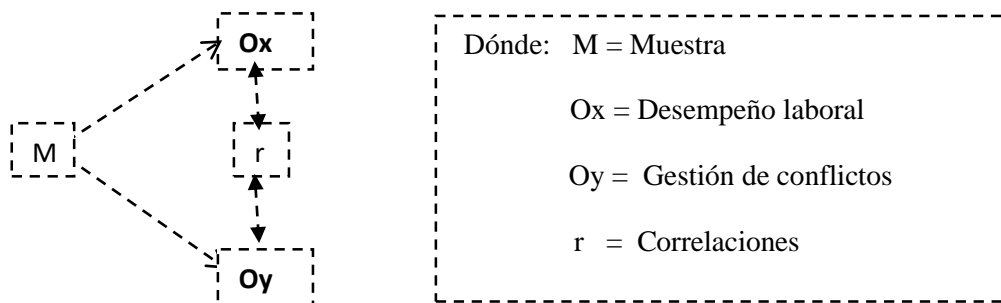
## Tipo y diseño de investigación

### Tipo

De acuerdo a los criterios de la dirección de investigación, se cree que la investigación es básica; correlacional en base a los criterios de la técnica de prueba de hipótesis, debido a que, su finalidad es comprobar las posibles relaciones entre las dos variables, desempeño laboral y gestión de conflictos.

### Diseño

Para esta investigación su diseño es no experimental puesto no hay manipulación de las variables; lo cual, se analiza de una forma natural. Por otro lado, se trata de descripciones es decir de identificar sus relaciones; también, el estudio es de corte transversal porque dicho estudio se ha realizado en un tiempo determinado. (Carrasco, 2016), cuyo diagrama es el siguiente:



## Población y Muestra

La población es el conjunto de personas que concuerdan y que tienen en común determinadas características (Hernández et al. 2006, p. 239).

Además, para nuestra investigación la unidad de análisis son 11 docentes entre mujeres y hombres del Instituto de educación superior Técnico “San Marcos”, Por tanto, por representar una población pequeña la muestra de estudio está conformada por la misma en su totalidad.

**Tabla 2**

*Distribución Poblacional*

Carrera	Varones	Damas
Producción agropecuaria	2	1
Contabilidad	3	1
Mecánica automotriz	3	0
Cursos generales	1	0
BUB TOTAL	9	2
TOTAL		11

**Fuente:** Base de datos IST “San Marcos”, 2019

**Técnicas e instrumentos de investigación.**

**Técnicas**

Para dicho estudio, la técnica a utilizar es la encuesta con el fin de recolectar datos e información verídica, la cual según:

Para, Carrasco (2005) lo conceptualiza como una técnica de investigación social para la búsqueda y recolección de información, a través de preguntas directas o indirectas” (p. 314).

**Instrumento**

El instrumento utilizado es el cuestionario, por lo que fue necesario diseñar de acuerdo a las variables involucradas, que para nuestra investigación son gestión de conflictos y desempeño laboral.

**Ficha técnica**

- 1. Instrumento:** cuestionario
- 2. Autor:** Villavicencio Sánchez, José Jorge
- 3. Año:** 2019

4. **Significación:** el cuestionario está establecido por 4 dimensiones y las tres primeras (comprensión de situaciones, cooperación y tolerancia al conflicto), corresponden a la variable: Gestión de Conflictos y las dos siguientes (productividad y realización), corresponden a la variable: Desempeño aboral.
5. **Extensión:** la encuesta consta de 16 preguntas.
6. **Administración:** responsable de la investigación
7. **Ámbito de aplicación:** Instituto Superior Tecnológico “San Marcos”
8. **Duración:** Para el desarrollo del cuestionario es aproximadamente 15 minutos.
9. **Puntuación:** La escala de Likert: 1 = Nunca o Casi nunca, 2 = Pocas veces, 3 = A veces, 4 = Con frecuencia, 5 = Casi siempre

### **Validez del instrumento**

De acuerdo a Bernal (2010) la validez del instrumento “está relacionada la medición del cuestionario” (p. 302). Para este estudio, el instrumento de recolección de datos será validado a través de tres expertos.

### **Confiabilidad del instrumento**

Bernal (2010) indica que la confiabilidad es “la consistencia de los resultados obtenidos por un mismo individuo al ser evaluado con el mismo cuestionario en diferentes ocasiones” (p. 302).

Por lo tanto, la presente investigación se considera el coeficiente Alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad como se muestra a continuación:

**Tabla 3**

*Resultados del análisis de fiabilidad de las variables*

Variable	Alfa de Cronbach	Nº de Ítems
Gestión de conflictos	0,978	6
Desempeño laboral	0,976	10

En la tabla 4 se observa el análisis de fiabilidad de las variables que se ha realizado con el Alfa de Cronbach mediante el software estadístico SPSS en su versión IBM 25.0, lo cual anteriormente se realizó la prueba piloto del instrumento escogiendo al azar 05 docentes, por lo tanto; se determinó que el instrumento es confiable, obteniendo el 0.978 y 0.976 como resultados.

**Tabla 4**

*Escala de alfa de Cronbach*

<b>Escala</b>	<b>Descripción</b>
<b>0,81 a 1,00</b>	Muy alta
<b>0,61 a 0,80</b>	Alta
<b>0,41 a 0,60</b>	Moderada
<b>0,21 a 0,40</b>	Baja
<b>0,01 a 0,20</b>	Muy baja

### **Procesamiento y análisis de la información**

Referente al análisis estadístico realizado, se tuvo en consideración las técnicas estadísticas descriptivos, como tablas de frecuencias y barras de forma simples y en porcentajes; también, se utilizó la tabla de contingencia con el fin de visualizar la distribución de los datos. Se utilizaron medidas y estadísticas inferenciales, como la prueba *Rho de Sperman*, para verificar si las dos variables son independientes entre sí o no lo son.

### **Ética de la investigación**

La ética está relacionada con la conducta de los investigadores de tal sentido que no infringir la ley y además no perjudica a las personas involucradas en el estudio, lo cual se tendrá en consideración los siguientes valores éticos:

1. La información de los docentes del instituto superior tecnológico “San Marcos”, Cajamarca, 2019, se obtendrá el consentimiento de quienes se les informará sobre los objetivos y fines del trabajo.
2. De acuerdo a los docentes del instituto superior tecnológico “San Marcos”, todas las actividades se desarrollarán dentro de la institución. Lo cual, la información será reservada y anónima.
3. No se publicará los datos que fueron entregados por los docentes del instituto superior tecnológico “San Marcos”, sin tener ninguna autorización.
4. Las publicaciones, serán referenciadas.
5. Se respetará los resultados obtenidos en forma fidedigna.

## RESULTADOS

El estudio trabajado planteó una hipótesis, lo cual infiere la existencia de una relación significativa entre la gestión de conflictos con el desempeño laboral en los docentes del Instituto de educación superior Técnico “San Marcos”, 2019, según los resultados se han evidenciado lo siguiente:

**Tabla 5**

*Prueba estadística RHO de Sperman - Gestión de conflictos y desempeño laboral*

		Gestión del Talento	Desempeño
Rho de Sperman	Gestión de conflictos	Coeficiente de correlación	de 1,000 ,882
		Sig. (bilateral)	. ,000
		N	11 11
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,882 1,000
		Sig. (bilateral)	,000 .
		N	11 11

**Fuente:** IBM SPSS V25 – Statistics Base

Como se muestra en la tabla 6, el nivel de correlación que existe entre ambas variables de estudio es obtenido el 0.882, es decir existe una correlación alta entre las variables. Asimismo, se aprecia que la Prueba estadística de Rho de Sperman permite determinar que el valor de significancia es 0.00 que es menor al 0.05, por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa.

**Tabla 6***Nivel de desempeño laboral*

<b>Niveles</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nivel bajo	3	27,3
Nivel medio	6	54,5
Nivel alto	2	18,2
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** IBM SPSS V25 – Statistics Base

De acuerdo a lo observado en la tabla 7, en relación al nivel de desempeño laboral de los docentes de la institución “San Marcos”, luego de haber baremado en función a percentiles se obtuvo un nivel alto de 18.2%, seguido de un nivel medio con 54.5% y un nivel bajo de 27.3%, de lo cual se infiere que existe pugna entre docentes dando a notar que cada uno busca priorizar sus objetivos personales.

**Tabla 7***Nivel de gestión de conflictos*

<b>Niveles</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nivel bajo	3	27,3
Nivel medio	5	45,4
Nivel alto	3	27,3
Total	11	100,0

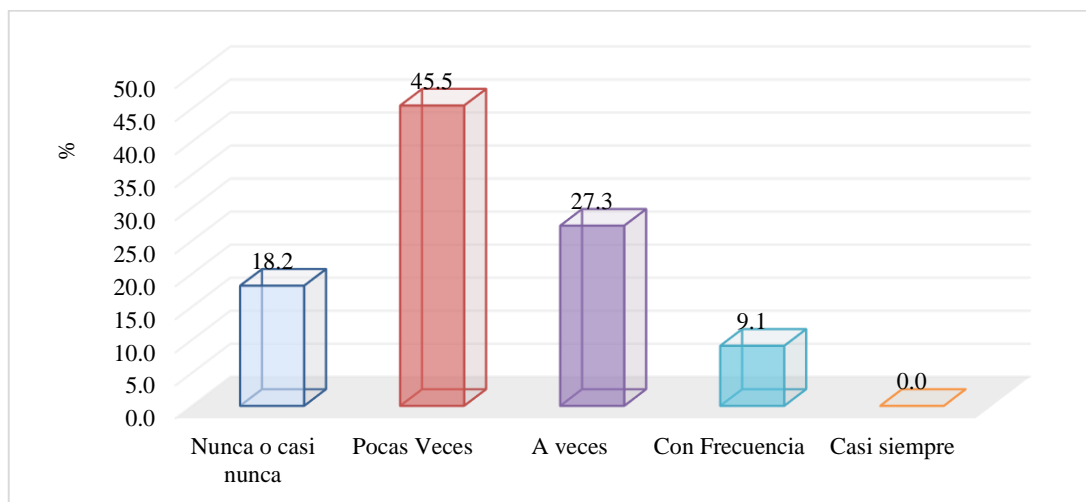
**Fuente:** IBM SPSS V25 – Statistics Base

De acuerdo a lo observado en la tabla 7, en relación al nivel de gestión de conflictos en los docentes del instituto superior tecnológico “San Marcos”, luego de haber baremado en función a percentiles se obtuvo un nivel alto y también medio de 27.3%, y finalmente de un nivel medio de 45.4%, de lo cual se infiere que existe una ruptura de la tranquilidad en el ambiente laboral notándose que no están capacitados para solucionar conflictos y así contribuir a la mejora de la institución.

## Resultados del cuestionario

**Figura 2**

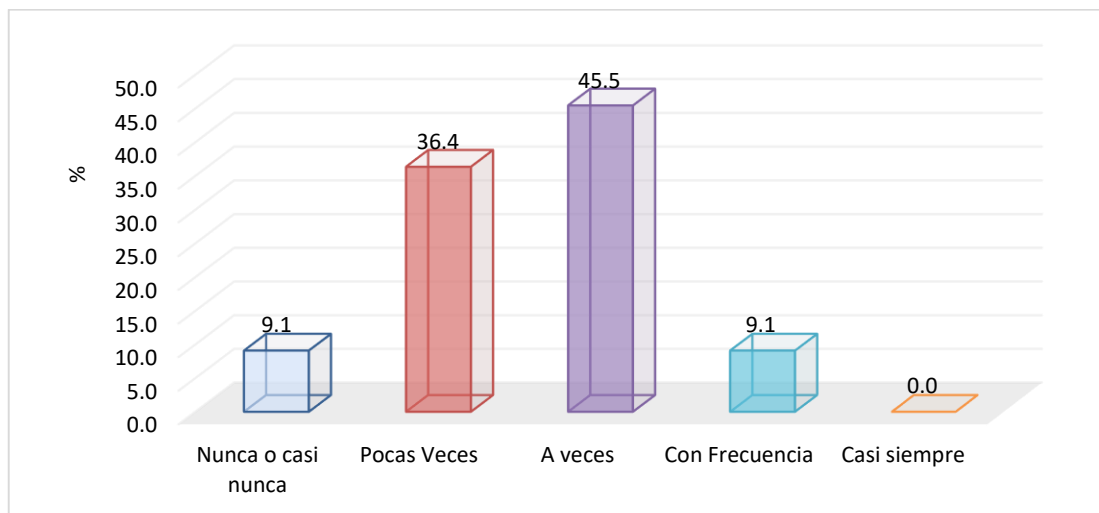
*Considera usted que logra de manera eficiente sus tareas*



En la figura 2 se detalla que el 45.5% de encuestados consideran que “pocas veces” logra de manera eficiente sus tareas, el 27.3 % considera “a veces”, el 18.2% considera que “nunca o casi nunca” y solo un 9.1% considera que “con frecuencia” logra % consideran logra de manera eficiente sus tareas.

**Figura 3**

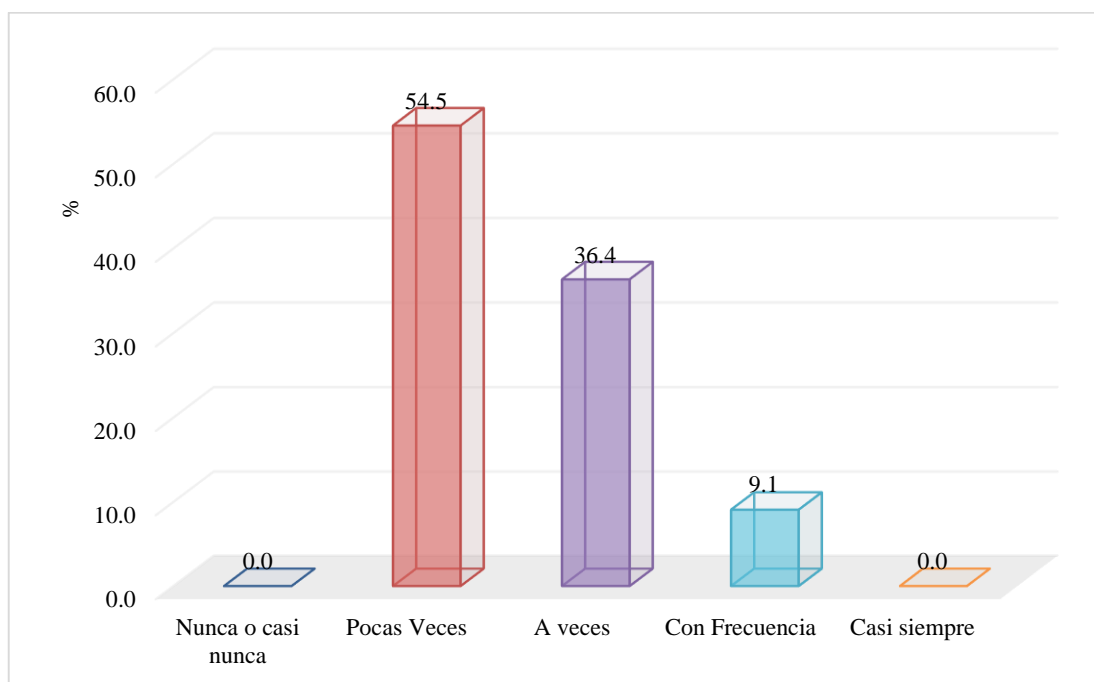
*Responsabilidad del docente al ejecutar las actividades hasta su fase final*



En la figura 3 con respecto a la responsabilidad de los docentes al ejecutar sus actividades hasta la fase final se muestra el 45.5% de encuestados, solo lo realiza “a veces”, el 36.4% ha respondido que “pocas veces”, y en igual porcentaje “con frecuencia” y “nunca o casi nunca” evidenciando un deficiente rendimiento laboral por parte de los docentes.

**Figura 4**

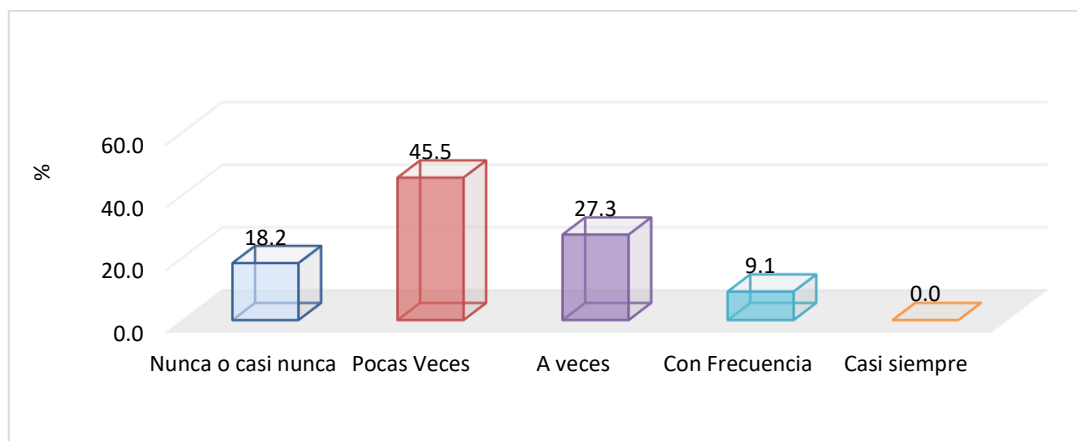
*Porcentaje de docentes que cumple con eficacia su trabajo dentro de la institución educativa*



En la figura 4 con respecto a la eficacia con la que el docente cumple su trabajo dentro de la institución el 54.5% de los docentes encuestados respondió que “pocas veces” lo hace, el 36.4% respondió “a veces” y el 9.1% “con frecuencia”; dejando notar que no existe una adecuada productividad por parte del docente con respecto a su trabajo.

**Figura 5**

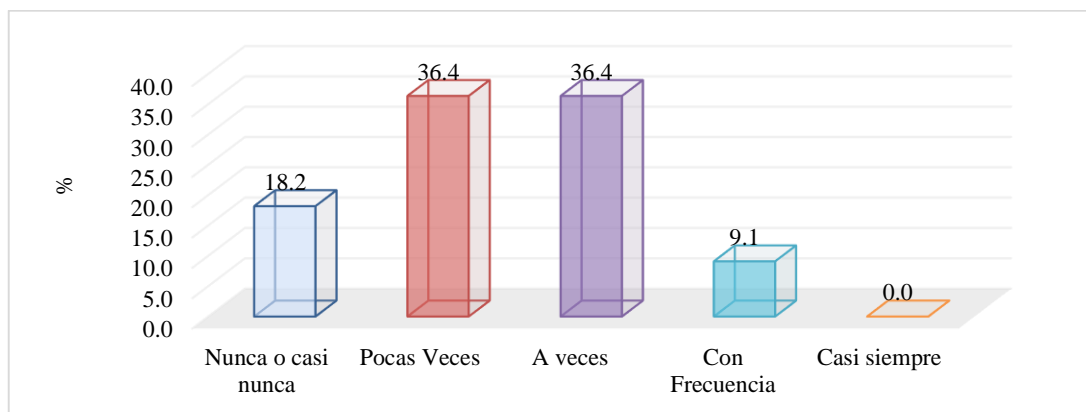
*Porcentaje de docentes dispuestos a hacer más de lo que le corresponde para lograr el cumplimiento de sus objetivos*



En la figura 5 con respecto al cumplimiento de sus objetivos dentro de la institución el 45.5% de los docentes encuestados respondió que “pocas veces” hace más de lo que le corresponde, el 27.3% respondió que “a veces”, 18.2% “nunca o casi nunca” y el 9.1% “con frecuencia”; dejando notar que no existe un real compromiso por parte del docente con respecto a su trabajo y el cumplimiento de objetivos en bien y mejora del instituto.

**Figura 6**

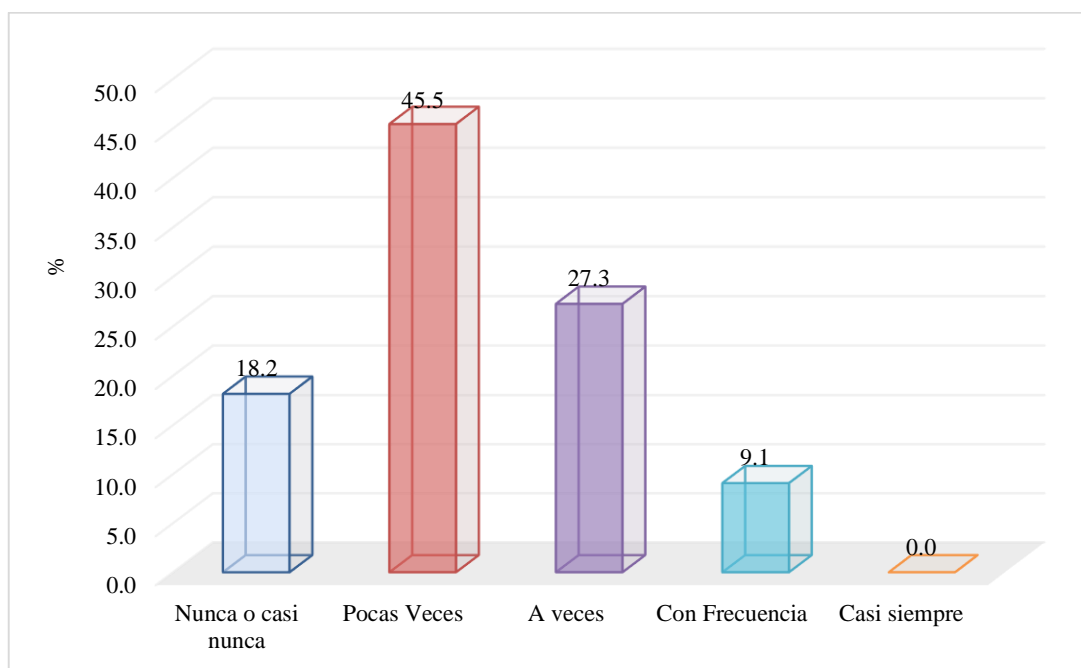
*Porcentaje de docentes que contribuye con el cumplimiento de los objetivos de la institución educativa*



En la figura 6 con respecto a la contribución de los docentes para el cumplimiento de sus objetivos dentro del centro educativo, el 36.4% de los docentes encuestados respondió que “pocas veces” y en igual porcentaje respondió, que “a veces” contribuyen, 18.2% “nunca o casi nunca” y el 9.1% “con frecuencia”; dejando entrever que existe una falta de compromiso por parte del docente para contribuir con su trabajo al cumplimiento de objetivos en favor del instituto.

**Figura 7**

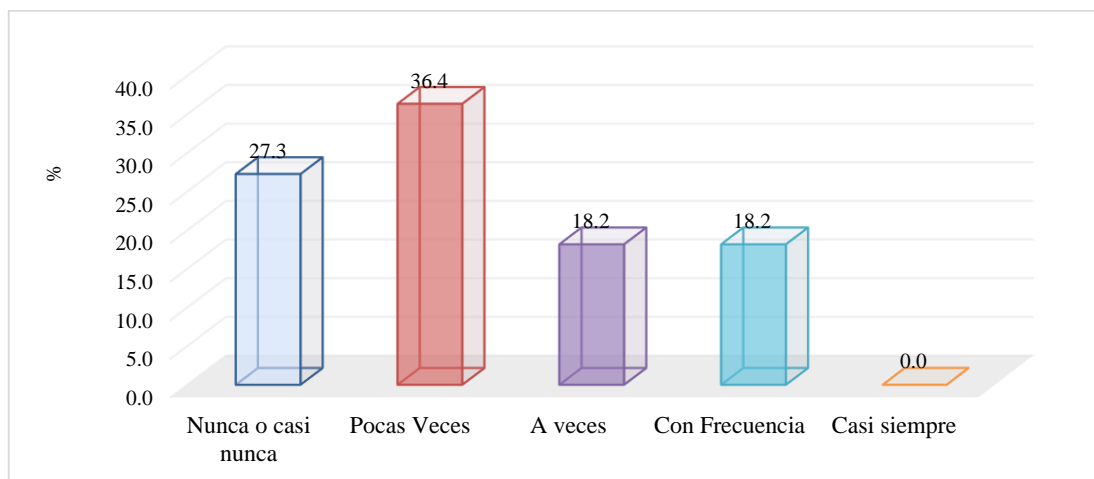
*Se involucra profundamente en las acciones acordadas para lograr los objetivos planteados por la institución*



En la figura 7 se evidencia, que el 45.5% de los encuestados “pocas veces” se involucra profundamente en las acciones acordadas para lograr los objetivos, el 27.3% respondió, que “a veces”, el 18.2% “nunca o casi nunca” y el 9.1% “con frecuencia”; demostrando el poco compromiso de los docentes para alcanzar sus objetivos.

**Figura 8**

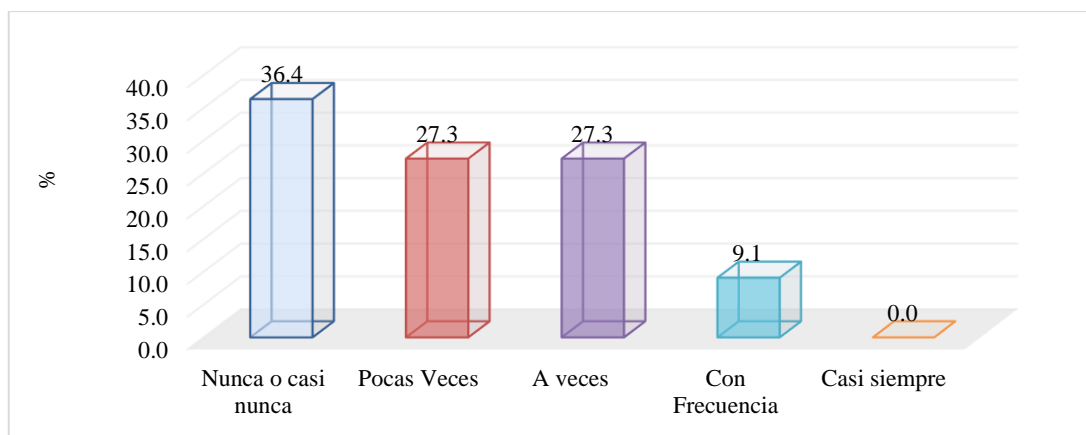
*Porcentaje de docentes conformes con el trabajo que realizan en la institución educativa*



En la figura 8 con respecto a la conformidad de los docentes con el trabajo que realizan dentro de la institución, el 36.4% de los docentes encuestados respondió que “pocas veces”, el 27.3% respondió que “a veces”, 18.2% “nunca o casi nunca” y en igual porcentaje respondió “con frecuencia”; dejando entrever que no hay una total conformidad por parte del docente con respecto al trabajo que viene desarrollando dentro del instituto.

**Figura 9**

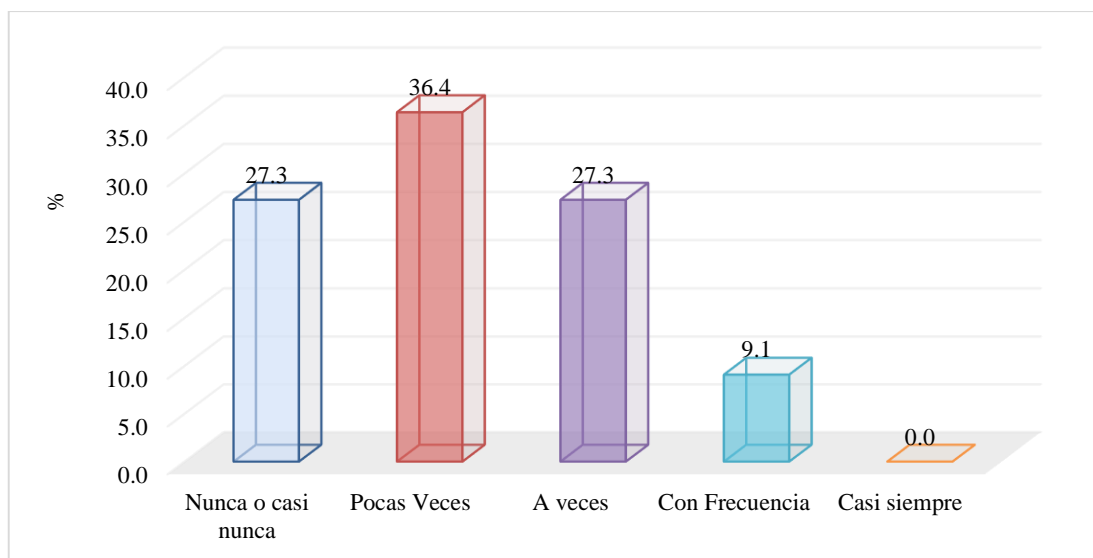
*Porcentaje de docentes que se sienten conformes al desarrollar actividades encargadas por sus superiores*



En la figura 9 con respecto a la conformidad de los docentes con las actividades encargadas por sus superiores dentro de la institución, el 36.4% de los docentes encuestados respondió que “nunca o casi nunca” está conforme el 27.3% respondió que “pocas veces” y en igual porcentaje respondió que “a veces”, mientras que solo el 9.1% respondió “con frecuencia”; dejando entrever que en su mayoría que no existe una total conformidad en el trabajo por parte de los docentes dentro del instituto.

**Figura 10**

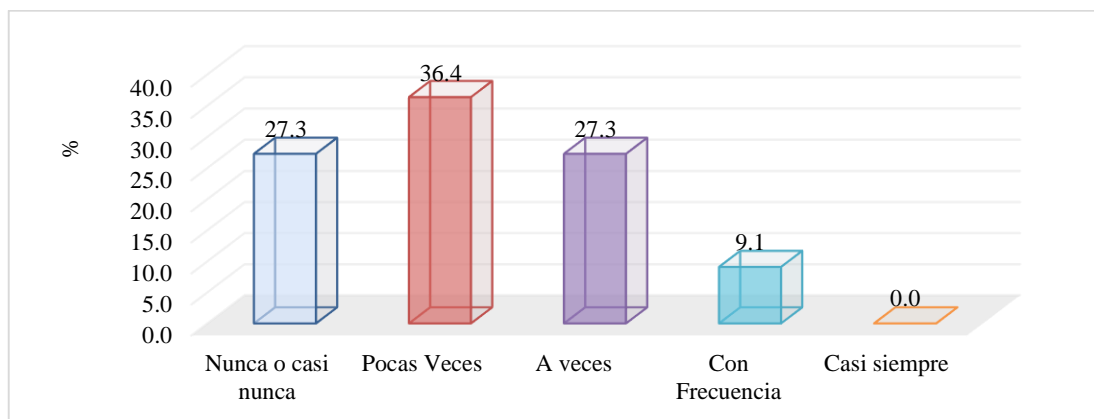
*Porcentaje de docentes que muestra interés permanente por superarse y se esfuerza por lograrlo*



En la figura 10 con respecto al interés permanente por superarse, el 36.4% de los docentes encuestados respondió que “pocas veces” siente interés, el 27.3% respondió que “nunca o casi nunca”, y en igual porcentaje respondió que “a veces”, mientras que solo el 9.1% respondió “con frecuencia”; dejando notar que los docentes no hacen esfuerzo por lograr la realización profesional dentro de la institución.

**Figura 11**

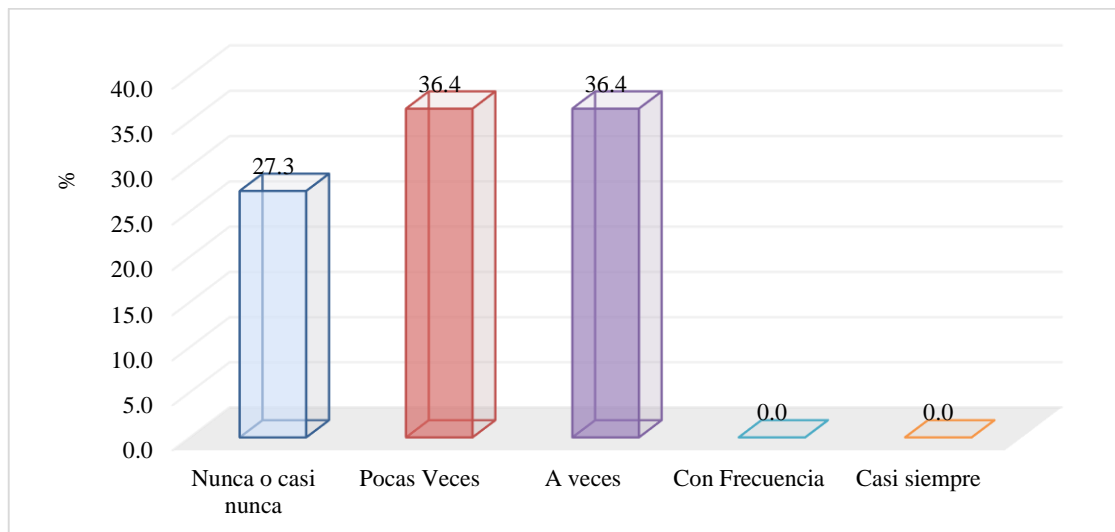
*Porcentaje de docentes que realiza sus actividades con precisión en busca de una superación personal*



En la figura 11 con respecto a la superación personal, el 36.4% de los docentes encuestados respondió que “pocas veces” siente interés, el 27.3% respondió que “nunca o casi nunca”, y en igual porcentaje respondió que “a veces”, mientras que solo el 9.1% respondió “con frecuencia”; dejando notar que los docentes buscan la precisión al momento de realizar sus actividades por lograr la realización personal dentro de la institución.

**Figura 12**

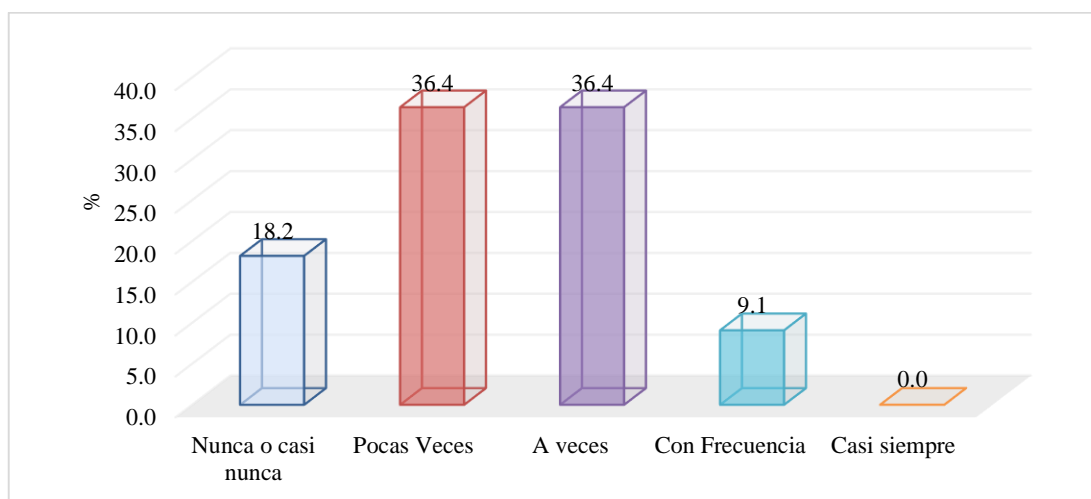
*Porcentaje de docentes que maneja más de un problema con eficiencia*



En la figura 12 con respecto a la eficiencia en el manejo de problemas dentro de la institución, el 36.4% de los docentes encuestados respondió que “pocas veces” maneja más de un problema, y en igual porcentaje respondió que “a veces”, el 27.3% respondió que “nunca o casi nunca”, mientras que solo el 9.1% respondió “con frecuencia”; dejando notar que los docentes en su mayoría no logran la comprensión de ciertas situaciones para el manejo de problemas dentro del instituto.

**Figura 13**

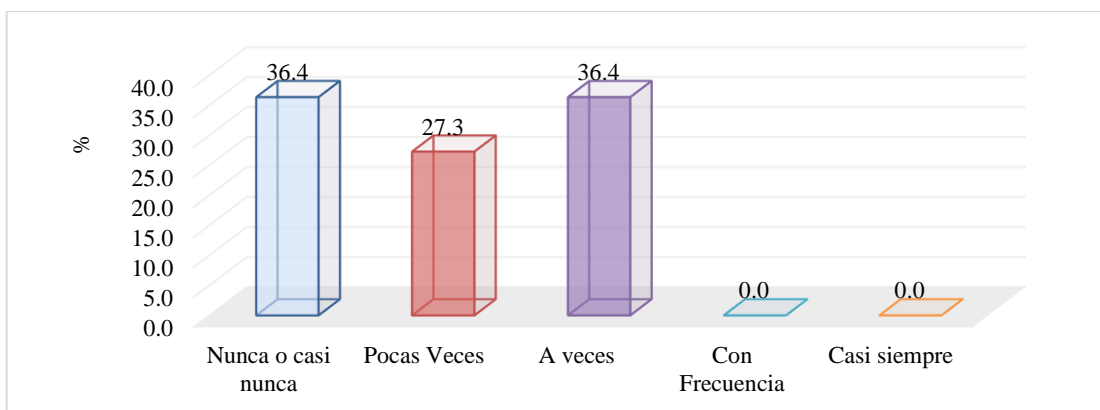
*Porcentaje de docentes capaces de establecer acciones correctivas oportunas para la solución de problemas en la institución*



En la figura 13 con respecto a la capacidad de los docentes para establecer acciones correctivas oportunas para la solución de problemas dentro de la institución, el 36.4% de los docentes encuestados respondió que “pocas veces” es capaz, y en igual porcentaje respondió que “a veces”, el 18.2% respondió que “nunca o casi nunca”, mientras que solo el 9.1% respondió “con frecuencia”; dejando notar que los docentes en su mayoría no tienen un adecuado manejo de problemas dentro, lo cual les imposibilita tomar acciones correctivas oportunas para la solución de problemas en el instituto.

**Figura 14**

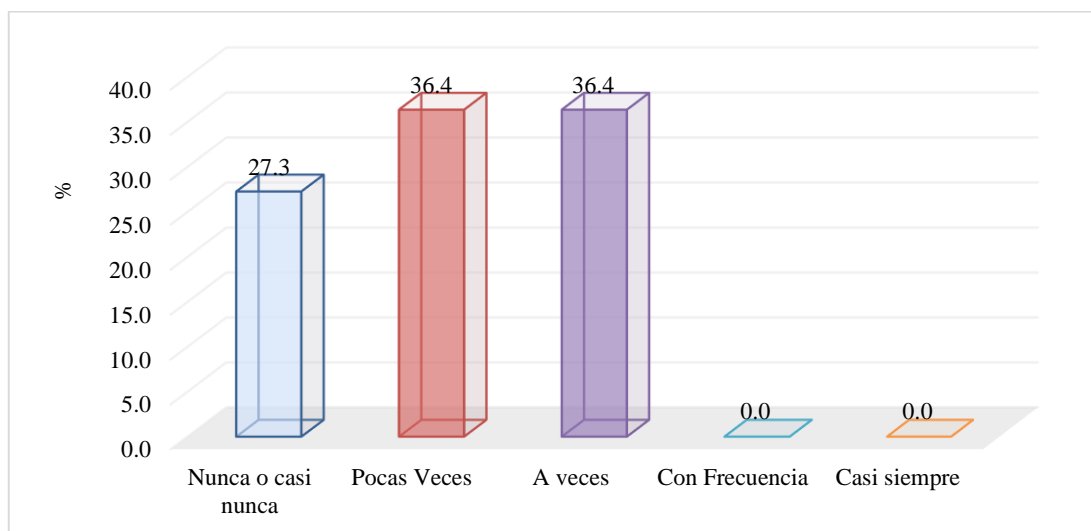
*Porcentaje de docentes con aptitud para integrarse con los demás compañeros de trabajo*



En la figura 14 con respecto a la integración de los docentes con los demás compañeros de trabajo dentro de la institución, el 36.4% de los docentes encuestados respondió que “nunca o casi nunca” se integra con sus demás compañeros de trabajo y en igual porcentaje respondió que “a veces” y el 27.3% respondió que “pocas veces”; dejando entre ver que no existe una cooperación entre docentes para la solución de problemas dentro del instituto.

**Figura 15**

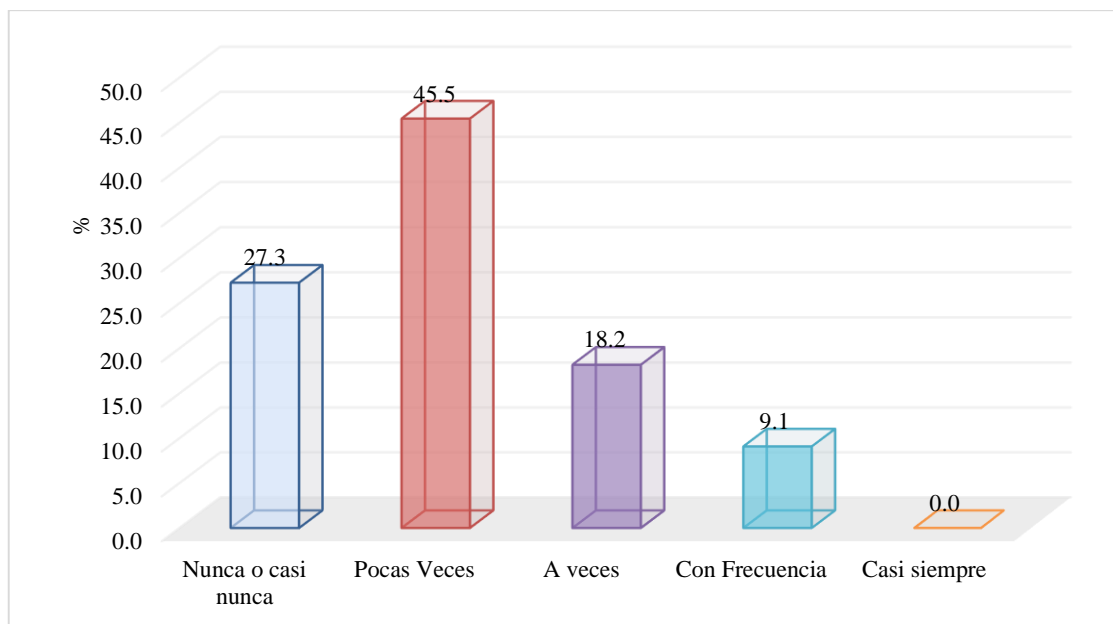
*Porcentaje de docentes que desarrollan estrategias de mejora continua para evitar problemas dentro de su centro de trabajo*



En la figura 15 con respecto a la de docentes que desarrollan estrategias de mejora continua para evitar problemas dentro de la institución, el 36.4% de los docentes encuestados respondió que “pocas veces” lo hace, y en igual porcentaje lo hace “a veces”, mientras que el 27.3% “nunca o casi nunca” lo hace, que dejando entre ver que los docentes no tienen un criterio adecuado de los problemas y por ende no hay un desarrollo de estrategias para evitar problemas dentro del instituto.

**Figura 16**

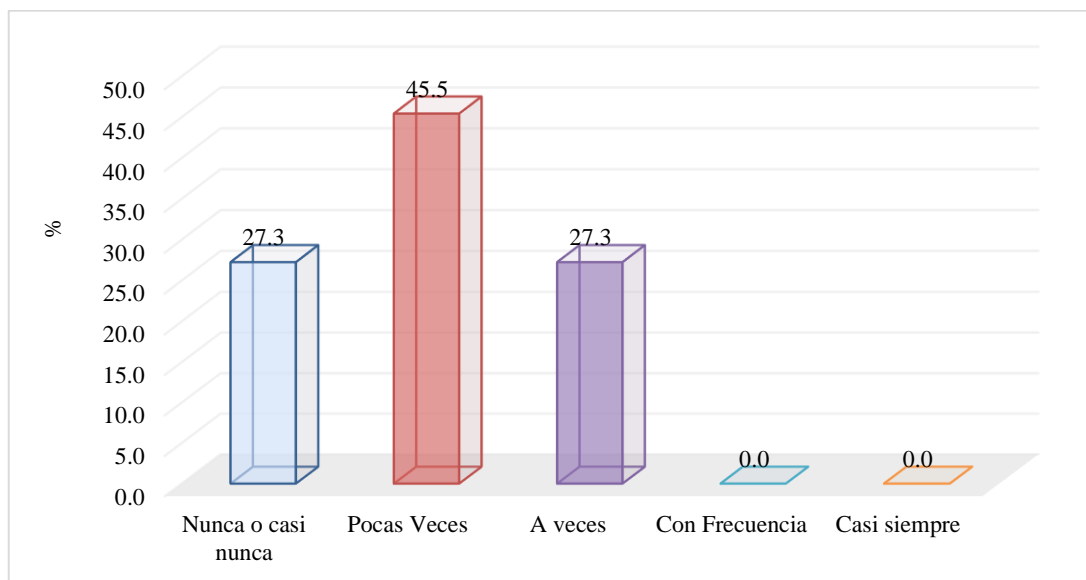
*Porcentaje de docentes que Considera que el director estima que las discrepancias entre los docentes pueden ser útiles para la institución educativa*



En la figura 16 con respecto al director y la discrepancia entre docentes dentro de la institución, el 45.5% de los docentes encuestados respondió que “pocas veces” las discrepancias son útiles, el 27.3% “nunca o casi nunca”, el 18.2% considera que a veces y el 9.1% considera que “con frecuencia son útiles”.

**Figura 17**

*Porcentaje de docentes que cuándo existe discrepancias pide que se aclare la información en lugar de adivinar el significado del mensaje*



En la figura 17 con respecto a la discrepancia y su esclarecimiento entre docentes dentro de la institución, el 45.5% de los docentes encuestados respondió que “pocas veces” pide que las discrepancias se aclaren, el 27.3% “nunca o casi nunca”, y en igual porcentaje “a veces”, dejando ver la poca tolerancia que existe entre los docentes con resto a las discrepancias.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede dar respuestas a los objetivos planteados para el presente estudio. Tomando en consideración los criterios establecidos para identificar el desempeño laboral se consideró dos dimensiones: productividad y realización y en cuanto a la gestión del conflicto, se tomó en cuenta tres dimensiones: comprensión de las situaciones, cooperación y tolerancia al conflicto; en consecuencia, han sido evaluados por indicadores que permitieron llegar a los objetivos de investigación, una vez aplicado el cuestionario a una muestra de 11 docentes de ambos sexos de del Instituto “San Marcos”, de la provincia del mismo nombre, región Cajamarca, conlleva a determinar que en dicha institución existe un 45.5% de docentes que considera que pocas veces logra de manera eficiente sus tareas, así también encontramos que la responsabilidad de los docentes al ejecutar sus actividades hasta la fase final solamente un 45.5% de los docentes encuestados lo realiza evidenciando un deficiente rendimiento laboral por parte de los docentes, en cuanto a la eficacia con la que el docente cumple su trabajo dentro de la institución un 54.5% de los docentes indican que pocas veces lo realizan, y en cuanto al cumplimiento de sus objetivos dentro de la institución existe un 45.5% de los docentes que indican que solamente algunas veces lo cumplen, respecto a la contribución de los docentes, el 36.4% de los docentes encuestados respondieron que pocas veces contribuyen; dejando entrever que existe una falta de compromiso por parte del docente para contribuir con su trabajo al cumplimiento de objetivos en favor del instituto, así también es menester el análisis respecto al involucramiento en actividades institucionales evidenciado que un 45.5% de los docentes se involucran solamente algunas veces en las acciones acordadas para lograr los objetivos; demostrando el poco compromiso de los docentes con el fin de alcanzar los objetivos de la institución, en la conformidad de los docentes con el trabajo que realizan dentro de la institución, existe un 36.4% de los docentes que indican estar conforme solamente algunas veces, dejando entrever que no hay una total conformidad por parte del docente, con respecto al trabajo que viene desarrollando dentro del instituto, así también se observó respecto a la conformidad de los docentes con las actividades

encargadas por sus superiores dentro de la institución, el 36.4% de los docentes encuestados indican estar poco o nada conformes con las actividades encargadas por sus superiores; dejando entrever que en su mayoría no existe una total conformidad en el trabajo, respecto al interés permanente por superarse, es preocupante observar que el 36.4% de los docentes encuestados respondieron que pocas veces siente interés; dejando notar que dichos docentes no hacen esfuerzo por lograr la realización profesional dentro de la institución, del mismo modo analizaremos la superación personal docente, notando que el 36.4% de los docentes encuestados respondió que pocas veces siente interés, dejando notar que los docentes no buscan la precisión al momento de realizar sus actividades, respecto a la eficiencia en el manejo de problemas dentro de la institución, es preocupante evidenciar que un 36.4% de los docentes encuestados respondan que pocas veces maneja más de un problema, dejando notar que los docentes en su mayoría no logran la comprensión de ciertas situaciones para el manejo de problemas dentro del instituto, con respecto a la capacidad de los docentes para establecer acciones correctivas oportunas para la solución de problemas dentro de la institución, el 36.4% de los docentes encuestados respondieron que pocas veces son capaces; dejando notar que los docentes en su mayoría no tienen un adecuado manejo de problemas dentro, lo cual les imposibilita tomar acciones correctivas oportunas para la solución de problemas en el instituto. Con respecto a la integración de los docentes con los demás compañeros de trabajo dentro de la institución, el 36.4% de los docentes encuestados respondió que nunca o casi nunca se integra con sus demás compañeros de trabajo; dejando entre ver que no existe una cooperación entre docentes para la solución de problemas dentro del instituto, con respecto a la de docentes que desarrollan estrategias de mejora continua para evitar problemas dentro de la institución, el 36.4% de los docentes encuestados respondieron que pocas veces, dejando entre ver que los docentes no tienen un criterio adecuado de los problema y por ende no hay un desarrollo de estrategias para evitar problemas dentro del instituto, con respecto al director y la discrepancia entre docentes dentro de la institución, el 45.5% de los docentes encuestados respondieron que pocas veces, dejando ver la poca tolerancia que existe entre los docentes con resto a la discrepancias. Por tanto, a partir del análisis de estos datos identificamos la importancia de la gestión

de conflictos en el desempeño laboral del educador al interior de una institución educativa es una verdad innegable.

Realizada el instrumento de recolección de información, contratación de hipótesis y haciendo uso el coeficiente correlacional de Rho de Spearman, siendo la finalidad de conocer la relación que existe entre la gestión de conflictos y el desempeño laboral de los docentes en el instituto superior tecnológico “San Marcos”. El resultado que se obtuvo del estudio, responde a la hipótesis: Existe relación directa entre la gestión de conflictos y el desempeño laboral en los docentes, y confirma el cumplimiento de esta, la cual se denota que es significativa.

Este resultado concuerda con Montes, Rodríguez, y Serrano, (2014), en su presentado en la Universidad de Santiago de Compostela-España; sus resultados muestran los estados psicológicos que influyen sobre la elección de las estrategias de gestión de conflicto; así, el afecto positivo predice en un manejo de conflicto integrador; mientras que el afecto negativo, predice un manejo de conflicto dominante

Del mismo modo concordamos con De León (2016) en su trabajo de investigación de la universidad Rafael Landívar, puesto que este autor menciona los indicadores que causan problemas laborales en el Centro de Añejamiento, el principal indicador es el problema de comunicación que existe entre trabajadores y gerente, aunque se les brinda oportunidades en conocer sus opiniones determinan que no son escuchados y surgen los malos entendidos y por último la falta de comprensión,

Contrastando con Vera (2016), en su estudio sobre la gestión por competencias y el desempeño laboral en Guayaquil agencia Portoviejo, desarrollada bajo la metodología descriptiva, presenta por concordamos también con dicho autor puesto que los resultados esta investigación señalan que la gestión por competencias apropiadas en el Banco Guayaquil se enfoca en un modelo conductista en donde las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño.

Concordamos también con Medina (2017) en su investigación concluyó que el el desempeño de los profesores son dos variables diferentes y complejas, por lo que,

es posible determinar la incidencia para mejorar la percepción del clima organizacional de la UESDG – Q y por tanto, el desempeño laboral de los docentes

En el ámbito nacional concordamos con Panta (2015) en la investigación realizada por la Universidad Católica Santo Toribio, en Chiclayo, donde el autor concluye que es necesario los educadores del Consorcio Educativo Talentos se apoyen mutuamente entre colegas antiguos y nuevos es relativamente bajo.

Así también contrastando con Robles (2016) en su trabajo de maestría concordamos con el autor quien señala que existe una correlación directa entre las variables clima organizacional y desempeño laboral, determinando que en su estudio  $r_{xy}$  es igual a 0,33 y el 62.03% de la población encuestada, respondieron que casi siempre y siempre existe un buen desempeño laboral en el personal administrativo

En cuanto al estudio de Rodríguez (2016), discrepamos puesto que dicho autor indica a tener resultados que el 53% de colaboradores manifestaron que existe una evaluación y selección de personal por lo que 47% indica que no, es importante señalar que la Empresa tiene procedimientos establecidos y que no han sido difundidos correctamente a todos los niveles de la organización.

Así también concordamos con Honores (2017) ya que, concluye el 77.8% de los trabajadores consideran que el conflicto es regular, debido a muchos factores siendo el nivel muy alto con un 72.2% y 5.6% respectivamente dando a notar que los colaboradores del área de logística buscar priorizar sus objetivos personales antes que de los de la organización.

En el ámbito regional concordamos con Álvarez y Ramírez (2016) concluyeron que en relación a los factores del clima organizacional que determinan la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Happyland S.A. zona norte, se subraya la existencia de un factor más relevante para la satisfacción que es la comunicación, ya que en la empresa exista interacción entre colaborador – subordinado existiendo apoyo entre colaboradores esto a la vez genera que se sientan parte del equipo elevando su nivel de satisfacción en el trabajo, lo cual tiene relación con la presente investigación.

Con el estudio de Cárdenas y Ulloa (2016) discrepamos puesto que los autores concluyeron que el proceso de integrar personas tiene relación directa no significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de empresas hoteleras de la ciudad de Cajamarca en el año 2016, con lo cual el presente estudio a lo cual la presente investigación demuestra que existe relación significativa entre colaboradores y desempeño laboral.

Finalmente, con concordamos con la tesis de Tirado (2017), que dicho estudio concluye que existe una relación directa entre ambas variables de estudio el clima organizacional influye y repercute en el desempeño laboral de los inspectores de transporte de la municipalidad provincial de Cajamarca.

Por tanto después de haber realizado dicha discusión es necesario aclarar que la gestión de conflictos puede desarrollarse en las empresas y en todo nivel de relación en que se desarrollen los colaboradores de las empresas, tanto interno como externo es decir en la relación con los clientes, por lo que es fundamental conocer ciertos elementos o herramientas sobre gestión de conflictos que puedan ayudar a las empresas a prevenir a que sucedan estos hechos y cuando suceden saber abordarlos o gestionarlos de la manera más adecuada y con los menores efectos o consecuencias dentro de la organización para así tener buenos resultados en desempeño laboral.

## CONCLUSIONES

En esta sección de la investigación y en concordancia con los objetivos e las hipótesis planteadas se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Se determinó que, existe una relación de 0.882 entre la gestión de conflictos y el desempeño laboral en los docentes del Instituto de educación superior Técnico “San Marcos”, 2019, lo cual acepta la hipótesis de investigación, debido que, al existir una inadecuada gestión de conflictos, el desempeño laboral de los docentes varía en cuanto a la eficiencia que muestran en sus actividades laborables.
2. Existe un nivel medio con un porcentaje de 54.5% en cuanto al desempeño laboral en los docentes del Instituto de educación superior Técnico “San Marcos”, 2019, esto se debe a ciertos factores siendo un nivel de pugna.
3. Se evidencia también la presencia de un nivel medio de 45.4%, en cuanto a la gestión de conflictos en los docentes del Instituto de educación superior Técnico “San Marcos”, 2019. Debido a la ruptura de la tranquilidad en el ambiente laboral notándose que no están capacitados para solucionar conflictos y así contribuir a la mejora de la institución.

## **RECOMENDACIONES**

1. Recomendamos la utilización de herramientas adecuadas con la finalidad que los directivos tomen decisiones precisas y pertinentes, considerando las sanciones que tiene tipificada la institución en su reglamento, y así evitar que los conflictos que se producen en la institución.
2. Ante la presencia de diversos hechos conflictivos en la institución, recomendamos que el director tenga una posición neutral, investigando las causas que iniciaron el hecho que garantice una adecuada gestión del conflicto sin causar malestar entre los profesores involucrados dentro de la institución y lograr de esta manera el buen desempeño laboral de sus docentes.
3. Recomendamos también que, ante un hecho conflictivo en la institución, el director busca soluciones para llegar a un acuerdo de las partes involucradas, evitando de esta manera generar conflictos.
4. Los hechos conflictivos que se presentan en la institución, el director quien está a cargo, tiende a buscar soluciones que involucren a las dos partes; además respetar su filosofía y creencias de los profesores involucrados, logrando de esa manera el aumento del desempeño laboral docente.
5. Finalmente, los resultados permiten recomendar ante una situación conflictiva en la institución, sin embargo el director tiene la responsabilidad de buscar alternativas de soluciones al conflicto; pero también busca un sentido de pertenencia con la institución, que estos sientan una identificación con la institución, evitando futuros conflictos.

## **AGRADECIMIENTOS**

Preponderantemente quiero agradecer a Dios, por ofrecerme salud para lograr destacar este objetivo y además consentir transmitir satisfacción a mi amada familia quienes me comparten infinita bondad y amor.

Agradezco a la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad San Pedro y a todos los docentes de la sección de posgrado, por compartir sus sapiencias y comunicar su experiencia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez y Ramirez. (2016). *Factores del clima organizacional para la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Happyland S.A., zona norte en el periodo 2015*
- Cárdenas y Ulloa (2016). *Relación del proceso de integrar personas con el desempeño laboral de los colaboradores de las empresas hoteleras de la ciudad de Cajamarca 2016*
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. (2.da ed.). México: Mc Graw Hill.
- De León, M. (2016). Liderazgo y conflictos laborales (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/DeLeon-Maria.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Iztapalapa: Mc Graw Hill.
- Hiam, A. (2008). *Instrumento para la resolución de conflictos*. [www.hrdpress.com](http://www.hrdpress.com)
- Honores (2017). *Conflicto y desempeño laboral de los trabajadores del área de Logística del Hospital Essalud III Chimbote*. (Tesis de pregrado). [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12105/honores\\_mj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12105/honores_mj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Lescano, C. (2017). *La gestión del conocimiento directivo y el manejo de conflictos desde la perspectiva del docente, 2016 (Tesis de maestría)*. [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8376/Lescano\\_PCH.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8376/Lescano_PCH.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Medina (2017). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño docente de la Unidad Educativa Particular Santo Domingo de Guzmán – Quito*
- Mirabal, D. (2003). Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas. Universidad De los Andes, Mérida, Venezuela, 1 (10), pp.53-71.

- Montes, C., Rodríguez, D., & Serrano, G. (2014). *Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional*. *Anales de psicología*, 239-247.
- Newstrom (2013). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. <http://www.freelibros.org>.
- Panta, L. (2015). *Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de la planta docente del Consorcio Educativo Talentos de la ciudad de Chiclayo. (Tesis de Licenciatura)*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo en Chiclayo, Perú.  
[http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/157/1/TL\\_Panta\\_Rivera\\_LuisAlberto.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/157/1/TL_Panta_Rivera_LuisAlberto.pdf).
- [Pajuelo, J. \(2018\)](https://core.ac.uk/download/pdf/250159495.pdf) *Gestión de conflictos y el desempeño docente en el I. E Honores de San Martín de Porres-Lima. Perú.*  
<https://core.ac.uk/download/pdf/250159495.pdf>
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). *Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070
- Rahim, M. (2002). *Toward a theory of managing organizational conflict*. *International Journal of Conflict Management*, 206-235. Doi:10.1108/eb022874
- Reyes, A. (2019). *Manejo de conflictos y desempeño laboral en los docentes de la I. E N° 7079 san Juan de Miraflores de Lima. Perú.*  
<https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/1621/Reyes%20Arias%2C%20Abigail%20Angela.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración de los recursos humanos (8ª ed.)*. Distrito Federal, México: Pearson Educación.

## ANEXOS Y APÉNDICE

### Anexo 1

#### Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
<b>Desempeño laboral</b>	La actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad	La variable se mide a partir de dos dimensiones que son: productividad y realización, la primera con dos indicadores eficiencia y eficacia, la segunda con tres indicadores cumplimiento de objetivos, conformidad en el trabajo e interés de superarse. El instrumento está compuesto por 10 ítems, con una medición de escala de Likert, con 5 alternativas de respuesta.	X1: Productividad  X2: Realización	X1.1: Eficiencia  X1.2: Eficacia  X2.1: Cumplimiento de objetivos  X2.2: Conformidad en el trabajo  X2.3: Interés por superarse	1, 2  3,4  5, 6  7, 8  9, 10	Ordinal

<b>Gestión de conflictos</b>	Trata de llegar a un acuerdo que sea aceptable para ambas partes, incluso si se comprometen a terminar las negociaciones”. Es decir se busca el compromiso de las partes.	La variable se mide mediante tres dimensiones que son: comprensión de las situaciones, cooperación y tolerancia al conflicto, cada una de ellas con un indicador que son: manejo de problemas, criterio frente a problemas y discrepancia entre docentes, además está compuesto en total por 06 ítems	Y1: Comprensión de las situaciones Y2: Cooperación Y3: Tolerancia al conflicto	Y1.1: Manejo de problemas Y2.1: Criterio frente a problemas Y3.1: Discrepancia entre docentes	11,12 13,14 15,16	Ordinal
------------------------------	---	---	--	---	-------------------------	---------

**Fuente:** Responsable de la investigación.

## Anexo 2

### Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN MUESTRA
¿Qué relación existe entre la gestión de conflictos y el desempeño laboral docente en el Instituto Superior Tecnológico San Marcos - 2019?	<p><b>Objetivo General</b> Determinar la relación que existe entre la gestión de conflictos y el desempeño laboral en los docentes del Instituto de educación superior Técnico “San Marcos”, 2019.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b> <b>O.E1:</b> Determinar el nivel de desempeño laboral en los docentes del Instituto de educación superior Técnico “San Marcos”, 2019. <b>O.E2:</b> Identificar el nivel de gestión de en los docentes del Instituto de educación superior Técnico “San Marcos”, 2019.</p>	<p><b>Hipótesis:</b> Existe relación directa entre la gestión de conflictos y el desempeño laboral en los docentes del Instituto de educación superior Técnico “San Marcos”, 2019.</p>	<p>Variable Independiente: Gestión de conflictos</p> <p>Variable Dependiente desempeño laboral</p>	<p>Tipo de Investigación Básica-correlacional Diseño No experimental</p>	son los 11 docentes de ambos sexos de del Instituto de educación superior Técnico “San Marcos”

### Anexo 3. Instrumentos de recolección de datos

#### Instrumento: Cuestionario

##### INSTRUCCIONES:

Lee atentamente y marca con una ASPA (X) solo una alternativa que refiere como vive tu familia. Hay cinco Posibilidades de respuesta:

1 Nunca o Casi nunca; 2. Pocas Veces; 3 A veces; 4. Con frecuencia; 5. Casi siempre

Te pedimos contestar con sinceridad, y, por favor, responder a todas las preguntas, pues tus respuestas son importantes para el éxito de la investigación.

---

ITEMS	Nunca o casi nunca (1)	Pocas Veces (2)	A veces (3)	Con Frecuencia (4)	Casi siempre (5)
1. ¿Considera usted que logra de manera eficiente sus tareas?					
2. ¿Es usted responsable al ejecutar las actividades hasta su fase final?					
3. ¿Considera usted que cumple con eficacia su trabajo dentro de la institución educativa?					
4. ¿Está usted dispuesto a hacer más de lo me corresponde para lograr el cumplimiento de sus metas?					
5. ¿Considera usted que contribuye con el cumplimiento de los objetivos de la institución educativa?					
6. ¿Se involucra profundamente en las acciones acordadas para lograr los objetivos planteados por la institución?					
7. ¿Considera usted que está conforme con el trabajo que realiza en la institución educativa?					
8. ¿Se siente conforme al desarrollar actividades encargadas por sus superiores?					

9. ¿Considera usted que muestra interés permanente por superarse y se esfuerza por lograrlo?					
10. ¿Realiza sus actividades con precisión en busca de una superación personal?					
11. ¿Considera usted que puede manejar más de un problema con eficiencia?					
12. ¿Es usted capaz de establecer acciones correctivas oportunas para la solución de problemas en la institución?					
13. ¿Considera usted que muestra aptitud para integrarse con los demás compañeros de trabajo?					
14. ¿Desarrolla estrategias de mejora continua para evitar problemas dentro de su centro de trabajo?					
15. ¿Considera usted que el director estima que las discrepancias entre los docentes pueden ser útiles para la institución educativa?					
16. ¿Cuándo existe discrepancias pide que se aclare la información en lugar de adivinar el significado del mensaje?					

Gracias por sus respuestas Sabemos que su tiempo es valioso por lo que le agradecemos profundamente haber participado en esta actividad.

## Anexo 4. Validación de instrumentos

### FICHA PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

#### Instrumento de acopio de datos

#### INTRODUCCIÓN

El presente instrumento pretende medir la calidad de un instrumento de recolección de datos a través del juicio de un experto en investigación, estadística o en la variable sujeta a medición.

#### AUTOR:

#### REFERENCIA

1	Experto	MENDOZA SANCHEZ JUAN ROMELIO
2	Especialidad	INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA
3	Cargo actual	DOCENTE
4	Grado académico	DOCTOR EN CIENCIAS
5	Institución donde labora	UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
6	Instrumento	CUESTIONARIO
7	Producciones	<a href="http://directorio.concytec.gob.pe/appDirectorioCTI/VerDatosInvestigador.do?jsessionid=d77e7c5ec99104121ba635f04d19?id_investigador=133808">http://directorio.concytec.gob.pe/appDirectorioCTI/VerDatosInvestigador.do?jsessionid=d77e7c5ec99104121ba635f04d19?id_investigador=133808</a>
8	Lugar y fecha	16-02-2021

#### TABLA DE VALORACIÓN

N.º	INDICADORES	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
01	Operacionalización de la variable		X				
02	Pertinencia de reactivos			X			
03	Suficiencia de reactivos para medir la variable			X			
04	Basado en aspectos teóricos de la variable		X				
05	Expresado en hechos perceptibles		X				
06	Adecuado para los sujetos en estudio		X				
07	Formulado con lenguaje apropiado		X				
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología			X			
09	Secuencia lógica		X				
10	Calidad de instrucciones			X			
	TOTAL		24	12			

Coefficiente de valoración porcentual  $C = 36/50$

#### OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES: APLICABLE



Juan R, Mendoza Sanchez

DNI 43679106

**Anexo 5.**

**Matriz de datos**

*Considera usted que logra de manera eficiente sus tareas*

	N	%
Nunca o casi nunca	2	18.2
Pocas Veces	5	45.5
A veces	3	27.3
Con Frecuencia	1	9.1
Casi siempre	0	0.0
	11	100

*Responsabilidad del docente al ejecutar las actividades hasta su fase final*

	N	%
Nunca o casi nunca	1	9.1
Pocas Veces	4	36.4
A veces	5	45.5
Con Frecuencia	1	9.1
Casi siempre	0	0.0
	11	100

*Porcentaje de docentes que cumple con eficacia su trabajo dentro de la institución educativa*

	N	%
Nunca o casi nunca	0	0.0
Pocas Veces	6	54.5
A veces	4	36.4

Con Frecuencia	1	9.1
Casi siempre	0	0.0
	11	100

*Porcentaje de docentes dispuestos a hacer más de lo que le corresponde para lograr el cumplimiento de sus objetivos*

	N	%
Nunca o casi nunca	2	18.2
Pocas Veces	5	45.5
A veces	3	27.3
Con Frecuencia	1	9.1
Casi siempre	0	0.0
	11	100

*Porcentaje de docentes que contribuye con el cumplimiento de los objetivos de la institución educativa*

	N	%
Nunca o casi nunca	2	18.2
Pocas Veces	4	36.4
A veces	4	36.4
Con Frecuencia	1	9.1
Casi siempre	0	0.0
	11	100

*Se involucra profundamente en las acciones acordadas para lograr los objetivos planteados por la institución*

	N	%
--	---	---

Nunca o casi nunca	2	18.2
Pocas Veces	5	45.5
A veces	3	27.3
Con Frecuencia	1	9.1
Casi siempre	0	0.0
	11	100

*Porcentaje de docentes conformes con el trabajo que realizan en la institución educativa*

	N	%
Nunca o casi nunca	3	27.3
Pocas Veces	4	36.4
A veces	2	18.2
Con Frecuencia	2	18.2
Casi siempre	0	0.0
	11	100

*Porcentaje de docentes que se sienten conformes al desarrollar actividades encargadas por sus superiores*

	N	%
Nunca o casi nunca	4	36.4
Pocas Veces	3	27.3
A veces	3	27.3
Con Frecuencia	1	9.1
Casi siempre	0	0.0
	11	100

*Porcentaje de docentes que muestra interés permanente por superarse y se esfuerza por lograrlo*

	N	%
--	---	---

Nunca o casi nunca	3	27.3
Pocas Veces	4	36.4
A veces	3	27.3
Con Frecuencia	1	9.1
Casi siempre	0	0.0
	11	100

*Porcentaje de docentes que realiza sus actividades con precisión en busca de una superación personal*

	N	%
Nunca o casi nunca	3	27.3
Pocas Veces	4	36.4
A veces	3	27.3
Con Frecuencia	1	9.1
Casi siempre	0	0.0
	11	100

*Porcentaje de docentes que maneja más de un problema con eficiencia*

	N	%
Nunca o casi nunca	3	27.3
Pocas Veces	4	36.4
A veces	4	36.4
Con Frecuencia	0	0.0
Casi siempre	0	0.0
	11	100

*Porcentaje de docentes capaces de establecer acciones correctivas oportunas para la solución de problemas en la institución*

	N	%
Nunca o casi nunca	2	18.2
Pocas Veces	4	36.4
A veces	4	36.4
Con Frecuencia	1	9.1
Casi siempre	0	0.0
	11	100

*Porcentaje de docentes con aptitud para integrarse con los demás compañeros de trabajo*

	N	%
Nunca o casi nunca	4	36.4
Pocas Veces	3	27.3
A veces	4	36.4
Con Frecuencia	0	0.0
Casi siempre	0	0.0
	11	100

*Porcentaje de docentes que desarrollan estrategias de mejora continua para evitar problemas dentro de su centro de trabajo*

	N	%
Nunca o casi nunca	3	27.3
Pocas Veces	4	36.4
A veces	4	36.4
Con Frecuencia	0	0.0
Casi siempre	0	0.0

	11	100
--	----	-----

*Porcentaje de docentes que Considera que el director estima que las discrepancias entre los docentes pueden ser útiles para la institución educativa*

	N	%
Nunca o casi nunca	3	27.3
Pocas Veces	5	45.5
A veces	2	18.2
Con Frecuencia	1	9.1
Casi siempre		0.0
	11	100

*Porcentaje de docentes que cuándo existe discrepancias pide que se aclare la información en lugar de adivinar el significado del mensaje*

	N	%
Nunca o casi nunca	3	27.3
Pocas Veces	5	45.5
A veces	3	27.3
Con Frecuencia	0	0.0
Casi siempre	0	0.0
	11	100

**Anexo 5. Documento de autorización del instituto donde le autorizan aplicar sus instrumentos**

**“Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional”**

San Marcos, 17 de noviembre del 2022

**AUTORIZACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

El director del Instituto Superior Tecnológico” San Marcos” **Ing. Nicolás Rabanal Cacho, autoriza al Sr. VILLAVICENCIO SÁNCHEZ, José Jorge** para que ejecute el Proyecto de Tesis titulado, **GESTIÓN DE CONFLICTOS Y DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE EN EL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO “SAN MARCOS” 2019;** así mismo se le **permitirá la aplicación de los instrumentos de investigación** para obtener información de uso académico.

Se le expide dicho documento para los fines pertinentes.

Atentamente,



DNI 26613930

**Anexo 6. Data de procesamiento de datos en Excel**

Encuestado:	DESEMPEÑO LABORAL										GESTIÓN DE CONFLICTOS						PROMEDIOS POR VARIABLE	
	EFICIENCIA		EFICACIA		C. OBJETIVOS		C. TRABAJO		I. SUPERARSE		M. PROBLEMAS		C.F. PROBLEMAS		D. DOCENTES		V1	V2
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16		
1	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2
2	3	4	3	3	2	2	1	4	1	1	3	3	2	1	2	1	2	2
3	1	2	4	1	1	2	3	2	2	2	2	2	4	3	3	2	2	3
4	2	3	2	2	3	1	2	3	3	3	3	3	1	1	2	3	2	2
5	2	2	3	3	2	3	1	1	4	1	1	1	3	2	1	1	2	2
6	3	1	2	1	1	2	2	1	1	3	2	2	3	3	2	2	2	2
7	1	3	2	2	3	1	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3
8	3	2	3	3	3	2	1	2	3	2	3	4	1	2	2	1	2	2
9	2	3	2	2	2	4	2	1	1	1	3	2	1	1	1	2	2	2
10	2	2	3	4	4	2	3	2	2	2	2	1	3	2	2	2	3	2
11	4	3	2	2	3	3	4	1	3	4	1	3	2	3	4	3	3	3

## Anexo 8

### Data de procesamiento de datos en SPSS V25

\*BASE DE DATOS SPSS JORGE V.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	P1	Numérico	8	0	¿Considera ust...	{1, Nunca o ...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal	Entrada
2	P2	Numérico	8	0	¿Es usted resp...	{1, Nunca o ...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal	Entrada
3	P3	Numérico	8	0	¿Considera ust...	{1, Nunca o ...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal	Entrada
4	P4	Numérico	8	0	¿Está usted di...	{1, Nunca o ...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal	Entrada
5	P5	Numérico	8	0	¿Considera ust...	{1, Nunca o ...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal	Entrada
6	P6	Numérico	8	0	¿Se involucra p...	{1, Nunca o ...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal	Entrada
7	P7	Numérico	8	0	¿Considera ust...	{1, Nunca o ...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal	Entrada
8	P8	Numérico	8	0	¿Se siente conf...	{1, Nunca o ...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal	Entrada
9	P9	Numérico	8	0	¿Considera ust...	{1, Nunca o ...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal	Entrada
10	P10	Numérico	8	0	¿Realiza sus a...	{1, Nunca o ...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal	Entrada
11	P11	Numérico	8	0	¿Considera us...	{1, Nunca o ...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal	Entrada
12	P12	Numérico	8	0	¿Es usted cap...	{1, Nunca o ...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal	Entrada
13	P13	Numérico	8	0	¿Considera ust...	{1, Nunca o ...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
14	P14	Numérico	8	0	¿Desarrolla est...	{1, Nunca o ...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
15	P15	Numérico	8	0	¿Considera ust...	{1, Nunca o ...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
16	P16	Numérico	8	0	¿Cuándo existe...	{1, Nunca o ...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada

BASE DE DATOS SPSS JORGE V.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

21: P12

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
1	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	1	2	1	2
2	3	4	3	3	2	2	1	4	1	1	3	3	2	1	2	1
3	1	2	4	1	1	2	3	2	2	2	2	2	4	3	3	2
4	2	3	2	2	3	1	2	3	3	3	3	3	1	1	2	3
5	2	2	3	3	2	3	1	1	4	1	1	1	3	2	1	1
6	3	1	2	1	1	2	2	1	1	3	2	2	3	3	2	2
7	1	3	2	2	3	1	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3
8	3	2	3	3	3	2	1	2	3	2	3	4	1	2	2	1
9	2	3	2	2	2	4	2	1	1	1	3	2	1	1	1	2
10	2	2	3	4	4	2	3	2	2	2	2	1	3	2	2	2
11	4	3	2	2	3	3	4	1	3	4	1	3	2	3	4	3

**Anexo 9**  
**Alfa de Cronbach**

**ALFA DE CRONBACH**

**Fórmula:  $\alpha = (K/K - 1) (1 - \Sigma Vi/VT)$**

**$\alpha$  = Alfa de Cronbach**

**K = N° de ítems**

**Vi = Varianza de cada ítem**

**VT = Varianza del total**

**$\alpha = (10/10-1)(1-11.5368/178.4316)$**

**$\alpha = (10/10-1) ( 1-0.0647)$**

**$\alpha = 0.976$**

**Fórmula:  $\alpha = (K/K - 1) (1 - \Sigma Vi/VT)$**

**$\alpha$  = Alfa de Cronbach**

**K = N° de ítems**

**Vi = Varianza de cada ítem**

**VT = Varianza del total**

**$\alpha = (6/6-1)(1-11.5368/178.4316)$**

**$\alpha = (6/10-1) ( 1-0.0647)$**

**$\alpha = (1.0526) (0.9353)$**

**$\alpha = 0.978$**

## Anexo 10. Repositorio institucional



# REPOSITORIO INSTITUCIONAL DIGITAL

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

1. Información del Autor			
VILLAVICENCIO SÁNCHEZ JOSÉ JORGE		26608824	josejorge2401@hotmail.com
Apellidos y Nombres		DNI	Correo Electrónico
2. Tipo de Documento de Investigación			
<input checked="" type="checkbox"/>	Tesis	<input type="checkbox"/>	Trabajo de Suficiencia Profesional
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Trabajo Académico
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Trabajo de Investigación
3. Grado Académico o Título Profesional <sup>1</sup>			
<input type="checkbox"/>	Bachiller	<input type="checkbox"/>	Título Profesional
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Título Segunda Especialidad
<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Maestría
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Doctorado
4. Título del Documento de Investigación			
<p><b>Gestión de conflictos y desempeño laboral docente en el Instituto Superior Tecnológico “San Marcos” 2020</b></p>			
5. Programa Académico			
Maestría en educación con mención en docencia universitaria y gestión educativa			
6. Tipo de Acceso al Documento			
<input checked="" type="checkbox"/>	Abierto o Público <sup>3</sup> (info eu-repo/semantics/openAccess)		<input type="checkbox"/>
			Acceso restringido <sup>4</sup> (info eu-repo/semantics/restrictedAccess) (*)
(*) En caso de restringido sustentar motivo			

### A. Originalidad del Archivo Digital

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado Evaluador y forma parte del proceso que conduce a obtener el grado académico o título profesional.

### B. Otorgamiento de una licencia CREATIVE COMMONS <sup>5</sup>

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Institucional Digital, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento. <sup>6</sup>

Lugar	Día	Mes	Año
Cajamarca	29	09	2023



*[Firma manuscrita]*  
Firma

Importante

<sup>1</sup> Según Resolución de Consejo Directivo N° 075-2016-SUNEDU-CD, Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar Grados Académicos y Títulos Profesionales, Art. 8, inciso 8.2  
<sup>2</sup> Ley N° 30035, Ley que regula el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto y D.S. 006-2015-PCM  
<sup>3</sup> Si el autor eligió el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad San Pedro una licencia no exclusiva, para que se pueda hacer arreglos de forma en la obra y difundir en el Repositorio Institucional Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.  
<sup>4</sup> En caso de que el autor elija la segunda opción, únicamente se publicará los datos del autor y resumen de la obra, de acuerdo a la directiva N° 004-2016-CONCYTEC-DECC (Números 5.2 y 6.7) que norma el funcionamiento del Repositorio Nacional Digital  
<sup>5</sup> Las licencias Creative Commons (CC) es una organización internacional sin fines de lucro que pone a disposición de los autores un conjunto de licencias flexibles y de herramientas tecnológicas que facilitan la difusión de información, recursos educativos, obras artísticas y científicas, entre otros. Estas licencias también garantizan que el autor obtenga el crédito por su obra.  
<sup>6</sup> Según el inciso 1.2.2, del artículo 12º del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales-RENATI "Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA".

Nota. - En caso de falsedad en los datos, se procederá de acuerdo a ley (Ley 27444, art. 32, núm. 32.3).

## Anexo 11. Reporte % Turnitin


### Gestión de conflictos y desempeño laboral docente en el Instituto Superior Tecnológico "San Marcos" 2019

#### INFORME DE ORIGINALIDAD



#### FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	5%
2	<a href="http://core.ac.uk">core.ac.uk</a> Fuente de Internet	2%
3	<a href="http://repositorio.upn.edu.pe">repositorio.upn.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
4	<a href="http://repositorio.usanpedro.edu.pe">repositorio.usanpedro.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="http://repositorio.autonoma.edu.pe">repositorio.autonoma.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	1%
7	<a href="http://repositorio.uss.edu.pe">repositorio.uss.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
8	Submitted to Universidad Nacional Jose Faustino Sanchez Carrión Trabajo del estudiante	1%



9	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
10	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
11	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	<1 %
12	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
13	repositorio.continental.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
14	repositorio.utelesup.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
15	1library.co Fuente de Internet	<1 %
16	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
17	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
18	documentop.com Fuente de Internet	<1 %
19	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %



20	Submitted to Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurimac Trabajo del estudiante	<1 %
21	<a href="http://alicia.concytec.gob.pe">alicia.concytec.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
22	<a href="http://www.lareferencia.info">www.lareferencia.info</a> Fuente de Internet	<1 %
23	<a href="http://repositorio.unc.edu.pe">repositorio.unc.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
24	<a href="http://repositorio.upeu.edu.pe">repositorio.upeu.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
25	Submitted to Universidad de Chile - CN-038051 Trabajo del estudiante	<1 %
26	<a href="http://www.monografias.com">www.monografias.com</a> Fuente de Internet	<1 %
27	Submitted to Universidad Nacional de Tumbes Trabajo del estudiante	<1 %
28	<a href="http://www.igac.gov.co:8080">www.igac.gov.co:8080</a> Fuente de Internet	<1 %
29	<a href="http://intra.uigv.edu.pe">intra.uigv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
30	<a href="http://repositorioacademico.unc.edu.pe">repositorioacademico.unc.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %

31	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
32	<a href="http://eujournal.org">eujournal.org</a> Fuente de Internet	<1 %
33	<a href="http://repositorio.ulasamericas.edu.pe">repositorio.ulasamericas.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
34	<a href="http://repositorio.unjfsc.edu.pe">repositorio.unjfsc.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
35	<a href="http://tesis.usat.edu.pe">tesis.usat.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
36	<a href="http://www.repositorio.upla.edu.pe">www.repositorio.upla.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
37	<a href="http://www.vheadline.com">www.vheadline.com</a> Fuente de Internet	<1 %
38	<a href="http://repositorio.uladech.edu.pe">repositorio.uladech.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
39	<a href="http://repositorio.unajma.edu.pe">repositorio.unajma.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
40	<a href="http://www.tandfonline.com">www.tandfonline.com</a> Fuente de Internet	<1 %
41	<a href="http://fundacionlasirc.org">fundacionlasirc.org</a> Fuente de Internet	<1 %
42	<a href="http://repositorio.uac.edu.co">repositorio.uac.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %



43	repositorio.uap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
44	repositorio.unsaac.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
45	www.sacha.org Fuente de Internet	<1 %
46	Rodrigo Fernando Herrera Valencia. "Impact of BIM/LEAN on the interaction of construction project design teams", Universitat Politecnica de Valencia, 2020 Publicación	<1 %



Excluir citas       Apagado       Excluir coincidencias < 6 words  
 Excluir bibliografía       Activo