



UNAP

Escuela de Post Grado

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONIA PERUANA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y HUMANIDADES
ESCUELA DE POST GRADO “JOSÉ TORRES VÁSQUEZ”**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

T E S I S

**“LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO EN LA GESTIÓN DE
CONFLICTOS ORGANIZACIONALES, INSTITUCIÓN EDUCATIVA
“CÉSAR VALLEJO”, IQUITOS - 2015”**

PRESENTADO POR : GLENDY CECILIA GARCÍA SALDAÑA

ASESOR : FERNANDO GUEVARA TORRES, Mg.

Requisito para la Obtención del Grado Académico de:

MAGISTER EN GESTIÓN EDUCATIVA

IQUITOS – PERÚ

2015

JURADO CALIFICADOR Y DICTAMINADOR

Dra. Nilda Manuela Rodríguez Mera
Presidente

Dr. Emilio Augusto Montani Ríos
Miembro

Mg. Rommel Quintanilla Huamán
Miembro

Mg. Fernando Guevara Torres
Asesor

DEDICATORIA

A mis padres por su ejemplo de perseverancia y amor a la carrera docente.

A mis hermanos por su apoyo incondicional.

A Jorge, el amor de mi vida por su cariño, entrega y compromiso con nuestra familia.

A Mariel Adriana y Sophie Valentina, mis hijas por su ternura y paciencia.

A mis familiares porque mis logros son los suyos.

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud infinita a Dios por bendecirme y permitirme disfrutar de este nuevo logro en mi vida profesional.

A mi Alma Mater, la UNAP por permitir mi formación y desempeño profesional en sus aulas.

A mi querido amigo y asesor Fernando Guevara por su desprendimiento y compromiso al realizar este valioso trabajo.

A mis maestros y colegas de la UNAP por su continua motivación y su capacidad para guiar mis ideas.

A mis colegas y amigos del COLCOOP “César Vallejo”, quienes han aportado a este trabajo de investigación con desprendimiento y confianza.

INDICE DE CONTENIDOS

	PÁGINA
Capítulo I: INTRODUCCIÓN	1
Capítulo II: ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	
2.1. Antecedentes	3
2.2. Marco Teórico	4
2.2.1. LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO	
2.2.1.1. Estilos de Liderazgo	7
▪ Liderazgo autocrático	8
▪ Liderazgo situacional	9
▪ Liderazgo democrático o participativo	10
▪ Liderazgo liberal o permisivo (Laissez-faire)	11
▪ Liderazgo transformacional	12
2.2.1.2. Aspectos Estructurales del Liderazgo	14
▪ Disposición actitudinal	15
▪ Compromiso con el desarrollo de la escuela como Organización Inteligente	17
▪ Desarrollo del talento organizativo	18
▪ La comunicación como base del entendimiento	20
▪ Creación de ambientes de participación	21
2.2.2. GESTIÓN DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES	
2.2.2.1. Tipos de conflictos organizacionales	24
▪ Conflictos Intrapersonales	25
▪ Conflictos Interpersonales	26
▪ Conflictos intragrupal	27
▪ Conflictos personal-funcionales	28
2.2.2.2. Elementos Focales para la Gestión Organizacional	28
▪ Intervención de áreas conflictivas	29
▪ Cumplimiento de Etapas en la Resolución de Conflictos	33

▪ Estrategias de gestión para la resolución de conflictos Organizacionales.	34
▪ Aplicación de la reingeniería de procesos gerenciales	37
▪ Manejo de la negociación	38
▪ Uso de la mediación	40
Capítulo III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
3.1. Tipo de investigación	43
3.2. Diseño de investigación	43
3.3. Población y muestra	44
3.3.1 Población	44
3.3.2 Muestra	44
3.4. Procedimientos, técnica, e instrumentos de recolección de datos.	
3.4.1. Procedimientos	44
3.4.2. Técnicas	44
3.4.3. Instrumentos	45
Capítulo IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	
4.1. Tablas	46
4.2. Análisis Bivariado	84
4.3. Hipótesis	84
4.4. Prueba de Hipótesis	85
4.4.1. Formulación de hipótesis estadística	85
Capítulo V: DISCUSIÓN	87
Capítulo VI: CONCLUSIONES	89
Capítulo VII: RECOMENDACIONES	91
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	92
ANEXOS	96

ÍNDICE DE TABLAS

	PÁGINA
I. LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO	
Tabla 01 - Liderazgo Autocrático	46
Tabla 02 - Liderazgo Situacional	47
Tabla 03 - Liderazgo Democrático o participativo	48
Tabla 04 - Liderazgo Liberal o permisivo	50
Tabla 05 - Liderazgo Transformacional	52
II. ASPECTOS ESTRUCTURALES DEL LIDERAZGO	
Tabla 06 - Estilo de Liderazgo: Disposición actitudinal	54
Tabla 07 - Estilo de Liderazgo: Compromiso con el desarrollo de la escuela	56
Tabla 08 - Estilo de Liderazgo: Desarrollo del talento Organizativo	58
Tabla 09 - Estilo de Liderazgo: La comunicación como la base de entendimiento	60
Tabla 10 - Estilo de Liderazgo: Creación de ambientes participativos	62
Tabla 11 - Personal según, opinión del Liderazgo del Personal Directivo	64
Tabla 12 - Tipos de conflictos: Conflictos Intrapersonales	65
Tabla 13 - Tipos de conflictos: Conflictos Interpersonales	67
Tabla 14 - Tipos de conflictos: Conflictos Intragrupales	69
Tabla 15 - Tipos de conflictos: Conflictos Personal-Funcional	71
III. ELEMENTOS FOCALES DE LOS CONFLICTOS ORGANIZACIONALES	
Tabla 16 - Intervención de áreas conflictivas	73
Tabla 17 - Cumplimiento de etapas en la resolución de conflictos	75
IV. ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES	
Tabla 18 - Aplicación de la reingeniería de procesos.	77
Tabla 19 - Manejo de la negociación	79
Tabla 20 - Uso de la mediación	81
Tabla 21 - Gestión de Conflictos Organizacionales del Personal Directivo.	83

V. ANALISIS BIVARIADO

Tabla 22 - Liderazgo del personal Directivo según Gestión de Conflictos	84
---	----

ÍNDICE DE GRÁFICAS

I. LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO

Gráfico 01 - Liderazgo Autocrático	47
Gráfico 02 - Liderazgo: Situacional	48
Gráfico 03 - Liderazgo Democrático o participativo	49
Gráfico 04 - Liderazgo Liberal o permisivo	51
Gráfico 05 - Liderazgo Transformacional	53

II. ASPECTOS ESTRUCTURALES DEL LIDERAZGO

Gráfico 06 - Estilo de Liderazgo: Disposición actitudinal	55
Gráfico 07 - Estilo de Liderazgo: Compromiso con el desarrollo de la escuela	57
Gráfico 08 - Estilo de Liderazgo: Desarrollo del talento Organizativo	59
Gráfico 09 - Estilo de Liderazgo: La comunicación como la base de entendimiento	61
Gráfico 10 - Estilo de Liderazgo: Creación de ambientes participativos	63
Gráfico 11 - Personal según, opinión del Liderazgo del Personal Directivo	64
Gráfico 12 - Tipos de conflictos: Conflictos Intrapersonales	66
Gráfico 13 - Tipos de conflictos: Conflictos Interpersonales	68
Gráfico 14 - Tipos de conflictos: Conflictos Intragrupales	70
Gráfico 15 - Tipos de conflictos: Conflictos Personal-Funcional	72

III. ELEMENTOS FOCALES DE LOS CONFLICTOS ORGANIZACIONALES

Gráfico 16 - Intervención de áreas conflictivas	74
Gráfico 17 - Cumplimiento de etapas en la resolución de conflictos	76

IV. ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES

Gráfico 18 - Aplicación de la reingeniería de procesos.	78
Gráfico 19 - Manejo de la negociación	80
Gráfico 20 - Uso de la mediación	83

V. ANALISIS BIVARIADO

Gráfico 21-Gestión de Conflictos Organizacionales del Personal Directivo	83
Gráfico 22-Liderazgo del personal Directivo según Gestión de Conflictos.	85

RESUMEN

Con el objetivo de analizar la relación entre el liderazgo del personal directivo con la gestión de conflictos organizacionales en la Institución Educativa “Colegio Cooperativo César Vallejo”, se realizó la presente investigación definida con la interrogante ¿Cuál es la relación entre el liderazgo del personal directivo con la gestión de conflictos organizacionales en la Institución Educativa “Colegio Cooperativo César Vallejo de Iquitos, 2015”?

La muestra de estudio estuvo conformada por un total de 38 personas entre personal docente y administrativo de la Institución Educativa “Colegio Cooperativo César Vallejo” del distrito de Iquitos.

Para el análisis de los resultados se utilizó medida de resumen (frecuencias y porcentajes) y medidas de tendencia central (media aritmética), los mismos que indican que la aplicación de los estilos de liderazgo de los directivos en la institución educativa es Buena, resaltando el liderazgo democrático; en cuanto a los aspectos estructurales del personal directivo, estos se encuentran dentro la escala valorativa Siempre; de igual manera, el manejo de los tipos de conflictos que se presentan en la institución educativa, están considerados dentro la escala valorativa Siempre, de ello se infiere que en la institución educativa se identifican tipos de conflictos que son abordados de manera adecuada por el personal directivo. Así mismo en referencia a los elementos focales que gestiona el personal directivo para la solución de conflictos organizacionales, la mayoría de sus indicadores, se encuentran en la escala A veces.

En términos generales, se puede inferir que existe significativa relación entre el liderazgo del personal Directivo con la Gestión de Conflictos organizacionales.

ABSTRACT

This research main aim was to analyze the relationship between managerial leadership and conflict management at Cesar Vallejo School.

The study sample was made up by 38 people, all of them workers of the educative institution (administrative staff and teachers).

For the analysis of the results were used summary measures as frequencies and percentages and measures of central tendency in this case arithmetic mean.

According to the results, the implementation of leadership styles in the educative institutions is Good, by emphasizing the democratic leadership; in regard to the structural aspects of the management staff, they are located inside the scale, Always; similarly, the types of conflicts found in the educative institution are within the Always evaluative scale, it means that Cesar Vallejo School personal staff deals appropriately with these types of conflicts.

Additionally, in reference to the focal elements managed for the solution of organizational conflicts most of their indicators are in the scale, Sometimes.

In general terms, we can infer that exist a significant or meaningful relationship between managerial leadership and conflict management at Cesar Vallejo School.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

“LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO EN LA GESTIÓN DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES, INSTITUCIÓN EDUCATIVA "COLCOOP CÉSAR VALLEJO", IQUITOS - 2015”

La calidad de la educación es el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida, de acuerdo a lo mencionado en el Artículo 13° de la Ley General de Educación 28044.

Menciona también, en su Artículo 55° que el director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo, por lo que le corresponde: Conducir la Institución Educativa, presidir el Consejo Educativo Institucional, promover las relaciones humanas armoniosas, el trabajo en equipo, la participación entre los miembros de la comunidad educativa entre otros.

Los procesos de cambio o mejora sustantiva en educación ocurren tanto en las escuelas como en las aulas y requieren de conductores, de líderes que piensen un futuro diferente y que sean capaces de guiar a las comunidades educativas hacia dicha meta.

Reformar la escuela implica transformar la gestión que desarrollan los directivos como entes gestores de la calidad. Son los directores de las Instituciones Educativas los que deben liderar estos procesos por lo que se puede afirmar que el rol del directivo en la mejora de la calidad de la escuela es eficaz.

El liderazgo efectivo se comprende como las acciones llevadas a cabo con la intención de desarrollar un ambiente de trabajo productivo, satisfactorio para los docentes, crear condiciones de aprendizaje y resultados favorables en los estudiantes.

La gestión de conflictos debe ser vista desde otra perspectiva y en sentido más profundo pues se requiere que los actores del proceso educativo reconozcan en los conflictos una oportunidad pedagógica para el aprendizaje de formas de intercambio y negociación institucionales, con reglas claras, conocidas y colectivamente aceptadas, a fin de ir construyendo espacios de convivencia libres de violencia, discriminación e intolerancia. Son los directivos quienes tienen la tarea de organizar sus instituciones educativas,

generando un clima propicio para los aprendizajes y el desarrollo humano de todos los miembros de la comunidad educativa.

Atendiendo a estas consideraciones, la presente investigación denominada “LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO EN LA GESTIÓN DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES, INSTITUCIÓN EDUCATIVA “COLCOOP CÉSAR VALLEJO, IQUITOS” - 2015, consta de 7 capítulos y cada uno de ellos será explicado en forma breve:

En el capítulo I, se considera la introducción, donde se indica el contenido de cada uno de los capítulos y a la vez se hace un esbozo sobre temas claves relacionados a la calidad de la educación, el liderazgo directivo, la gestión de conflictos y su repercusión en la sociedad actual.

En el capítulo II, están considerados los antecedentes de la investigación y el marco teórico de las dos variables; es decir, la variable Liderazgo del Personal Directivo; que se ocupa del liderazgo democrático, autoritario, permisivo, entre otros; y la variable, Gestión de Conflictos Organizacionales que se ocupa de los tipos de conflictos organizacionales, aplicación de reingeniería de procesos gerenciales y manejo de negociación. En el capítulo III, se identifican la metodología que contiene a su vez el tipo y diseño de la investigación, población y muestra, e instrumentos. Seguidamente en el capítulo IV, se explican los resultados de la investigación de ambas variables; así mismo en el capítulo V, está plasmada la discusión de la investigación; en el capítulo VI, las conclusiones, y en el capítulo VII, las recomendaciones del estudio.

Se espera que los resultados de la investigación contribuyan a mejorar las deficiencias que salen a la luz producto de la investigación dentro de la Institución Educativa y de ser el caso poner en práctica estas experiencias en otras instituciones de la ciudad, la región Loreto y el país.

CAPÍTULO II: ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes

Altuve (2001) efectuó un trabajo de maestría sobre la “Acción Gerencial del Personal Directivo desde la perspectiva de un liderazgo transformador en las Escuelas Básicas”.

- Los resultados permitieron destacar que la gestión de los directivos se aleja en la práctica del deber ser con respecto al verdadero líder transformador, por cuanto las características que los perfilan están ausentes en ellos.
- Los resultados obtenidos en la investigación permitieron inferir que si el personal directivo no desarrolla un liderazgo transformador acorde con los postulados teóricos, su acción gerencial es poco trascendental para propiciar porque no promueve la participación de los docentes en las tareas claves propias de cualquier institución educativa, entre ellas, la toma de decisiones consensuadas; que es de vital importancia para la solución de los problemas que se presenten en la investigación.
- Esto permitió corroborar cómo en la gerencia la presencia del liderazgo transformador, puede determinar la forma de cómo es que funcionan las instituciones, en cuanto a la participación del personal y a la toma de decisiones que el director le dé al personal que en ella labora.

Nava, G. (1999) desarrolló una investigación denominada “El estilo de liderazgo del personal directivo y su influencia en la comunicación dentro de las instituciones preescolares”.

En consecuencia, los resultados indicaron una alta tendencia del estilo de liderazgo democrático participativo con una adecuada comunicación, tanto de tipo formal como informal, con dirección ascendente, descendente y horizontal. Asimismo, al efectuar la correlación se obtuvo un valor positivo medio, lo cual determinó que el estilo de liderazgo influye directamente en la comunicación.

Díaz, J. (2000) realizó un trabajo titulado El liderazgo situacional: Una alternativa en gerencia educacional para mejorar las relaciones humanas en las instituciones educativas”.

- Los resultados señalaron que la actuación de los responsables de dirigir administrativamente el proceso enseñanza-aprendizaje no es la más cónsona con las necesidades y expectativas que tienen los docentes en la actualidad; para tal efecto, se hace necesario establecer estrategias y poner en práctica teorías administrativas que contribuyan a mejorar la situación de crisis que desde el punto de vista gerencial viven las instituciones educativas.
- Este antecedente aportó información sobre las demandas de lograr un liderazgo efectivo del personal directivo, sustentado en una participación proactiva y comprometida para conectar esfuerzos mancomunados a favor de una vida escolar de calidad.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.1.1 LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO

El liderazgo hoy en día se ha considerado desde nuevos enfoques y perspectivas, repercutiendo en la incidencia directa del recurso humano de una organización. A raíz de esto, las bases teóricas planteadas se enfocarán hacia la descripción de los aspectos referidos al liderazgo y estilos del mismo, también se exponen la motivación, definición y teorías que explican las variables de estudio de esta investigación.

Según Hersey y Blanchard (1998; 90) “el liderazgo es la actividad de influir en la gente para que se empeñe de buena gana por los objetivos del grupo”. Mientras que Tigani (2006; 10) señala que el liderazgo significa “la capacidad de medir con justicia, sin arbitrariedades y aplicando normas parejas para todos sin privilegios de ningún tipo. Todo se debe medir con la misma vara”.

Por otra parte, Tannenbaum citado por Hersey y Blanchard (1998; 91) definen el liderazgo como “la influencia personal ejercida en una situación y dirigida, mediante el proceso de comunicación, a conseguir una o varias metas particulares”. Mientras, que Koontz y Weihrich (2002; 95) afirman que “el liderazgo consiste en influir en la gente para que se una en la consecución de cierta meta común”.

En efecto, el liderazgo es el proceso de influir en las actividades de una persona o un grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación. Dada esta definición, el proceso de liderazgo está en función del líder, el seguidor y otras variables situacionales. De ahí, que, debe tener el poder de simplificar situaciones difíciles para la gente, y liberarlos de pesadas cargas.

Las primeras investigaciones realizadas sobre la teoría del liderazgo fueron las de White y Lippitt en 1939, como lo señala Chiavenato (2001; 155). Esta teoría explica el liderazgo, analizando lo que el líder "es" y lo que el líder "hace", según lo plantea Echaniz (2001; 4) quien afirma "son comportamientos, acciones, formas de relacionarse y eso es lo que determina el liderazgo", relacionados con la participación, o mejor aún, con la orientación hacia determinadas tareas y personas.

Desde esta perspectiva, para Robbins (1998; 45) "los líderes son capaces de influir en otros y poseen autoridad gerencial. Por otro lado, Koontz y Weihrich (2002), lo definen como el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales, siendo considerado como un elemento fundamental del proceso de dirección, por cuanto constituye una influencia de carácter interpersonal e intergrupala, lo cual ayuda a un grupo a alcanzar objetivos mediante el desarrollo máximo de sus potencialidades intrínsecas.

Las condiciones en las cuales emergen los liderazgos están ajustadas a los grupos humanos. Es producto de un conjunto de condiciones y de factores situacionales bien sean de carácter social, laboral, económico, entre otros, cuya dinámica es una condición temporal conducente al surgimiento de un líder determinado con visión de futuro, que transmita energía a las personas para traspasar barreras políticas, burocráticas y organizacionales que se anidan en las instituciones.

Como se puede inferir, el liderazgo es un elemento fundamental de la administración o actividades gerenciales de una organización, la habilidad de

dirigir eficazmente es una de las claves para ser un gerente capaz y comprender los otros elementos básicos de la administración. Los gerentes deben ejercer todas las funciones de su papel a fin de combinar los recursos humanos, organizacionales y materiales para lograr los objetivos propuestos.

Dentro de este marco, el liderazgo del personal directivo de las escuelas básicas debe velar porque las personas que integran la comunidad educativa cumplan las funciones que le competen. Busca sobretodo, que las personas desarrollen todo su potencial y que interioricen la misión de la organización. En este sentido, se consolidará un nuevo perfil de los directivos y la necesidad de mejorar las estrategias que permitan desempeñarse dentro de un modo operativo que garantice el desarrollo de políticas, el establecimiento de prioridades, la ejecución de planes y programas coherentes con los requerimientos sociales, culturales, tecnológicos y científicos que exige la sociedad.

Al respecto, Álvarez, Cardona y otros (2002) destacan que el líder trata de mantener y hacer crecer la unidad de la organización, por ello, se preocupa por los problemas tales como el desarrollo del sentido de responsabilidad en su gente, que sean capaces de moverse por el sentido del deber y otros similares, intenta, en definitiva, enseñar a quienes dirige a valorar sus acciones en cuanto éstas afectan a otras personas.

Por su parte, Koossen (1995) expresa que las organizaciones tienen la tendencia a desarrollar líderes, esto es, gente que pueda influir en otras, por lo tanto, es difícil imaginarse cumplir con las metas organizacionales si no hubieran individuos con la autoridad y responsabilidad necesaria para planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades de la misma.

Esto significa ayudar a la gente a pasar por donde se encuentra (aquí), a algún otro lugar (allá). En tal sentido, los líderes son capaces de definir la direccionalidad de los miembros de una institución, aunque también contemplan la necesidad de propiciar una ruta nueva a través de un territorio inexplorado. Además, perciben diferencias fundamentales entre las maneras de cómo las cosas son o la forma como deberían ser, es decir, los líderes reconocen las dificultades de cada situación actual y ofrecen una visión para superarlas.

Pues bien en el ámbito escolar, la estructura de desarrollo del liderazgo de los directivos en el contexto de las escuelas básicas, se centra en los procesos ejecutivos y de planificación, los cuales siempre han sido tradicionalmente creados e implementados para desarrollar el logro de acciones institucionales. Esta propiedad de la realidad escolar ha dificultado mucho el desarrollo eficaz de las competencias del liderazgo directivo, lo cual requiere de programas de capacitación permanente a fin de revitalizar sus conocimientos, actitudes, aptitudes, destrezas y habilidades profesionales.

En efecto, el líder directivo en las escuelas básicas debe ser capaz de administrar con autonomía los planes y proyectos, centrando los objetivos de la organización y los de la ciudadanía, racionalizando los recursos, centrado en la autosuficiencia administrativa y del personal. Desde esta perspectiva debe, dejar de ser cabeza de la pirámide como un modelo burocrático, para definirse dentro de un campo como dinamizador de las relaciones interpersonales e intergrupales de la escuela constituyéndose en agente de cambios y recursos, de allí que, de su estilo de liderazgo dependerán muchos de los resultados de su desempeño profesional.

2.1.1.1 Estilos de Liderazgo

La realidad de las escuelas básicas está marcada por el liderazgo del personal directivo. Por lo tanto, los directores educativos, deben convertir a la organización escolar en un ente flexible y funcional con una comunidad coordinada, asertiva, generadora de una actividad creativa y productiva, con amplia visión de los aspectos pedagógicos y administrativos, promotora de cambios, democrática y participativa, ya que ellas conforman el espacio en el cual transcurren los hechos más significativos del proceso educativo en todas sus dimensiones. Desde esta perspectiva, el liderazgo del personal directivo se manifiesta en diversos estilos, tal como se explica a continuación:

▪ **Liderazgo autocrático**

El líder autocrático, se define como aquel que ordena y espera el cumplimiento, es dogmático, firme y dirige mediante la habilidad de negar o dar recompensas y castigos.

El líder autocrático es quien fija las directrices, brinda poca participación al grupo, determina las acciones y técnicas para la ejecución de las tareas una a una en la medida que le sean necesarias, además se presentan de modo imprevisible para el grupo, este tipo de líder asume de forma personal los elogios, críticas, objeciones, determina cuál es la tarea que cada quien debe realizar y con quién.

Según Robbins (1998) este tipo de líder impone y espera que todo se cumpla de acuerdo a sus directrices. Está caracterizado por concentrar todo el poder en su persona y es él quien marca las directrices y toma las decisiones. Para Koontz y Weihrich (2002; 32) el líder autocrático “ordena y espera obediencia, es dogmático y firme, y guía mediante el manejo de las recompensas y la imposición de castigos”; este tipo de líder vigila y controla a los que dependen de él (no los ve como colaboradores, sino como súbditos) utilizando en forma inadecuada el poder legítimo o formal. Mientras que este tipo de poder es definido por Chinchilla (2001; 14) como “...el que le confiere el puesto a una persona para hacer cumplir sus mandatos”.

Este estilo de líder en el ejercicio de sus acciones, lo lleva en muchas oportunidades a perder autoridad, lo cual se basa, según la autora antes mencionada "...en la libre aceptación, por parte de quienes obedecen, las órdenes que formulan su superior jerárquico". En este caso, cuando el directivo con características de autocrático pierde autoridad, es muy difícil que la recupere, pues la principal causa de dicha pérdida es cuando usa incorrectamente el poder legítimo, lo cual se puede dar de la siguiente manera, como lo plantea Chinchilla (2001; p.37):

- a) Uso injusto del poder: quitar a alguien algo que le pertenece.
- b) No usar el poder cuando debe usarse: No utiliza el poder de que dispone el directivo, impidiendo la eficacia que le pueda permitir desarrollar productivamente la organización.

- c) Uso inútil del poder: Establece restricciones innecesarias a la libertad de actuación de los subordinados.

Por otra parte, el liderazgo autocrático se caracteriza también por no fomentar el trabajo en equipo, por el contrario, él se encarga de imponer los criterios sin ninguna participación en el grupo, así lo plantea Chiavenato (2001; 156) "el líder autocrático determina una a una las acciones y las técnicas para la ejecución de las tareas en la medida en que se hacen necesarias, de modo imprevisible para el grupo", de acuerdo con esto, el líder autocrático va a decidir el tipo de tarea que utiliza el subordinado, con quien debe ejecutarlo, haciendo comentarios de manera personal de la forma cómo cada persona se desempeña.

▪ **Liderazgo situacional**

El liderazgo situacional se caracteriza por ser esencialmente de influencia, es decir, este utiliza su capacidad para lograr que numerosas personas trabajen juntas y realicen una tarea común. Según la teoría situacional o de contingencia propuesta por Fiedler citado por Koontz y Weihrich (2002; 328) hay tres aspectos, que pueden determinar el estilo de liderazgo más eficaz de acuerdo a la situación, dichas variables son:

- a) Poder del puesto: permite al líder hacer que los miembros del grupo obedezcan sus instrucciones, surge de la autoridad organizacional.
- b) Estructura de tareas: los miembros del grupo pueden con mayor certeza, asumir la responsabilidad por su desempeño, cuando las labores son debidamente explicadas.
- c) Relaciones líder-miembro: es el grado de aceptación y confianza que los miembros del grupo manifiestan hacia el líder, así como su disposición a seguirlo.

Estos aspectos son independientes y se les puede asignar tres valores a cada una: poder del puesto, fuerte o débil; estructura de tareas, estructuradas o no; y la relación con el líder, buena o mala.

De esto se desprende que, los líderes orientados hacia las tareas se desenvuelven mejor en situaciones muy favorables o muy desfavorables, así como también, los líderes orientados a las relaciones tienden a desempeñarse mejor en situaciones con un grado intermedio de favorabilidad.

La parte fundamental de este estilo es que hace énfasis en la cooperación y las buenas relaciones entre los miembros de un grupo.

▪ **Líder democrático o participativo**

El líder democrático no centra el poder en su persona, se caracteriza por actuar en función del grupo, manteniéndolos informados sobre las directrices a seguir, así como también, les permite la participación en la toma de decisiones, así lo plantean Koontz y Weihrich (2002; 332), por cuanto "consulta con los subordinados sobre acciones y decisiones propuestas, estimulando su participación". El trabajo llevado a cabo por este tipo de líder con sus colaboradores no los ve como subordinados, es más de equipo, que de grupo.

Por su parte, Cardona (2001; 148) define equipo como aquel que "está constituido por un número reducido de personas con capacidades complementarias que tienen un propósito común y unos objetivos compartidos ante los que son mutuamente responsables", cada uno de sus miembros están encargados de lograr un producto de trabajo, cuyos resultados son resultado de la unificación de todos los criterios expuestos que comparten responsabilidades.

Al respecto, Chiavenato (2001; 156) plantea que "el propio equipo esboza las acciones técnicas para alcanzar el objetivo, y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario, éste propone dos o más alternativas para que el equipo escoja", por lo tanto, las labores a cumplir se logran mediante un consenso y un respeto mutuo. Este líder al actuar así, de manera objetiva en el momento de emitir algún tipo de juicio, se limita a los hechos para poder dar un elogio o

realizar una crítica constructiva sobre la labor de alguno de sus empleados. Aun cuando realiza consultas y permite la participación en la toma de decisiones, ello no indica que renuncia a su capacidad de influir en los demás, basados en su competencia o en su habilidad para entablar relaciones o incluso a la posibilidad que tiene de premiar siempre con equidad.

El líder democrático o participativo consulta a sus subordinados respecto de acciones, y decisiones probables y alienta su participación. Este tipo de líder va desde la persona que no emprende ninguna acción sin el concurso de sus subordinados hasta dejar actuar libremente a los mismos sin aplicar ningún tipo de autoridad por parte del gerente educativo. Para Robbins (1998) el líder democrático-participativo consulta con los subordinados a las acciones y decisiones propuestas, estimula, orienta, apoya el grupo, las tareas son determinadas en forma conjunta, hay libertad para escoger con quien trabajar, el líder se integra al grupo, es objetivo, se limita a los hechos en sus críticas y elogios.

Además delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, puede decir a sus seguidores “aquí hay un trabajo que hacer”, espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores, evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz, de esta manera, él tendrá un enfoque y un resultado final satisfactorio.

▪ **Liderazgo liberal o permisivo (Laissez-faire)**

El tipo de líder liberal no impone nada ni interviene, por lo tanto, deja que cada persona actúe a su propio criterio, tal como lo plantean Koontz y Weihrich (2002; 332) "utiliza su poder muy poco, o nada, dando a los subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones", esta actuación genera un elevado grado de dependencia de los subordinados en el momento de establecer los objetivos, así como también, la forma en que lo van a lograr, demostrando un

problema de inseguridad ante su personal, llevándolo en ocasiones esto a renunciar a sus responsabilidades.

Para Chiavenato (2001; 156) este tipo de líder tiene una participación limitada "...sólo presenta algunos materiales al grupo, aclarando que podría suministrar información si la solicitan". El líder permisivo sería teóricamente el ideal, si a su vez los integrantes del equipo también lo fuesen, para lo cual la situación sería perfecta, pero en la práctica, no se presenta tal escenario, los integrantes de un equipo requieren de algún tipo de dirección en el momento de ejecutar acciones. De acuerdo con lo planteado, el líder liberal confiere a los miembros de los equipos la responsabilidad de organizarse en relación a la realización de tareas, como en la elección de sus compañeros, que es otra de las características de este tipo de líder. En relación a la incapacidad que tiene este líder de evaluar las actividades realizadas, se limita únicamente a realizar ciertos comentarios y cuando se lo solicitan. Por lo anteriormente expuesto, este tipo de liderazgo suele generar resultados menos productivos que los dos estilos anteriores.

▪ **Liderazgo transformacional**

A partir de los años setenta, surge una nueva tendencia en lo concerniente al liderazgo, se inicia un proceso de mayor cercanía, entre el líder y sus seguidores. Al respecto, Álvarez y otros (2002) explican que en 1978, Burns analizó dicha relación y definió el liderazgo transformador que más tarde sería modificado por Bass. A partir de este nuevo enfoque, los subordinados son llamados colaboradores.

Esta nueva concepción de cambio del término, la resalta Álvarez (2002; 132) cuando cita a Rost, quien enuncia "Liderazgo es una relación de influencia entre líderes y colaboradores, los cuales intentan cambios reales que reflejan intereses mutuos". Desde esta perspectiva, el liderazgo transformacional está orientado en particular a inspirar a sus seguidores a que posean la capacidad de motivar, crear

una cultura organizacional y construir un ambiente favorable para el cambio organizacional.

Según Villasmil (2006; 22) “los líderes deben poseer una característica: la capacidad para desarrollar y compartir un sentido de dirección muy definido, una visión del futuro deseado. En efecto, el liderazgo transformacional produce niveles de esfuerzo, de desempeño de subordinados que van más allá de lo que ocurriría con un enfoque transaccional solamente”. Esta afirmación refleja que el liderazgo transformacional es más que carisma, es el ejercicio de potenciar en los seguidores la capacidad de cuestionar no sólo los puntos de vista ya establecidos, sino de vez en cuando aquellos determinados por el líder.

El liderazgo transformacional se expresa con individuos capaces de estructurar una visión, inspiran a los seguidores y saben lo que quiere su equipo, proyectan entusiasmo y optimismo. Es por ello que Koontz y Wehrich (2002; 44) plantean "los líderes transformacionales tienen la capacidad de motivar, moldear la cultura organizacional y crear un clima favorable para el cambio dentro de la misma", por cuanto que prestan atención personal a todos sus colaboradores contribuyendo a que valoren la organización y su papel en el logro de las metas. En razón de ello, dicho liderazgo suele ser ejercido por individuos que proporcionan consideración individualizada y motivación intelectual, poseído por un claro interés; así lo plantea Bass (2000; 22) refiriéndose a la consideración individualizada como "aquella atención personalizada que le dan a cada empleado, permitiéndole aconsejarlo e instruirlo en determinadas actividades". Este tipo de líder también se caracteriza por ser capaz de motivar adecuadamente a sus seguidores, así como contribuir a la solución de sus problemas, pues posee una visión que induce a la obtención de respeto y confianza de quienes trabajan con él.

De acuerdo con lo planteado, Álvarez y otros (2002; 133) expresan que el líder transformador se caracteriza por "tener una visión radicalmente nueva, que es atractiva y motiva a la gente, no es conformista y visionaria, transforma tanto el estado de las cosas en la empresa como las mismas aspiraciones e ideales de los seguidores", por lo tanto, es un líder que arrastra y convence debido a que

posee una gran seguridad en sí mismo y en su visión. Para el autor antes mencionado, este líder posee cuatro características que coinciden con las presentadas por Bass (2000; 22), y ellas son:

1. **Influencia idealizada (o carisma).** El líder transformador actúa de modo que sus seguidores le admiren y le quieren imitar, posee una inusual personalidad, lo ven como modelo.
2. **Motivación inspiradora.** Crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores, es capaz de comunicar no sólo con palabras, sino con su propio ejemplo.
3. **Estímulo intelectual.** Promueve nuevos enfoques y soluciones a los problemas, motiva a la realización de polémicas, cuestiona las formas habituales de hacer las cosas, y permite errores.
4. **Consideración individualizada:** Toma en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial, actúa como coach, abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo.

En suma, este líder tiene la capacidad de saber escuchar, así como también tiene por costumbre el delegar funciones y responsabilidades a su personal, realizando en todo momento un acompañamiento que le va a permitir hacer un feedback constructivo a los miembros de la organización. Además, es capaz de conseguir que sus colaboradores asuman los objetivos planteados como retos personales, lo cual genera una actitud proactiva ante el trabajo.

2.1.1.2 Aspectos estructurales del liderazgo

Si el líder es la persona posicionada en valores, lo cual hace que la gente lo descubra y se sientan identificados con la misión que está llevando a cabo entonces, ese tipo de valores no pueden ser cualesquiera. Cuando Luís XIV decía: “El estado soy yo”, esa misión pudo ser realmente poco reconocible. En realidad, sólo hay un tipo de valor establecido basado en la persona y su desarrollo siendo el más importante las relaciones humanas y la satisfacción de sus necesidades personales, como también del grupo en general y por supuesto

del entorno escolar donde los conflictos requieren ser gestionados con efectividad.

Al mismo tiempo, el líder es estructuralmente constructivo, potencialmente capaz, buen planificador y administrador, justo, organizado, entusiasta, talentoso y comprometido con su organización. Dentro de este marco, el conjunto total de aspectos estudiados de liderazgo, tal como es percibido por los empleados, las cuales varían, según la motivación, el poder o la orientación del líder hacia las tareas y las personas por lo que el liderazgo es entendido como el comportamiento del gerente identificado con un estilo particular de acción para gestionar los objetivos y actividades y programas escolares.

Para Guedez (2003; 57) “en este proceso lo que se busca es que las personas asuman las actitudes disposicionales asociadas a un querer ver más lejos de lo que indica el horizonte”. Esto significa que no es suficiente tener los conocimientos para el fortalecimiento del liderazgo, los cuales se explican a continuación:

- **Disposición actitudinal**

La disposición del personal directivo se enmarca en un estilo de profesionalización permanente, donde se analice y reflexione, tanto de forma individual como en colaboración con otros profesionales, sobre el sentido e implicaciones de las prácticas educativas, de forma que tanto la teoría como la práctica se integren y se complementen, con la intención de generar la construcción del conocimiento. De esta forma, la reflexión sobre las conductas y acciones asume cambios positivos en sus actitudes y comportamientos. La disposición actitudinal es un elemento de valor en el colectivo de profesionales que trabajan en contextos escolares, sea su campo de aplicación la docencia, el trabajo comunitario, la formación de equipos, la educación extraescolar, entre otros, como una forma de perfeccionamiento y desarrollo profesional.

Desde esta perspectiva, la actitud es entendida como la predisposición del individuo para valorar de manera favorable o desfavorable alguna situación. Las

actitudes incluyen el núcleo afectivo o sensible de agrado o de creencias que describen el efecto de la actitud, sus características y sus relaciones con otros objetos.

Las actitudes son concebidas por Allport (1998; 148) como "un estado mental y neural de la disposición a responder a la organización a través de la experiencia y que ejerce una influencia directa y/o dinámica en la conducta". Es decir, las actitudes son determinantes de la conducta, por cuanto están ligadas a la percepción, la personalidad y la motivación de las personas u organizaciones. Así mismo, constituye la parte intrínseca de la personalidad del individuo, de allí, que, algunas teorías intentan explicar la formación y el cambio a partir de las actitudes.

A su vez, Rodríguez (2000; 11) señala que "las actitudes constituyen valiosos elementos para la predicción de conductas". En otras palabras, el conocimiento de las actitudes de una persona en o relación con determinados objetos, permite hacer inferencias acerca de su comportamiento. De allí que, la formación actitudinal del personal directivo debe abordarse desde su orientación crítica, en donde se destaque el compromiso de la gestión con la sociedad, desarrollando una actitud crítica y dialéctica con la realidad.

Para Vidal (2001) el proceso de disposición actitudinal del personal directivo debe ir orientado a ayudarlo a comprender que forma parte de una sociedad con cultura diversa, concientizarle sobre el hecho que esta situación es enriquecedora para todas las personas, y que, como profesional, ha de dar respuestas positivas a las demandas del entorno.

Sin embargo, las necesidades de formación advertidas por cualquier otro profesional, dependen de la capacidad de análisis crítico que posee, la cual, a su vez, depende de la cantidad y profundidad de los conocimientos poseídos. Por ello, es preocupación básica estudiar la disposición actitudinal del personal directivo, que pretende, como objeto principal, la potenciación de sus estructuras cognitivas, afectivas y conductuales, en términos de lograr un mejor aprovechamiento de sus responsabilidades profesionales.

▪ **Compromiso con el desarrollo de la escuela como Organización Inteligente**

El compromiso es un aspecto estructural que forma parte del ejercicio del liderazgo directivo, por cuanto soporta la capacidad de logros con respecto a los niveles de expectativas que poseen para lograr desarrollar la escuela como organización inteligente. Según Davis y Newstrom (2000; 279) el compromiso organizacional "es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella". Es una fuerza magnética que desarrolla el posicionamiento de las personas hacia la institución y la disposición que manifiestan para cumplir con sus responsabilidades.

Al respecto, Blake (2001; 16) plantea que: El compromiso y la dedicación en ocasiones se dan cuando las personas sienten interés por el resultado de su esfuerzo y su trabajo. Se sienten comprometidos con los objetivos y responsables con los resultados, reconocen que su esfuerzo tiene un impacto y es lo que hace la diferencia.

El compromiso es uno de los aspectos estructurales del liderazgo de mayor significancia organizacional y desarrollo docente en el nivel de educación básica. Por cuanto, genera vínculos estrechos entre los docentes, éstos y otros miembros de la comunidad intra y extra escolar, con lo que permite gestionar todas las actividades escolares, donde los directores y docentes tienen la posibilidad de conocer por una parte, cuál es su contribución al logro de los resultados y, por la otra parte, la recolección existente entre su propio rendimiento y la recompensa a recibir reconocimientos académicos.

En este contexto de compromiso, la sociedad reclama de las instituciones educativas y esencialmente del personal directivo y docente la ejecución de planes y programas que proyecten la institución a nivel social, cultural comunitario, cognitivo, vale decir, el desarrollo de la escuela como organización inteligente.

La escuela inteligente, propone una pedagogía de la comprensión para que los estudiantes puedan no solo entender los contenidos que los docentes son capaces de producir o transferir; sino utilizar estos conocimientos en cualquier ámbito de su vida. En este contexto, plantea una serie de actividades, con las cuales se puedan generar imágenes mentales que tengan como finalidad capacitar a los alumnos por medio de docentes altamente eficaces y orientados hacia el bien, la calidad y autodesarrollo del educando. La escuela inteligente tiene como objetivo crecer en valores y permitir al individuo conocerse intrínsecamente y apreciar la libertad de aprender lo que desean y cuando lo deseen; porque esto es una escuela constructiva y de calidad.

Según Martín (2001; 26) “lo inteligente porque está referido a la facultad de entender, y entender implica creer en valores, conocerse internamente, tener claridad de ideas, saber con perfección sobre algo, tener voluntad de hacer, y tener flexibilidad para adaptarse a las circunstancias”. Convertir en realidad lo anteriormente expuesto, implica en efecto mejorar continuamente y hacer del liderazgo un valor agregado para garantizar el desarrollo de la escuela como organización inteligente, donde los alumnos realicen una variedad de actividades de comprensión vinculadas con el contenido que están aprendiendo y donde activen los procesos de explicación, resolución, ejemplificación y generalización que exigen las tareas escolares.

▪ **Desarrollo del talento organizativo**

El talento organizativo es la capacidad demostrable, producto del potencial intelectual y emocional de una persona, que le permite asumir mayores responsabilidades, decisiones, acciones, con respecto al resto del grupo de una organización. En este marco, el talento constituye un conjunto de insumos que intervienen en la producción de nuevos conocimientos y la posibilidad de fortalecer los niveles de competencias profesionales.

De allí, que las organizaciones educativas sea cual fuera la naturaleza de los objetivos que se propongan conseguir, sin duda el lugar donde se desarrolle el

talento organizativo conforme a pautas establecidas en la distribución del trabajo educativo y adecuación del trabajo escolar en los espacios que garantice la productividad del desempeño del personal directivo y por ende de los docentes.

La pertinencia del talento organizativo se fundamenta en la definición de lo que se pretende lograr, hacia quiénes se dirigen los servicios educativos y como es que se hacen las cosas mejor pues permite desarrollar los rasgos que unifican y dan vida a cada estructura de la organización, transformándolos para beneficio académico y administrativo, a objeto de vitalizar las diversas actividades y tareas que llevan a cabo los miembros de la comunidad organizacional.

La naturaleza del talento organizativo trasciende a la mera acumulación de talentos individuales. Tampoco puede entenderse el talento como la suma de una brillante acumulación curricular de habilidades y conocimientos. Por el contrario, frente a comportamientos individualistas que tratan de buscar de forma egoísta, la rentabilidad del talento propio, lo trascendente es estar dispuesto a compartir solidariamente para lograr el éxito colectivo. En consecuencia, emerge de la integración compartida del trabajo individual, cuyas señales de identidad se centran en la capacidad de compromisos, de aprendizajes permanentes y de adaptación. Compartir para anticiparse, para encontrar la solución a situaciones que lo requieran o proporcionan mayor valor a la institución.

Dentro de este marco, Sevilla (1999) indica que el talento organizativo implica un crecimiento continuo de claridad y compromiso entre las personas, es la clave para cualquier organización que desee alcanzar el éxito, porque es capaz de canalizar la verdadera dirección que la gente debe seguir. Es importante que cada docente construya su propio talento para que aprenda a reconocer sus capacidades e instaurar una gestión capaz de promover y consolidar la vitalidad organizacional de las unidades educativas.

Por otro lado, Butteriss (2001) señala que el desarrollo del talento organizativo, permite identificar personas con potencial para asumir mayores

responsabilidades en la organización. Además, según este autor, los directivos evolucionan cuando identifican aquellas situaciones apropiadas para impulsar el progreso dentro del marco organizacional definido para fortalecer la vida institucional. De allí que, la agenda para desarrollar el talento según Gento (2000) tiende a variar mucho, pasando de pocas o ningunas acciones al uso cada vez más extendido de modelos de competencias laborales clave para los líderes proactivos y transformadores.

En efecto, este proceso habitual de desarrollo del talento requiere centrar las competencias del personal directivo, como una medida para potenciar la inteligencia, la racionalidad y la resolución de problemas, sobre la base de las habilidades destrezas y conocimientos que pueden mostrar durante su ejercicio profesional.

Al respecto, la habilidad de un líder en opinión de Koontz y Weihrich (2002), es una composición de al menos cuatro factores importantes:

- a) La habilidad de utilizar el poder eficientemente y de manera responsable,
- b) La habilidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación, según las ocasiones y la situación,
- c) La habilidad de inspirar y
- d) La habilidad para actuar de tal forma que desarrolle un clima conducente a responder a las motivaciones y suscitarlas.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, se deduce que el desarrollo del talento es producto de las habilidades gerenciales particularmente en lo referente a la comunicación como base de entendimiento.

▪ **La comunicación como base de entendimiento**

De acuerdo con la postura de Álvarez y otros (2002) el liderazgo del personal directivo posee la capacidad de comunicar ideas, objetivos complejos de manera clara, convincente, de modo que todos, desde la alta dirección hasta las bases de la organización, entiendan e identifiquen con su mensaje, maneras elocuentes, imaginativas, expresivas, aumenten los niveles emocionales de los seguidores

que los inspiran a sumarse a su visión. Los líderes aprovechan sus habilidades comunicativas para estimular la satisfacción con el estatus quo, al tiempo que ganan apoyo para su visión de construir un futuro mejor.

La comunicación como base del entendimiento se define como la forma interaccional, de diálogo, conversaciones, informaciones y mensajes que se establecen entre el líder y los subordinados para lograr acuerdos satisfactorios dentro del marco institucional. Al respecto Koontz (2002) refiere que la comunicación es la base para caracterizar las diferentes decisiones organizacionales.

En este orden, Berlo (2003) le confiere a la comunicación un valor trascendente en el proceso de entendimiento de las personas, puesto que involucra la transmisión de ideas de forma clara y precisa, Según esta afirmación, la comunicación trae consigo la intención manifiesta de producir algo entre el emisor y el receptor, bien sea generar cambios, modificar conductas, informar, entre otros.

Lo expresado en las líneas anteriores, refleja que el manejo de la comunicación es un aspecto estructural en el ejercicio del liderazgo del personal directivo de escuelas básicas, puesto que aquí se reporta el engranaje del desarrollo de la vida escolar.

En ese mismo orden de ideas, cuando el líder busca la transformación, resolviendo los conflictos de su personal para que todos trabajen y se sientan satisfechos se hace necesario utilizar la comunicación. Por consiguiente, Covey (2000;349), refiere "la comunicación opera en situaciones independientes con posibilidades interactivas e informativas", es así que, la comunicación es una de las acciones gerenciales que permitiría en cada nivel jerárquico, desarrollar su trabajo eficaz y eficientemente, basándose en un sistema orientado sobre la filosofía de organización.

▪ **Creación de ambientes de participación**

Para visualizar las organizaciones educativas como estructuras que lideran el desarrollo social es necesario saber en qué contextos existen y funcionan, pues

no son absolutas, ellas ocupan un espacio determinado, es decir, operan en un ambiente que las envuelve; es el contexto dentro del cual existe la escuela. Este ambiente debe estar centrado en la participación, en procura de generar las condiciones más idóneas para la promoción de nuevos conocimientos y habilidades, lo cual permite relaciones armónicas entre los miembros de la escuela y el desarrollo de estrategias que facilitan la resolución de problemas bajo la conducción del liderazgo directivo.

Por tanto, Good y Brophy (1997; 320), “recomiendan al personal directivo crear un ambiente de amistad, académico y de trabajo, pues consideran que el ambiente psicosocial es más importante que el físico por cuanto puede generar actitudes positivas hacia la participación”. Se deduce por tanto, la significancia de crear y mantener un ambiente psicosocial agradable, cálido, positivo.

Davis y Newstrom (2000; 245), expresan que la participación “es el involucramiento mental y emocional de los individuos en situaciones grupales que lo estimula a contribuir a favor de las metas del grupo y a compartir sobre ellas”. Dicho concepto contiene tres ideas importantes que son:

- a) El involucramiento,
- b) La contribución y
- c) La responsabilidad.

Se deduce, que si la escuela posee un ambiente participativo, cordial, el personal que allí labora se involucrará mental y emocionalmente más que en simples actividades físicas, es decir, involucrará a la totalidad de los miembros de la escuela, como una medida que coadyuvaría a minimizar los conflictos.

En suma, la creación de ambientes de participación contribuye a la mejora del liderazgo para el beneficio de la organización, en términos de respeto a la naturaleza humana de sus miembros, propiciar convivencias positivas y ampliar los grados de libertad de manera conmensurada a objeto de minimizar los conflictos organizacionales.

2.1.2 GESTIÓN DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES

El proceso de gestión se desarrolla dentro de un sistema abierto que limita la libertad de actuación pero a la vez, permite la utilización de los recursos externos, y la vigilancia continua del entorno para detectar y prever los cambios en procura de planificar, administrar y dar respuestas pertinentes. Hablar de gestión efectiva es asegurar que el trabajo se realice mediante el esfuerzo de todas las personas con capacitación, organización, mantenimiento y utilización de los recursos adecuados para lograr los objetivos de la organización escolar.

Al respecto, Pérez (2003; 265) define la gestión como “el hecho de establecer los objetivos de la organización y captar, organizar y utilizar los recursos necesarios para alcanzarlos”. La gestión es parte fundamental de cualquier tipo de gerencia. Por tal razón, el personal directivo, en su función como gerentes operativos, deben propiciar el cambio, convirtiendo la organización en un ente flexible y funcional con una comunicación coordinada y asertiva, generadora de una actividad creativa y productiva, con amplia visión de los aspectos pedagógicos, administrativos, ambientales y físicos, promotora de cambios, democráticos y participativos pues las instituciones escolares constituye el espacio por excelencia para desarrollar el proceso educativo en todos sus ámbitos.

Sin duda, el personal directivo como máxima autoridad escolar, tiene la competencia de ser el gestor esencial mediador de los conflictos que se generan en las escuelas, pues de sus conocimientos, responsabilidad profesional y el interés por atender las distintas situaciones conflictivas, dependerá asegurar la resolución de los mismos.

Los conflictos forman parte de la vida de las organizaciones educativas, pueden manifestarse de diferentes maneras en y entre individuos, aunque muchas veces puede ser benéfico, si logra despertar en los miembros de la organización el

interés de mejorar sus estructuras y de asumir la resolución de los problemas desde diferentes perspectivas.

Así Davis y Newstrom (2000; 337), señalan que “el conflicto es inherente a la vida social definiéndolo como "toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición". Por ende, pueden surgir en las escuelas por los desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos empleados para cumplirlas, por cuanto es un proceso interpersonal que influye e incide en todo aquel que labora en el ámbito educativo. En consecuencia los conflictos son inevitables en cualquier organización cuando existen intereses diferentes entre el personal que en ellas laboran, pero en todo caso es importante determinar los tipos de conflictos existentes en las fuentes que los producen y las posibles estrategias para resolverlos.

2.1.2.1 Tipos de conflictos organizacionales

Planteada la definición del conflicto, como un fenómeno social considerado negativo también posee potencialidades positivas, el mismo puede servir incluso para fortalecer las relaciones en las escuelas, permite explorar la vida ulterior de directivos y docentes, sus orígenes, tipos, creencias y posturas lo cual ayuda a la focalización de los problemas. En virtud a lo mencionado, el conflicto no es necesariamente malo, pero hay que saber manejarlo en el contexto que se manifieste.

Dentro de este marco, Adler y Marquardt (2005) refieren que los conflictos forman parte de todos los trabajos. En otras palabras, son inevitables, desagradables y contraproducentes, de allí la diversidad de cómo se manifiestan, pues en cada persona es distinta su reacción ante una situación conflictiva.

Desde el punto de vista de sus orígenes, se puede comenzar reflexionando sobre la clase de conflicto que prevalecen en las escuelas básicas, dado que pueden ser una respuesta tanto a decisiones equivocadas como a diferencias individuales,

por lo cual las personas perciben las cosas y los hechos de diversas maneras, los juzgan de acuerdo a diferentes paradigmas, escalas de valores, mostrando actitudes y conductas que suelen entrar en contraposición.

Cabe resaltar que los conflictos emergen esencialmente por sus relaciones inadecuadas entre los miembros de una organización. Según la Revista "Carrera Profesional" (2004), la mayoría de los conflictos presentes en las escuelas suelen manifestarse de cuatro tipos: intrapersonales, interpersonales, intragrupal y personal- funcional, ya que estos emergen de las relaciones humanas y de las diferencias de ideas, creencias y valores de los individuos inmersos en las instituciones educativas, de allí que sea importante saber manejar efectivamente estos conflictos.

▪ **Conflictos Intrapersonales**

Los conflictos intrapersonales, según Golembimski (1999; 12), son "normalmente causados por la supresión de las actitudes o tendencias conductuales naturales, o por la existencia de las direcciones muy diferentes. De acuerdo con la experiencia, en forma potencial, hasta un 95% de la población podría experimentar este tipo de conflictos".

Los conflictos intrapersonales, son aquellos que presenta la persona en su yo interno, es decir, constituyen problemas intrínsecos de la persona consigo misma, causados por la detención de las actitudes o tendencias conductuales naturales, y/o por la presencia de propensiones dificultosas que se orientan hacia direcciones diferentes. Su raíz está en el interior de las personas, relacionado con los valores, principios, circunstancias íntimas, entre otras, que sufre un individuo al no satisfacer sus necesidades particulares. Situación ésta que genera ansiedad, inestabilidad, desequilibrio e incluso, cuando se presentan en forma intensa y prolongada puede atentar contra la salud mental.

Dentro de este contexto, se puede hablar de conflicto intrapersonal cuando surge del interior de uno mismo, como resultado de la adopción de competencias y responsabilidades contrapuestas, ante ellos se impone la necesidad de proteger la identidad y autoestima individual contra los daños que los demás podrían provocar en ellas.

▪ **Conflictos interpersonales**

Cuando los conflictos se originan entre dos personas emergen los llamados conflictos interpersonales, es decir, aquellos que afectan profundamente las emociones, por ello se necesita preservar la autoimagen y autoestima, contra el perjuicio que le pueda ocasionar a los demás, por lo cual si el concepto de sí mismo se ve intimado, ocurre una molestia y la relación se deteriora ante el surgimiento de problemas entre ambas partes. Desde esta perspectiva se debe buscar mejorar las relaciones de convivencia que se ponen de manifiesto en la vida escolar, donde no solo es importante cumplir con el trabajo asignado, sino también valorar el recurso humano que trabaja en pro del logro de los objetivos propuestos por ellos mismos y por la organización, de allí que tengan diferentes orígenes, como se observa a continuación:

- Estos conflictos pueden surgir de varias fuentes: los cambios organizacionales, las oposiciones de y entre personalidades, diferencias en los valores, intimidación de status o por apreciaciones y puntos de vistas contradictorios, perjuicios, poder, comunicación, liderazgo, competencias, rivalidad por oportunidades de ascenso, entre otros.

Para Loverdos (2003), dentro de este tipo de conflictos se puede distinguir, una lucha entre varias personas o individuos y un grupo o grupos, es decir, hay divergencias entre los miembros del grupo de una institución, ésta situación suele ser inevitable por los choques de personalidad, estereotipos, desacuerdos

en métodos y procedimientos, siendo algunos problemas comunes que de alguna manera dificultan las actividades de coordinación de vida interna y externa escolar.

Trasladando esto al ámbito escolar esta manifestación conflictiva suele darse de manera regular, se producen situaciones contraproducentes pues trata de satisfacer sus propios intereses a costa de la otra persona, suele utilizarse cualquier tipo de poder que le parezca “apropiado” para ganar en su postura e imponer sus argumentos o lineamientos sin previo análisis y discusiones.

▪ **Conflictos intragrupal**

Los conflictos intragrupal actualmente son hechos de las grandes organizaciones, debido al choque de intereses, la falta de una comunicación abierta e interactiva, y la práctica de competencias laborales desmedidas generan situaciones de pugna entre los grupos de personas, allí subyacen posturas muy cerradas, los grupos de personas que funcionan de manera monolítica y a menudo, prestan mayor atención a las tareas del equipo que a las relaciones bidireccionales.

De acuerdo a Davis y Newstrom (2000; 339) los conflictos intragrupal son "aquellos que se generan entre diferentes departamentos, donde cada grupo se propone debilitar al otro, obtener poder y mejorar su imagen", De esta manera, la vida organizacional es cada vez más difícil en virtud de las exigencias competitivas de sus miembros, dado que la mayoría de los grupos creen necesitar más poder y recursos, así como también poner en práctica la lucha por la supervivencia en el ámbito laboral de la institución.

Cabe resaltar que en las instituciones educativas, los conflictos en el personal suelen ser variados, algunos superables si desarrollan la comunicación directa, con la empatía necesaria para comprenderlos, pero otros generan faltas graves que deben ser resueltos; de allí, la significancia que el gerente educativo sepa

enfrentarlas y darles la adecuada solución, para lo cual, es importante que conozca cuál es la fuente que los ocasiona.

▪ **Conflictos personal-funcionales**

Según Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001; 256) el conflicto personal-funcional:

- Es la confrontación entre grupos que realza y beneficia el rendimiento de la organización... sin este conflicto en las organizaciones existiría poco compromiso para el cambio, la mayoría de los grupos se volverían inactivos. De esta forma, se puede pensar que el conflicto funcional es un tipo de tensión creativa.

- Los conflictos personal-funcionales, desde el punto de vista organizacional conforman un sistema muy elaborado y cohesivo, emergen de pugnas resultantes de un trasfondo engañoso que son el génesis de los conflictos entre los grupos de una empresa, en consecuencia, lo más difícil de una organización es trabajar con personas, dado que ellas pueden tener intereses, propósitos, valores individuales lo cual incide en las asignaciones de trabajo y la distribución de sus recursos. Este comportamiento organizacional ocurre de manera frecuente porque generalmente el personal docente se centra principalmente en sus acciones laborales.

2.1.2.2 Elementos Focales para la Gestión Organizacional

Los conflictos se vuelven visibles, de acuerdo a sus manifestaciones hacen difícil el ocultamiento de situaciones problemáticas presentes en la vida de las escuelas básicas. En éstas coexisten relaciones interpersonales e intergrupales acompañadas por tensiones sutiles y fuertes, directas e indirectas, muy controladas que desestabilizan el ambiente escolar. De esto suelen surgir

huelgas, motines, paros, disputas que impiden establecer un clima organizacional armónico entre sus miembros. En consecuencia es significativo especificar los elementos focales de los conflictos, los cuales se explican a continuación:

▪ **Intervención de áreas conflictivas**

Ante distintos escenarios de conflictividad que suelen ocurrir en las organizaciones bien sea de orden salarial o pugnas, no es fácil desarrollar un liderazgo para la intervención de áreas conflictivas, debido a que en la interacción acción - reacción de las partes en conflicto habrá acciones para destruir a la otra parte, ataques físicos y agresivos, amenazas con ultimátum, disputas verbales no asertivos, cuestionamientos, desafíos y desacuerdos o malos entendidos. Cabe resaltar que estos problemas se encuentran ligados habitualmente a la rutina, tratándose por lo general de cuestiones que requieren ser focalizadas con la intencionalidad de ser abordadas de manera diligente y acorde con las normas establecidas lo cual evita incurrir en complicaciones innecesarias, facilitando la labor de los responsables de gestionar los conflictos. Frente a esta situación, Hax y Majluf (2004, p. 44) proponen un conjunto de acciones para asegurar la intervención de áreas conflictivas, siendo las siguientes:

- a) Llevar a cabo una reunión cara a cara entre las partes en conflicto, a objeto de focalizar los nudos críticos y resolverlos, a través de una discusión abierta y franca.
- b) Establecer una meta compartida, donde cada una de las partes estén debidamente comprometidas.
- c) Establecer el principio "ganar - ganar" como un agente motivador para enfrentar aquellas situaciones relacionadas con el dinero, oportunidades de ascenso, entre otros.

- d) Allanar las diferencias mientras se aclaren los intereses comunes entre las partes en conflicto. Es decir, minimizar las diferencias.
- e) Llegar a acuerdos con concesiones, donde cada parte en el conflicto cede en algunas de sus posiciones.

Por otra parte, Sandoval (2004) contempla focalizar en primer término elementos relativos a la persona, la institución y los propios actores del problema. Es importante conocer quiénes están directamente implicados; quiénes son los protagonistas, es necesario precisar quiénes tienen interés o pueden influir en el resultado, de allí que en la labor de mediación interesa tener claro si las partes que están sentadas con el mediador son las protagonistas directas del conflicto o bien si quedan algunas personas relevantes al margen de la toma de decisiones.

Para Fleitman (2006) en los conflictos se involucran las emociones, los sentimientos, las posiciones que en principio reclama cada parte, los intereses, necesidades; los valores y principios relacionados con los elementos culturales e ideológicos que justifican y sirven para argumentar los comportamientos de las personas, los cuales también requieren ser considerados en cualquier caso según Diaz y Col (2001; 95) “implica en cierto modo de encuadrar el problema a resolver...es el momento de recabar los datos disponibles sobre los acontecimientos focalizados”.

Por ello, es significativo intervenir las áreas conflictivas con participación de todos los actores. Cuando las partes se ven así mismo en la posesión de la razón y niegan a la parte contraria algunos espacios, no se ven matices, todo es blanco o negro, sin grises. Las partes no perciben intereses comunes y están totalmente instaladas en la dinámica adversaria: yo gano-tú pierdes.

Desde esta perspectiva, la relación humana entre las partes implicadas en el proceso de resolución del conflicto, es fundamental para promover la confianza, entendimiento, respeto y amistad, lo cual puede hacer que cada situación que

surja se aborde de manera más fluida y eficiente. Por el contrario, si la relación está deteriorada, basada en la desconfianza o en el desprecio (o menosprecio) será muy complicado afrontar con éxito la resolución de un determinado conflicto.

En este marco, los individuos sostienen opiniones diferentes sobre la dirección a seguir, que rutas adoptar y sus probabilidades de éxito, por lo cual surgen choques de posturas, que de una u otra forma, se encuentran marcados por el sistema de valores referidos a las filosofías de vida, de acuerdo a la ética. En muchas oportunidades, salvar el honor se convierte en una poderosa fuerza impulsora en tanto que un individuo se empeña en mantener una imagen deseada convirtiéndose en una persona a la defensiva.

En consecuencia, cada quien percibe las cosas de manera diferente como resultado de su experiencia previa y sus expectativas, creyendo que tales percepciones deben ser igual de evidentes para los demás, siendo en ocasiones incapaces de aceptar percepciones contrastantes; ello pudiese generar falta de confianza, obviando la capacidad de depender de las palabras o acciones del otro, dejando de entender que la confianza ofrece oportunidades de acción y enriquece el tejido social de una organización.

Dentro del contexto educativo, los conflictos pueden generarse por incumplimiento de deberes por parte del personal docente, bien sea por reclamar sus derechos, cuando esto ocurre, el directivo se ve en la necesidad de intervenir y muchas veces tiene que buscar el apoyo y la orientación de la Dirección Regional como de la Unidad de Gestión local aunado a que también intervienen los gremios o sindicatos, para apoyar a las personas afectadas. La intencionalidad es darle solución a los conflictos presentados, por lo cual implica estrategias o mecanismos de acción que permitan intervenir las situaciones problemáticas.

Los conflictos cuando son emocionales se deben a los sentimientos de ira, desconfianza, disgusto, temor y resentimiento, así también se comportan los

conflictos de personalidad. Esto suele darse por incompetencia de asignaciones y en determinados cargos en el trabajo la falta de organigramas, descripción de puesto, especificación de relaciones de información, autoridad, metas específicas que den vida a puestos, entre otros.

Desde este ámbito, cuando no existe en la organización una estabilidad social interna, se convierte en fuente para generar mayores conflictos. Estos se presentan de innumerables maneras, por motivos diversos y con intensidades variadas, forman parte de la vida de la gente y de acuerdo a la forma como se asumen, pueden emerger nuevos caminos de entendimiento en procura de desarrollo social y personal, o, por el contrario, vías de destrucción y desconocimiento de los derechos y necesidades que los seres humanos tienen.

Al respecto Alarcón (1998; 96) afirma que los conflictos: Surgen cuando dos o más actores tienen diferencias de opiniones o pensamiento, de sentimientos o de proyectos, más aún cuando esas opiniones, sentimientos o proyectos son o bien opuestos o bien divergentes y tengamos en cuenta que esta oposición o divergencia no necesariamente debe ser real u objetiva.

Admite que los conflictos se manifiestan a través de aspectos positivos y negativos. Con respecto a los primeros estimulan el cambio personal y organizacional, pueden incrementar la motivación, la energía, la innovación y la creatividad, tanto de las personas como de la organización, ayudan a conocer mejor la propia posición y aumentar la comunicación entre las partes así como a aclarar aspectos de la relación entre los contrincantes.

En cuanto a los aspectos negativos, se deben principalmente a la ruptura de la comunicación, la coherencia y la cooperación, los individuos que se ven involucrados en situaciones que experimentan tensiones nerviosas, frustraciones y ansiedad, reduciendo la satisfacción en el empleo.

▪ **Cumplimiento de Etapas en la Resolución de Conflictos**

El conflicto como proceso que evoluciona en el marco de las organizaciones, debe ser manejado a través del cumplimiento de etapas para garantizar una intervención segura, sistémica y orgánica. Esto significa afrontar los conflictos con asertividad como el proceso de no esperar a que éstos se resuelvan solos, sino tomar una parte activa en su solución. Además, enseñarle a la gente a adquirir habilidades para manejar situaciones difíciles que les producen ansiedad, modificando sus paradigmas de interacción humana.

Según Decaro (2004) existe un conjunto de etapas para gestionar los conflictos en la organización, a saber:

- Etapa 1. Conocimiento: las partes toman conocimiento de una confrontación, siendo la primera indicación del conflicto. Se reconocen necesidades o valores incompatibles, a través de un posicionamiento. Una parte confronta a otra parte, o toma una posición que se opone a otra, emocional en el posicionamiento, miedo, agresión o ataque, o una reacción paranoide de autodefensa.
- Etapa 2: Diagnóstico: esta fase envuelve la evaluación de las partes acerca de si el conflicto es de necesidades o de valores. Así, hay afectación del tiempo, la propiedad, el dinero o la salud de las partes, generalmente son sobre sus necesidades. Las necesidades humanas están basadas en impulsos básicos de supervivencia de las personas.
- Etapa 3. Reducción del conflicto: esta fase induce a la reducción del nivel de energía emocional y la comprensión de las diferencias, de manera que las partes en disputa puedan manejar el conflicto. Incluye estar de acuerdo en reducir la conducta destructiva, las actitudes y sentimientos negativos del uno hacia el otro.

El acuerdo puede no ser definitivo, sino uno que habilite a las partes para explorar las diferencias y generar respeto mutuo del uno hacia el otro. Aquí se produce la difusión de la energía emocional de la primera fase, por lo cual hay mutua aceptación de las diferencias.

- Etapa 4. Solución del problema: esta fase contempla el uso de los procesos de solución de problemas que permite establecer un curso de acción efectiva, llegando a una solución que satisfaga los intereses principales de las partes. Se hace a través de: escuchar reflexivamente para asegurar la comprensión; mantener la relación; distinguir entre posiciones e intereses; y buscar resultados mutuamente beneficiosos.

- Etapa 5. Construcción del acuerdo final: Se establecen acuerdos donde ambas partes puedan aceptar e implementar, entonces se procura restaurar la relación armónica, si esto es posible.

Lo analizado anteriormente, permite suponer que todo conflicto es generador de un cambio organizacional, no debe ser implementado al azar, sino que debe ser sistemáticamente planeado e involucrar a todas las personas pertenecientes a la organización, por ello es necesario identificar qué aspectos requieren dicho cambio.

- **Estrategias de gestión para la resolución de conflictos organizacionales**

En el proceso de ejecución de estrategias además de formularlas acertadamente, es necesario, que toda la comunidad escolar se comprometa con la ejecución de las mismas. Para ello, es importante fijar metas, políticas y asignación de recursos, para facilitar su control y evaluación. En consecuencia, la gestión efectiva de estrategias requiere de la retroalimentación oportuna y adecuada con el objeto de asegurar el replaneamiento de las mismas en caso que se necesite.

Según Villasmil (2006) el propósito de la estrategia es poder alcanzar alguno o algunos de los objetivos definidos, si un grupo establece la misión de impulsar cambios, pues, entonces debe desarrollar, evaluar y ajustar una estrategia a largo plazo para conseguir mejorar la organización. Dentro de estas estrategias se encuentran diversos tipos de objetivos, como por ejemplo, desarrollar campañas específicas para fortalecer la organización, de tal manera que enfrente los conflictos organizacionales, a través del liderazgo y desarrollo del directivo, entre otros.

Partiendo de la posición teórica anteriormente señalada, el desarrollo de estrategias para alcanzar un objetivo u objetivos requiere de múltiples niveles de análisis o varios pasos que permite entender dónde están los nudos críticos, cómo se manifiestan, de qué manera llegar hasta las metas y objetivos establecidos. De esto se desprende la gran importancia consecuente de aplicación de las mismas para resolver problemas.

La aplicación de estrategias en un conflicto organizacional debe soportarse en una gestión integrada que permita articular con clara visión, la importancia de determinar las necesidades y características resaltantes, luego se debe construir un diseño de cambio apropiado sobre la base de la estructura básica de trabajo, sustentado en la capacidad de liderazgo para generar capacidades de cambio individuales e institucionales. En estos últimos tiempos, entre las estrategias que se han venido aplicando para la resolución de conflictos organizacionales están la reingeniería de procesos, la negociación y la mediación.

Cabe destacar que las situaciones conflictivas cuando ocurren en las instituciones educativas a veces de fácil solución, se pueden complicar cuando hay la intervención de muchas personas. Lo mejor es que el personal directivo a través de una comunicación clara, sencilla, precisa pero asertiva invite a los docentes a una discusión abierta, focalizando las oportunidades de enmendar los conflictos a través de la aplicación de la reingeniería de procesos gerenciales.

Con base en lo expuesto anteriormente, se hace necesario exponer algunas estrategias de gestión para la resolución de conflictos presentadas por Davis y Newstrom (2000; 40) como son “evitación, suavizamiento, forzamiento, negociación y confrontación”. Es así como la evitación se considera el distanciamiento físico o mental del conflicto, suavizar es la adaptación de los intereses de la otra parte, el forzamiento, el uso de tácticas para obtener beneficios, este apoya la agresividad y el predominio para la prosecución de metas personales; la negociación es considerado el punto medio o disposición de renunciar a algo a cambio de obtener otra cosa y la confrontación atañe al enfrentamiento directo del conflicto en busca de una solución mutuamente satisfactoria.

Obviamente, el manejo de conflictos siempre debe basarse en la resolución de problemas, buscando optimizar el cumplimiento de la metas de las partes, en disputa lo que deriva en un resultado de ganar-ganar, dependiendo si la falta es leve y puede ser negociada con el jefe inmediato superior. Sin embargo, los métodos de evitar y suavizar problemas son útiles básicamente para la conducción del proceso del conflicto si se considera que pueden obviarse. Igualmente la idea de negociación es atractiva cuando las dos partes negocian su posición con el propósito de llegar a una solución y en el uso del forzamiento puede permitir el cumplimiento de una meta a corto plazo, siempre para el bienestar de la organización y del personal que en esta labora.

De ese modo, es conveniente resaltar una afirmación realizada por Davis y Newstrom (2000; 344), “sólo la estrategia de confrontación puede considerarse efectivamente como un método de resolución, dado que aborda las diferencias básicas implicadas hasta eliminarlas”, este pretende resolver el conflicto por medio de la resolución creativa de problemas, a través de la adopción de posiciones flexibles, identificación de virtudes y defectos, reconocimiento de las necesidades de ambas partes, manejar la franqueza, evitar discusiones,

esfuerzos por comprender otros puntos de vista, hacer preguntas significativas, cerciorarse que ambas partes buscan el éxito de la organización.

- **Aplicación de la reingeniería de procesos gerenciales**

De acuerdo a Alarcón (1998; 205) la reingeniería “no sólo consiste en los procesos, sino que lleva también consigo un cambio en la manera de trabajar de las personas y en los valores considerados por la institución, e incluidos en un sistema de administración”. Según esta afirmación la reingeniería y la estrategia están estrechamente unidas, pues la segunda marca los objetivos dentro de la situación cambiante del mundo actual, usando a la reingeniería para alcanzarlos y una vez conseguidos, ella misma ayuda a definir nuevos objetivos. En la medida que la reingeniería define los objetivos y establezca comportamientos, planes y sistemas administrativos de apoyo coherente, los miembros de una organización dispondrán de la orientación adecuada para encaminar sus esfuerzos hacia los procesos responsables de conseguir dichos objetivos.

La reingeniería por sí sola no supone la salvación de la institución o la consecución de una ventaja competitiva insalvable por la competencia. Una auténtica reingeniería supone una revisión exhaustiva del proceso y de la institución, de lo contrario se transforma en un simple programa de reducción, más o menos grande; en suma, la intencionalidad es mejorar la calidad del servicio educativo. El énfasis de dicha estrategia está en los procesos y uso creativo de tecnologías, en especial la informática, la automatización y las comunicaciones, apoyadas en la capacitación de las personas y desarrollo de sus responsabilidades y habilidades.

Las consideraciones anteriores, evidencian la importancia de la reingeniería de procesos en el desarrollo de las instituciones educativas, por cuanto es una

estrategia revitalizadora por excelencia, al ayudar al personal directivo y docente, a revisar las oportunidades seguras y riesgosas, buscando reducir al mínimo la posibilidad de errores; en consecuencia, la idea central es ofrecer las condiciones para formar equipos autogestionarios de alto desempeño preparados para darle solución a los conflictos organizacionales a través del manejo de la negociación.

- **Manejo de la negociación**

El manejo de la negociación en la actualidad es una de las estrategias de mayor uso en los conflictos organizacionales, constituye un esfuerzo de colaboración, compromiso y respeto de las partes en disputa. De allí que el término negociación, según Gabaldón (2001; 86) se define como “el proceso en que dos partes o más intercambian bienes o servicios procuran llegar a acuerdos”. Para ello plantea que la estrategia de negociación, se basa en dos enfoques generales:

- a) **Negociación distributiva:** es la negociación que pretende dividir una cantidad fija de recursos, una situación de ganador-perdedor. Su característica principal es la condición de suma a cero, es decir todo lo que uno obtenga es a expensas del otro, siendo el ejemplo más conocido la negociación de salario.
- b) **Negociación Integradora:** ésta pretende uno o varios arreglos a objeto de encontrar una solución para ganar-ganar. Esta negociación es preferible que la distributiva, porque produce negociaciones a largo plazo, integra a los negociadores y permite que ambos salgan del negocio sintiendo ser ganadores. La negociación distributiva por su parte hace que una de las partes salga perdiendo.

De esto se deduce, que la negociación es una estructura básica para conseguir lo que se desea de otros; es una comunicación mutua diseñada para llegar a un acuerdo cuando dos personas tienen algunos intereses y otros que son opuestos. Para Soler (2003; 46) el proceso de negociación “comienza cuando a partir de una situación negociable en donde las partes tienen intereses en común, se reconoce la necesidad de llegar a un acuerdo. El potencial de llegar a este acuerdo depende entonces preliminarmente de ese reconocimiento y de la disposición que manifiesten para enfrentarlo el cual está determinado por la información que poseen los participantes, por la necesidad en admitir la urgencia de la situación o su solución, ante las prioridades individuales de los participantes o partes interesadas, y por una actitud personal evasiva o confrontadora, tímida o expresiva.

De esto se desprende, que el reconocimiento es el primer acuerdo al cual se debe llegar en una negociación, aunque no siempre es posible alcanzarlo rápida o claramente. Por ello, es importante el reconocimiento del problema y voluntad de negociar, pues si las partes negociadoras ignoran la situación conflictiva, no habrá oportunidad de resolverla, con el riesgo probable de que se deteriore o agrave progresivamente. Un problema puede conducir por un lado, a un acuerdo negociado, y por el otro, a una disputa, o peor aún a un litigio. Las consecuencias de cada uno son de diferente impacto, ya que dependerá de muchos factores, pero no tomar ninguno puede significar la peor de las decisiones.

En este comportamiento del entorno educativo priva muchas veces la oportunidad de progresar y de fortalecer las relaciones, derivadas de una creativa negociación de intereses y la búsqueda de la mutua satisfacción, por lo que es necesario considerar el reconocimiento del problema y la voluntad de solucionarlo, a fin de evitar que la situación negociadora tenga un desacuerdo posterior.

Para Soler (2003) el proceso de aceptación en las negociaciones se realiza y constituye sobre la base de la confianza y credibilidad que las partes vayan construyendo. Comienza desde el mismo momento que los participantes manifiestan su voluntad de negociar y sentarse a discutir sus diferencias. La voluntad de negociar implica la primera muestra de aceptación mutua: el primer resultado exitoso del proceso.

En la medida que las concesiones se otorgan, se intercambia información, las posiciones enfrentadas se relajan, se comparten los intereses comunes y los participantes van convergiendo en un ambiente de aceptación y tal vez de cordialidad, progresivamente se establecen acuerdo del compromiso final. Esto significa establecer, el cierre es decir, la conclusión de todos los esfuerzos, la materialización y el perfeccionamiento de un compromiso, convenio, o contrato. El producto de esta fase, debe ser el resultado de la negociación y su perfeccionamiento. En suma, el acuerdo es el objetivo de toda negociación: sin él no estaría concluido el proceso, allí convergen los detalles, los términos y las condiciones finales que deben preservarse formal o informalmente durante su vigencia temporal o indefinida, de no lograrse es pertinente aplicar la mediación.

- **Uso de la mediación**

Cuando no se logra llegar a un acuerdo por medio de la negociación, cabe solicitar o pedir asesoramiento a mediadores. La función del mediador es la misma que la del especialista externo, el cual alienta a las partes a llegar a un acuerdo. Esta estrategia cuenta con una perspectiva libre por lo cual puede proponer alternativas que anteriormente no han sido consideradas. Asimismo, ayudan a mantener un estado de ánimo tranquilo y utilizan la persuasión al intentar que las partes lleguen a un acuerdo definitivo.

Para Páez (2003) en gran parte de los procesos de negociación resulta imprescindible la figura de un intermediario, normalmente una persona o una organización, que es aceptada por todas las partes y actúa de forma imparcial y neutra, ayuda a superar las diferencias y a encontrar los elementos puntuales en común u otras perspectivas que permita avanzar hacia la consecución de compromisos y acuerdos satisfactorios. La mediación, por tanto, es una extensión del proceso negociador el cual busca una cooperación entre las partes para obtener un resultado donde todos ganan y nadie pierde, mediante unas técnicas que permite abrir el proceso a nuevos planteamientos y formas de encarar los temas, con la activa participación de las partes.

La mediación interviene más sobre las conductas de los actores que sobre la estructura del conflicto por cuanto los cambios en ésta suelen relacionarse con las actuaciones políticas, económicas, y sociales que se escapan del proceso negociador. No obstante, los cambios psicológicos y conductuales que logra la mediación puede capacitar a los actores a abordar mejor el tratamiento estructural del conflicto. La mediación no es una solución automática a ningún problema, una panacea universal o el cambio que asegura la finalización de un conflicto, posee muchas virtudes, e incluso tiene también límites. El más evidente, y primero, es que necesita del concurso y la participación de las partes enfrentadas; sin esta implicación, la mediación no puede existir.

En suma, la mediación es una aproximación interactiva al conflicto, de principio a fin, puesto que en la fase de pre-negociación puede ayudar a crear una atmósfera psicológica y/o política conducente a garantizar el vencimiento de obstáculos para una negociación productiva y asertiva mientras que en la fase de post-negociación se busca contribuir a implementar acuerdos negociadores y a la solución de una paz duradera.

Los planteamientos teóricos anteriormente expuestos, ofrecen a los conflictos organizacionales, algunos fundamentos que fortalecen el eje de gestión de desarrollo institucional, contribuyendo de esta manera, al mejoramiento de la gerencia de todas aquellas situaciones relacionadas con el desarrollo

organizacional. Con respecto a lo planteado, es necesario encaminar el liderazgo del personal directivo hacia una gestión institucional participativa enmarcada en servicios escolares de calidad.

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1 Tipo de investigación

La investigación fue de tipo descriptiva - correlacional. Descriptiva porque permitió indagar el comportamiento de las variables, liderazgo del personal directivo y la gestión de conflictos organizacionales y correlacional porque se pretende relacionar a ambas variables de la Institución educativa “COLCOOP César Vallejo”.

Con respecto al estudio de campo, éste permitió obtener la información directamente de los docentes y personal directivo, de la I.E “COLCOOP CESAR VALLEJO” del distrito de Iquitos.

3.2 Diseño de investigación

El diseño de la investigación fue no experimental, transversal-correlacional. Según Hernández, Fernández y Baptista (1999; 205) “la investigación de tipo no experimental se apoya en la observación de situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el observador, donde las variables ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas”.

En este tipo de investigación no hubo manipulación intencional ni asignación al azar en el análisis de las variables de estudio. Igualmente, se considera transversal porque todos los datos fueron recolectados en un solo instante o momento, en un tiempo único; en donde su propósito fue describir las variables el Liderazgo del Personal Directivo y la Gestión de Conflictos Organizacionales para analizar el comportamiento de los miembros de la Institución educativa “COLCOOP César Vallejo”.

3.3 Población y muestra

3.3.1 Población

La población de estudio estuvo conformada por todo el personal docente y administrativo que comprende un total de 38 personas en la Institución educativa “Colegio Cooperativo César Vallejo” del distrito de Iquitos.

3.3.2 Muestra

Para la muestra de estudio se consideró al 100% de la población; es decir las 38 personas del total del personal docente y administrativo de la Institución educativa “Colegio Cooperativo César Vallejo” del distrito de Iquitos.

3.4 Procedimientos, técnica, e instrumentos de recolección de datos.

3.4.1 Procedimiento:

- La tesista, solicitó permiso al Director de la Institución para recoger los datos.
- La tesista, tuvo particular cuidado en las respuestas de la muestra, es decir mantener la privacidad de los datos.
- La tesis fue quién aplicó los instrumentos a la muestra de estudio.

3.4.2 Técnicas

El presente estudio utilizó dos técnicas, una fue la encuesta y la otra la entrevista focalizada. Según Kerlinger y Lee (2002; 541) la encuesta se utiliza “para descubrir la incidencia, distribución e interrelaciones relativas de variables sociológicas y psicológicas”. Es decir que la investigación por encuesta se refiere a los estudios de campo.

Con respecto a la técnica de la entrevista focalizada, de acuerdo con Merton, citado por Sierra Bravo (2001; 353) “este tipo de entrevista tiene por objeto o tema una experiencia muy concreta. Por eso se llama focal”.

Las personas a quienes se entrevistan son las que han participado en una situación específica que se va a investigar. Por ejemplo, han visto un espectáculo determinado, han leído una obra, han vivido una aventura.

La misma se aplicó a los Directivos de la Institución Educativa. El número y contenido de las preguntas fueron respondidas de manera abierta por cada uno de los entrevistados, a fin de conocer la situación actual de las variables en estudio.

3.4.3 Instrumentos

Según Perdomo (2006; 95) el instrumento “es el conjunto de elementos o medios del que se sirve al investigador en su búsqueda del conocimiento. El instrumento siempre es un medio para alcanzar un fin”. Continúa afirmando este autor, que en todas las investigaciones es necesario utilizar medios para recoger, medir, evaluar y comunicar los resultados, todo depende del tipo de investigación o estudio que se esté realizando.

De acuerdo a Sierra Bravo (2001; 292) el cuadro comprende “todas las categorías sobre las que se va a recoger información en los documentos. Cada categoría ha de tener los espacios necesarios para anotar en ellos la intensidad, frecuencia y las características que se quieren registrar sobre cada una de ellas”.

CAPITULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 TABLAS

4.1.1 Liderazgo del personal directivo

1. Determinar los estilos de liderazgo que prevalecen en el personal directivo de la Institución Educativa “Colegio Cooperativo César Vallejo”.

Tabla 01

“COLEGIO COOPERATIVO CÉSAR VALLEJO”

Personal según, opinión de Estilo de Liderazgo: Autocrático. Iquitos.2015

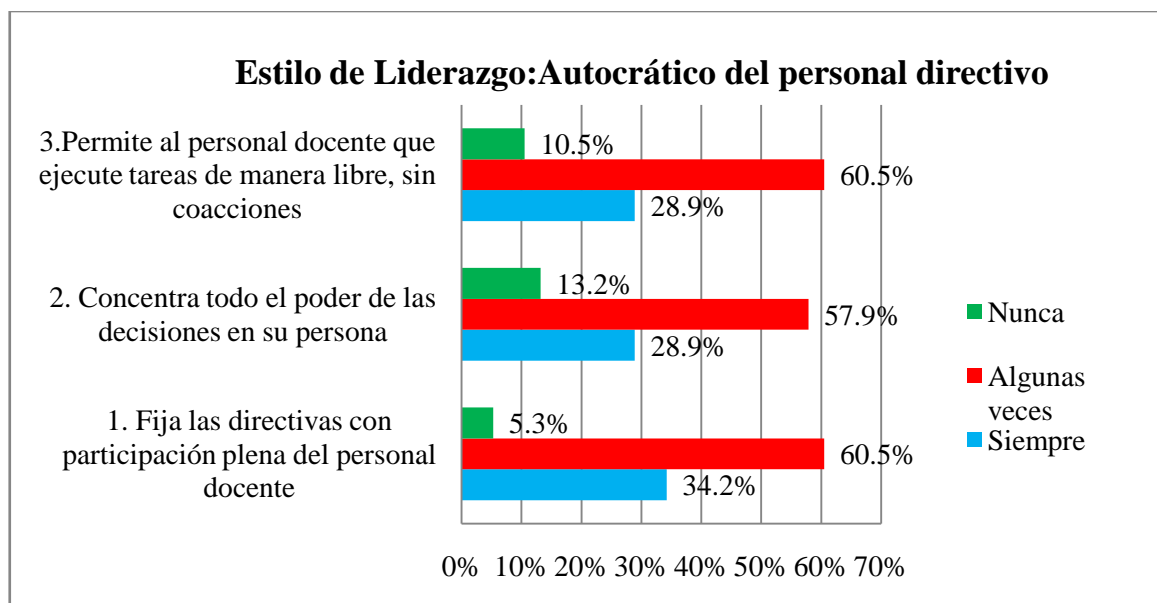
Estilo de Liderazgo: Autocrático	Siempre (2)		Algunas veces (1)		Nunca (0)	
	fi	%	fi	%	fi	%
1. Fija las directivas con participación plena del personal docente.	13	34.2	23	60.5	2	5.3
2. Concentra todo el poder de las decisiones en su persona.	11	28.9	22	57.9	5	13.2
3. Permite al personal docente que ejecute tareas de manera libre, sin coacciones.	11	28.9	23	60.5	4	10.5

Fuente: Encuesta

En lo que se refiere al estilo de **Liderazgo Autocrático**, en la Tabla 01 se observa que del total de personal del Colegio Cooperativo César Vallejo, 60,5%, opina que algunas veces, el personal directivo fija las directivas con participación plena del personal docente; 34.2% que siempre y 5.3% que nunca. También, 57,9%, opina que el personal directivo algunas veces concentra todo el poder de las decisiones en su persona; 28.9%, que siempre y 13.2%, que nunca.

Finalmente, 60,5%, opina que el personal directivo algunas veces permite al personal docente que ejecute tareas de manera libre, sin coacciones; 28.9%, que siempre y 10,5%, que nunca.

Gráfico 01



Fuente: Tabla 01

Tabla 02

“COLEGIO COOPERATIVO CÉSAR VALLEJO”

Personal según, opinión de Estilo de Liderazgo: Situacional. Iquitos. 2015

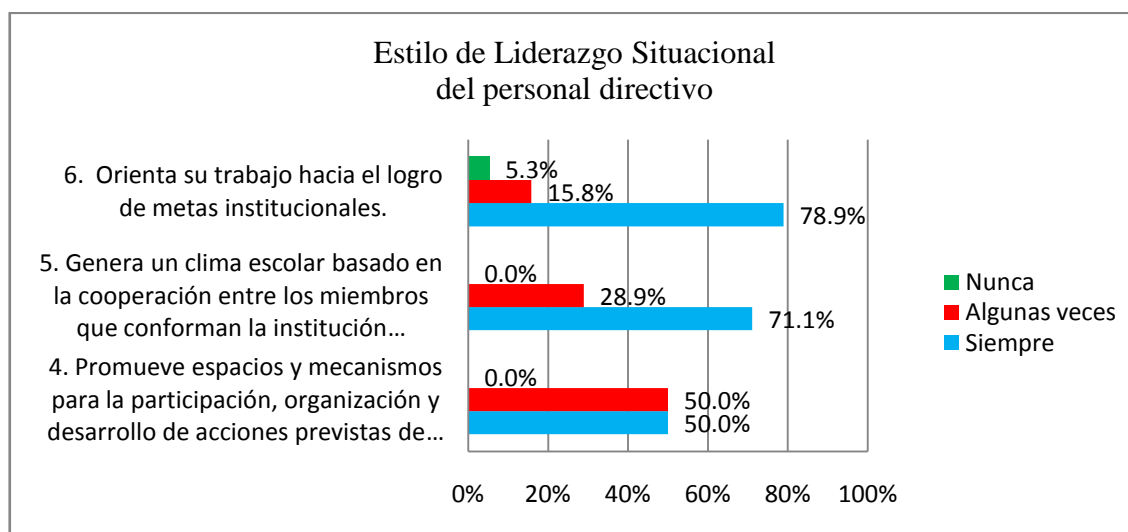
Estilo de Liderazgo: Situacional	Siempre (2)		Algunas veces (1)		Nunca (0)	
	fi	%	fi	%	fi	%
4. Promueve espacios y mecanismos para la participación, organización y desarrollo de acciones previstas de todos los miembros de la comunidad educativa en el cumplimiento de metas de aprendizaje.	19	50.0	19	50.0	0	0.0
5. Genera un clima escolar basado en la cooperación entre los miembros que conforman la institución educativa.	27	71.1	11	28.9	0	0.0
6. Orienta su trabajo hacia el logro de metas institucionales.	30	78.9	6	15.8	2	5.3

Fuente: Encuesta

En lo referente al estilo de **Liderazgo Situacional** en la Tabla 02 se observa que del total del personal del Colegio Cooperativo César Vallejo, 50,0%, opina que siempre Promueve espacios y mecanismos para la participación, organización y desarrollo de acciones previstas de todos los miembros de la comunidad educativa en el

cumplimiento de metas de aprendizaje y 50,0% que algunas veces, También, 71,1 %, opina que siempre el personal directivo genera un clima escolar basado en la cooperación entre los miembros que conforman la institución educativa y 28.9%, que algunas veces. Finalmente, 78,9%, opina que siempre el personal directivo orienta su trabajo hacia el logro de metas institucionales; 15,8%, que algunas veces y 5,3%, que nunca.

Gráfico 02



Fuente: Tabla 02

Tabla 03

“COLEGIO COOPERATIVO CÉSAR VALLEJO”

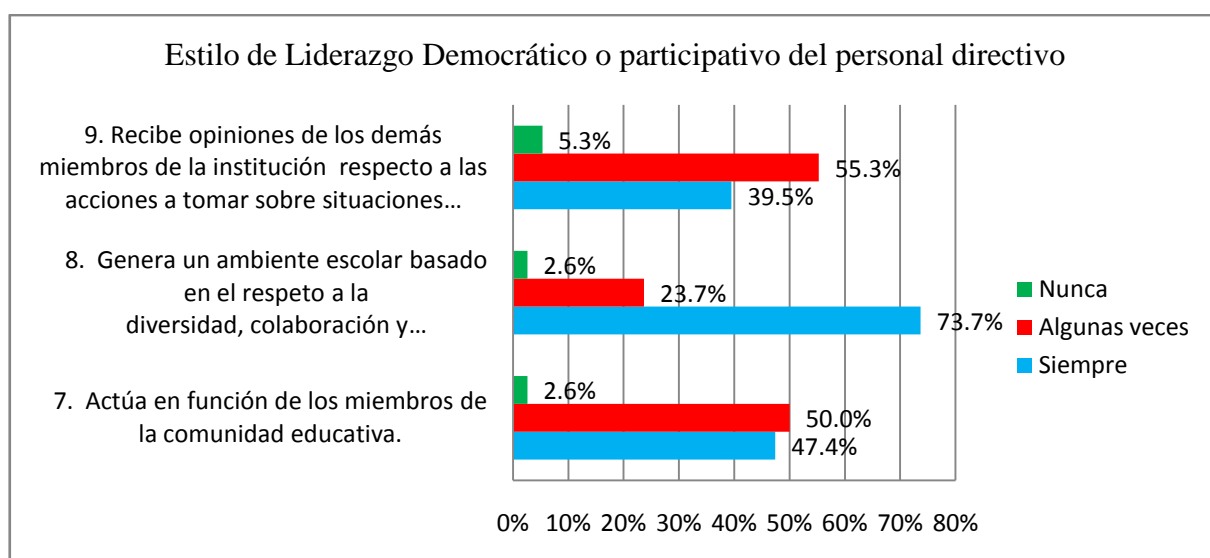
Personal según, opinión de Estilo de Liderazgo: Democrático o participativo. Iquitos. 2015

Estilo de Liderazgo: Democrático o participativo	Siempre (2)		Algunas veces (1)		Nunca (0)	
	fi	%	fi	%	fi	%
7. Actúa en función de los miembros de la institución	18	47.4	19	50.0	1	2.6
8. Genera un ambiente escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente.	28	73.7	9	23.7	1	2.6
9. Recibe opiniones de los demás miembros de la institución respecto a las acciones a tomar sobre situaciones educativas.	15	39.5	21	55.3	2	5.3

Fuente: Encuesta

En lo referente al estilo de **Liderazgo** Democrático o participativo, en la Tabla 03 se observa que del total de personal del Colegio Cooperativo César Vallejo, 50,0%, opina que algunas veces, el personal directivo actúa en función de los miembros de la comunidad educativa; 47,4% que siempre y 2,6% que nunca. También 73,7%, opina que siempre el personal directivo genera un ambiente escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente.; 23,7%, que algunas veces y 2,6%, que nunca. Finalmente 55,3%, opina que algunas veces el personal directivo recibe opiniones de los demás miembros de la institución respecto a las acciones a tomar sobre situaciones educativas.; 39,5%, que siempre y 5,3%, que nunca.

Gráfico 03



Fuente: Tabla 03

Tabla 04

“COLEGIO COOPERATIVO CÉSAR VALLEJO”

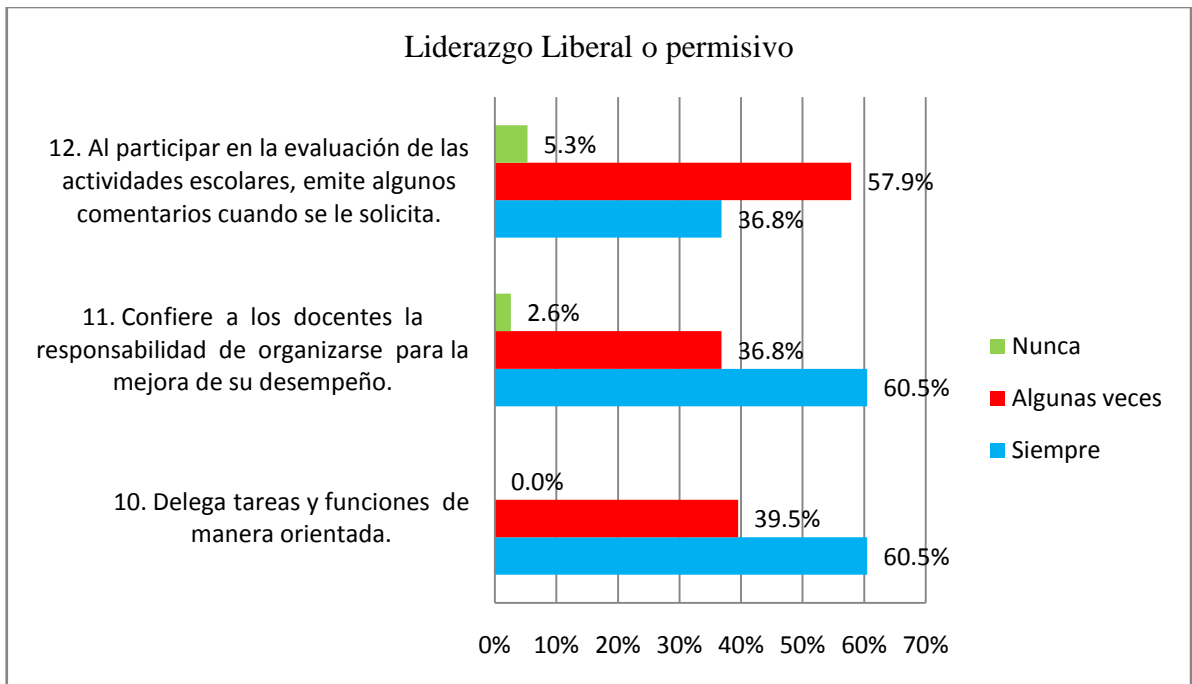
Personal según, opinión de Estilo de Liderazgo: Liberal o permisivo. Iquitos.2015

Estilo de Liderazgo: Liberal o permisivo	Siempre (2)		Algunas veces (1)		Nunca (0)	
	fi	%	fi	%	fi	%
10. Delega tareas y funciones de manera orientada.	23	60.5	15	39.5	0	0.0
11. Confiere a los docentes la responsabilidad de organizarse para la mejora de su desempeño.	23	60.5	14	36.8	1	2.6
12. Al participar en la evaluación de las actividades escolares, emite algunos comentarios cuando se le solicita.	14	36.8	22	57.9	2	5.3

Fuente: Encuesta

En lo referente al estilo de Liderazgo Liberal o permisivo, en la Tabla 04 se observa que del total de personal del Colegio Cooperativo César Vallejo, 60,5%, opina que siempre, el personal directivo delega tareas y funciones de manera orientada y 39,5% que nunca. También 60,5%, opina que siempre el personal directivo Confiere a los docentes la responsabilidad de organizarse para la mejora de su desempeño; 36,8%, que algunas veces y 2,6%, que nunca. Finalmente 57,9%, opina que algunas veces el personal directivo al participar en la evaluación de las actividades escolares, emite algunos comentarios cuando se le solicita; 36,8%, que siempre y 5,3%, que nunca.

Gráfico 04



Fuente: Tabla 04

Tabla 05

“COLEGIO COOPERATIVO CÉSAR VALLEJO”

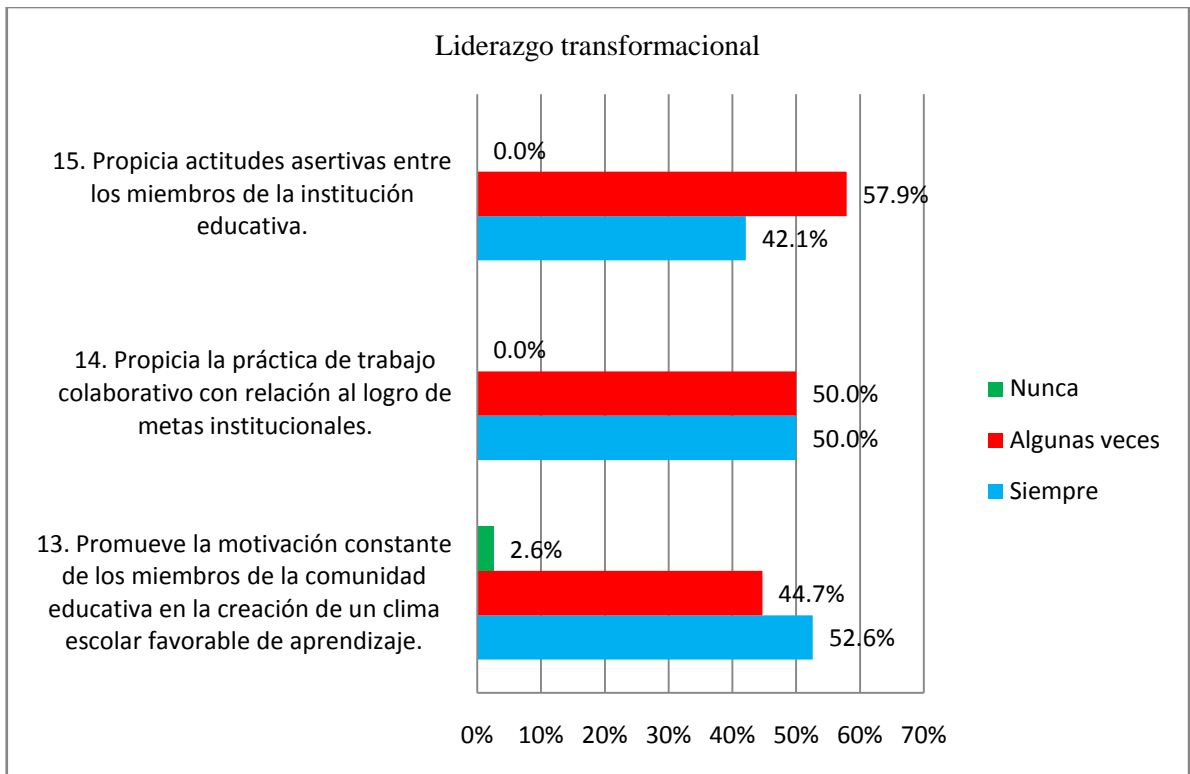
Personal según, opinión de Estilo de Liderazgo transformacional. Iquitos.2015

Estilo de Liderazgo transformacional	Siempre (2)		Algunas veces (1)		Nunca (0)	
	fi	%	Fi	%	fi	%
13. Promueve la motivación constante de los miembros de la comunidad educativa en la creación de un clima escolar favorable de aprendizaje.	20	52.6	17	44.7	1	2.6
14. Propicia la práctica de trabajo colaborativo con relación al logro de metas institucionales.	19	50.0	19	50.0	0	0.0
15. Propicia actitudes asertivas entre los miembros de la institución educativa.	16	42.1	22	57.9	0	0.0

Fuente: Encuesta

En lo referente al estilo de **Liderazgo transformacional**, en la Tabla 05 se observa que del total de personal del Colegio Cooperativo César Vallejo, 52,6%, opina que siempre, el personal directivo promueve la motivación constante de los miembros de la comunidad educativa en la creación de un clima escolar favorable de aprendizaje.; 44,7% que algunas veces y 2,6% que nunca. También, 50,0%, opina que siempre el personal directivo propicia la práctica de trabajo colaborativo con relación al logro de metas institucionales y 50,0%, que algunas veces. Finalmente, 57,9%, opina que el personal directivo algunas veces propicia actitudes asertivas entre los miembros de la institución educativa y 42,1%, que siempre.

Gráfico 05



Fuente: Tabla 05

ASPECTOS ESTRUCTURALES DEL LIDERAZGO

1. Identificar los aspectos estructurales del liderazgo que sustentan la gestión del personal directivo de la Institución educativa “Colegio Cooperativo César Vallejo”

Tabla 06

“COLEGIO COOPERATIVO CÉSAR VALLEJO”

Personal según, opinión de Aspectos Estructurales del Liderazgo: Disposición actitudinal.

Iquitos.2015

Aspectos Estructurales del Liderazgo: Disposición actitudinal	Siempre (2)		Algunas veces (1)		Nunca (0)	
	fi	%	fi	%	fi	%
16. Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes de manera que la teoría y la práctica se integren.	16	42.1	19	50.0	3	7.9
17. Transmite sus altas expectativas y el compromiso de su gestión a la comunidad educativa y local.	19	50.0	18	47.4	1	2.6
18. Plantea alternativas positivas a las demandas del entorno.	18	47.4	16	42.1	4	10.5

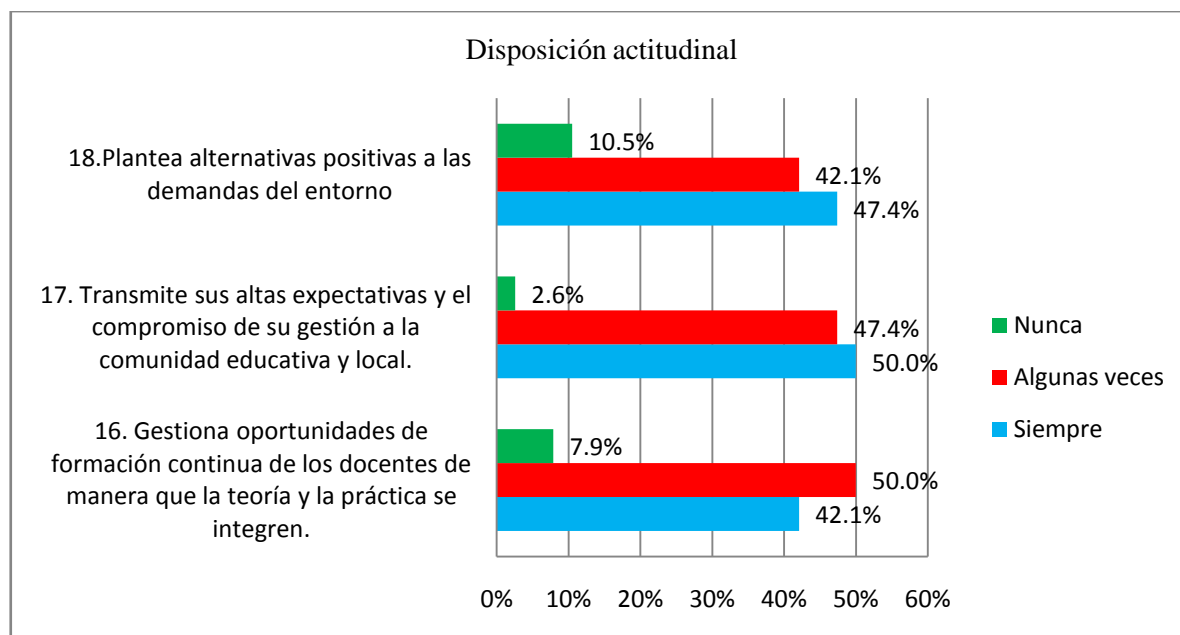
Fuente: Encuesta

En lo referente a la disposición actitudinal, en la Tabla 06 se observa que del total de personal del Colegio Cooperativo César Vallejo, 50,0%, opina que algunas veces, el personal directivo gestiona oportunidades de formación continua de los docentes de manera que la teoría y la práctica se integren; 42,1% que siempre y 7,9% que nunca. También, 50,0%, opina que siempre el personal directivo transmite sus altas

expectativas y el compromiso de su gestión a la comunidad educativa y local.; 47,4%, que algunas veces y 2,6%, que nunca.

Finalmente, 47,4%, opina que siempre el personal directivo plantea alternativas positivas a las demandas del entorno; 42,1%, que algunas veces y 10,5%, que nunca.

Gráfico 06



Fuente: Tabla 06

Tabla 07

“COLEGIO COOPERATIVO CÉSAR VALLEJO”

Personal según, opinión de Aspectos Estructurales del Liderazgo: Compromiso con el desarrollo de la escuela como organización inteligente. Iquitos.2015

Aspectos Estructurales del Liderazgo: Compromiso con el desarrollo de la escuela como organización inteligente	Siempre (2)		Algunas veces (1)		Nunca (0)	
	fi	%	fi	%	fi	%
19. Asume el liderazgo en atención al compromiso de lograr el desarrollo de la escuela como organización inteligente.	25	65.8	12	31.6	1	2.6
20. Promueve el compromiso de los miembros de la comunidad educativa para garantizar una enseñanza de calidad.	25	65.8	13	34.2	0	0.0
21. Genera vínculos estrechos entre todos los agentes de la comunidad educativa.	20	52.6	17	44.7	1	2.6

Fuente: Encuesta

En lo referente al compromiso con el desarrollo de la escuela como organización inteligente, en la Tabla 07 se observa que del total de personal del Colegio Cooperativo César Vallejo, 65,8%, opina que siempre el personal directivo Asume el liderazgo en atención al compromiso de lograr el desarrollo de la escuela como organización inteligente; 31,6% que algunas veces y 2,6% que nunca. También, 65,8%, opina que siempre el personal directivo Promueve el compromiso de los miembros de la comunidad educativa para garantizar una enseñanza de calidad y 34,2%, que algunas veces. Finalmente, 52,6%, opina que siempre el personal directivo genera vínculos estrechos entre todos los agentes de la comunidad educativa.; 44,7%, que algunas veces y 2,6%, que nunca.

Gráfico 07

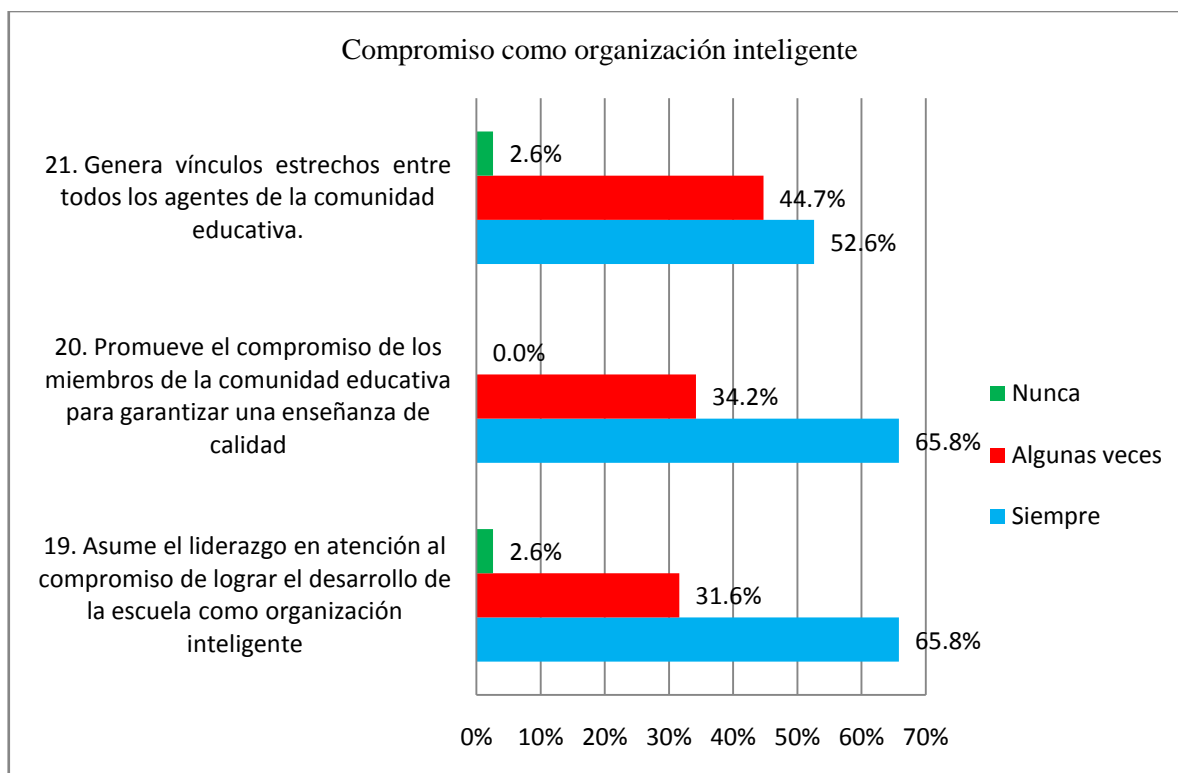


Tabla 08

“COLEGIO COOPERATIVO CÉSAR VALLEJO”

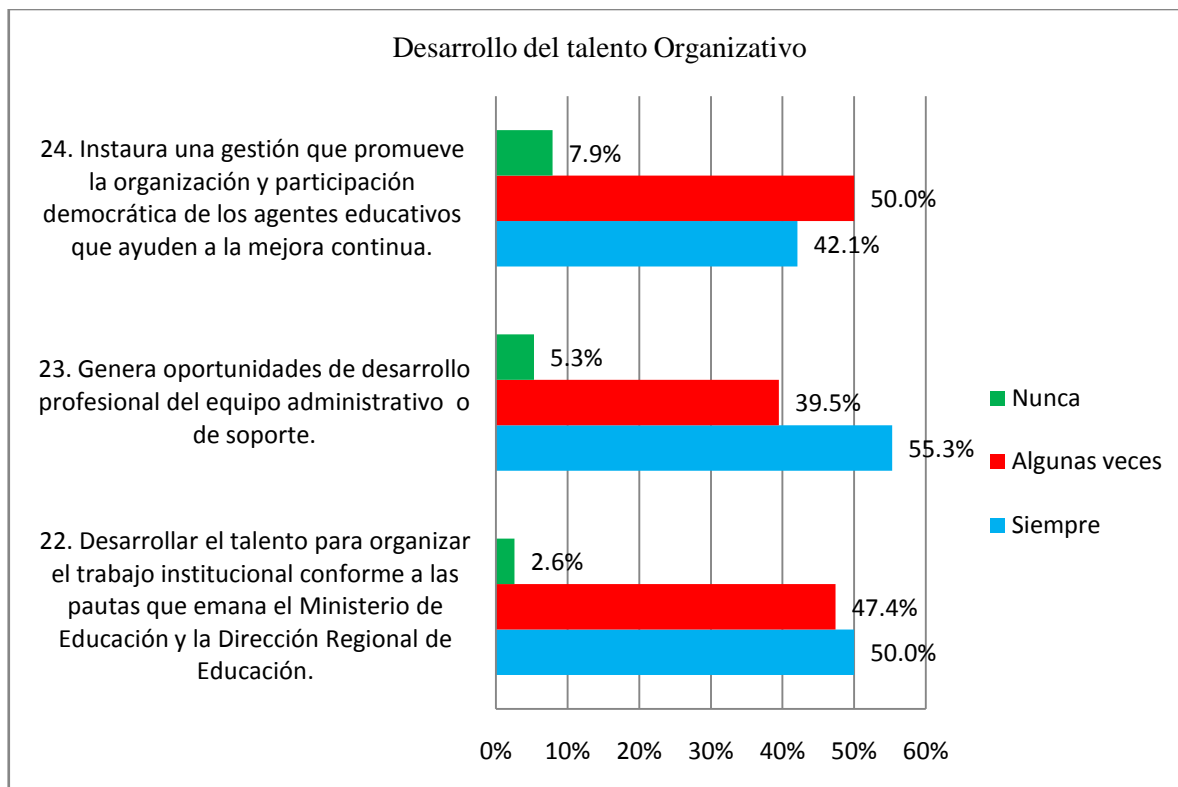
Personal según, opinión de Aspectos Estructurales del Liderazgo: Desarrollo del talento Organizativo. Iquitos.2015

Aspectos Estructurales del Liderazgo: : Desarrollo del talento Organizativo	Siempre (2)		Algunas veces (1)		Nunca (0)	
	fi	%	fi	%	fi	%
22. Desarrolla el talento para organizar el trabajo institucional conforme a las pautas que emana el Ministerio de Educación y la Dirección Regional de Educación.	19	50.0	18	47.4	1	2.6
23. Genera oportunidades de desarrollo profesional del equipo administrativo o de soporte.	21	55.3	15	39.5	2	5.3
24. Instaure una gestión que promueve la organización y participación democrática de los agentes educativos que ayuden a la mejora continua.	16	42.1	19	50.0	3	7.9

Fuente: Encuesta

En lo referente al estilo de desarrollo del talento organizativo, en la Tabla 08 se observa que del total de personal del Colegio Cooperativo César Vallejo, 50,0%, opina que siempre el personal directivo permite desarrollar el talento para organizar el trabajo institucional conforme a las pautas que emana el Ministerio de Educación y la Dirección Regional de Educación; 47,4% que algunas veces y 2,6% que nunca. También, 55,3%, opina que siempre el personal directivo Genera oportunidades de desarrollo profesional del equipo administrativo o de soporte; 39,5%, que algunas veces y 5,3%, que nunca. Finalmente, 50,0%, opina que algunas veces el personal directivo instaure una gestión que promueve la organización y participación democrática de los agentes educativos que ayuden a la mejora continua.; 42,1%, que siempre y 7,9%, que nunca.

Gráfico 08



Fuente: Tabla 08

Tabla 09

“COLEGIO COOPERATIVO CÉSAR VALLEJO”

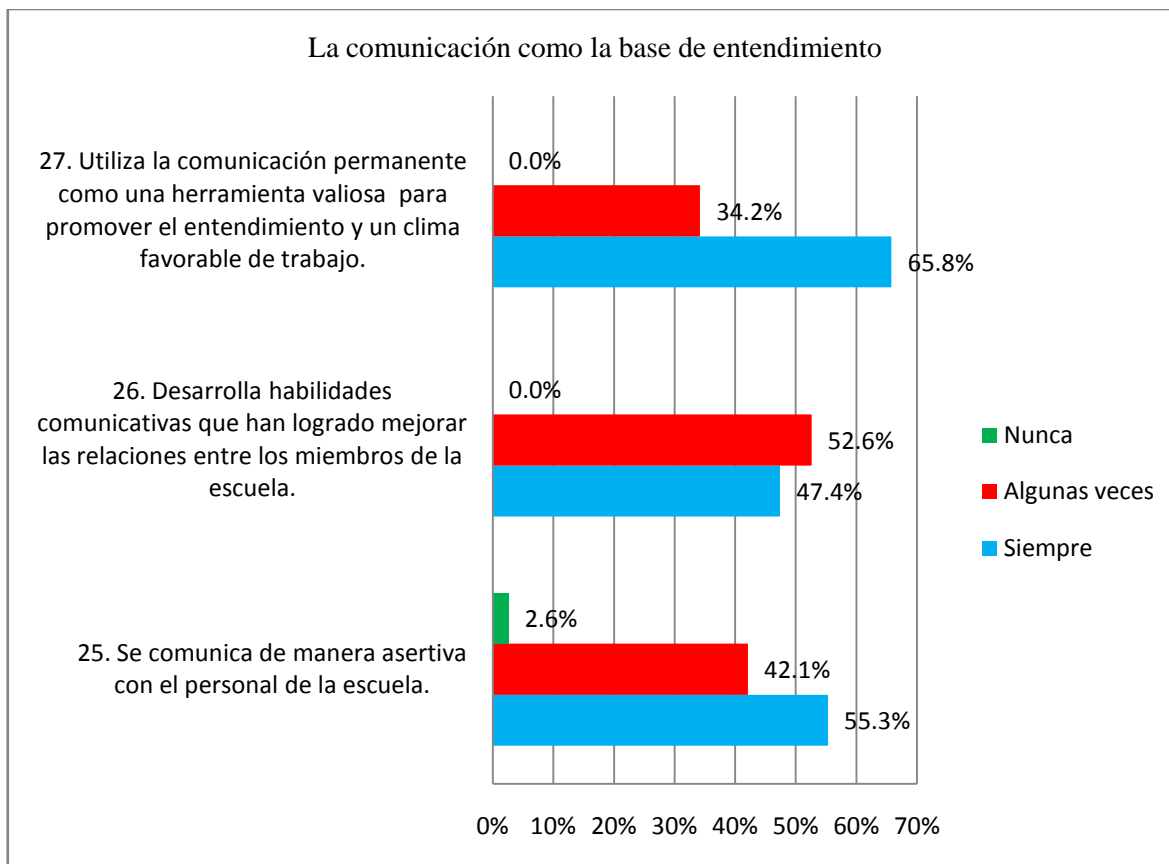
Personal según, opinión de la comunicación como la base de entendimiento. Iquitos. 2015

Estilo de Liderazgo: : La comunicación como la base de entendimiento	Siempre (2)		Algunas veces (1)		Nunca (0)	
	fi	%	fi	%	fi	%
25. Se comunica de manera asertiva con el personal de la escuela.	21	55.3	16	42.1	1	2.6
26. Desarrolla habilidades comunicativas que han logrado mejorar las relaciones entre los miembros de la escuela.	18	47.4	20	52.6	0	0.0
27. Utiliza la comunicación permanente como una herramienta valiosa para promover el entendimiento y un clima favorable de trabajo.	25	65.8	13	34.2	0	0.0

Fuente: Encuesta

En lo referente a la comunicación como la base de entendimiento, en la Tabla 09 se observa que del total de personal del Colegio Cooperativo César Vallejo, 55,3%, opina que siempre el personal directivo se comunica de manera asertiva con el personal de la escuela.; 42,1% que algunas veces y 2,6% que nunca. También, 52,6%, opina que algunas veces el personal directivo Desarrolla habilidades comunicativas que han logrado mejorar las relaciones entre los miembros de la escuela y 47,4%, que siempre. Finalmente, 65,8%, opina que siempre el personal directivo Utiliza la comunicación permanente como una herramienta valiosa para promover el entendimiento y un clima favorable de trabajo y 34,2%, que algunas veces.

Gráfico 09



Fuente: Tabla 09

Tabla 10

“COLEGIO COOPERATIVO CÉSAR VALLEJO”

Personal según, opinión de Aspectos Estructurales del Liderazgo: Creación de ambientes participativos. Iquitos.2015

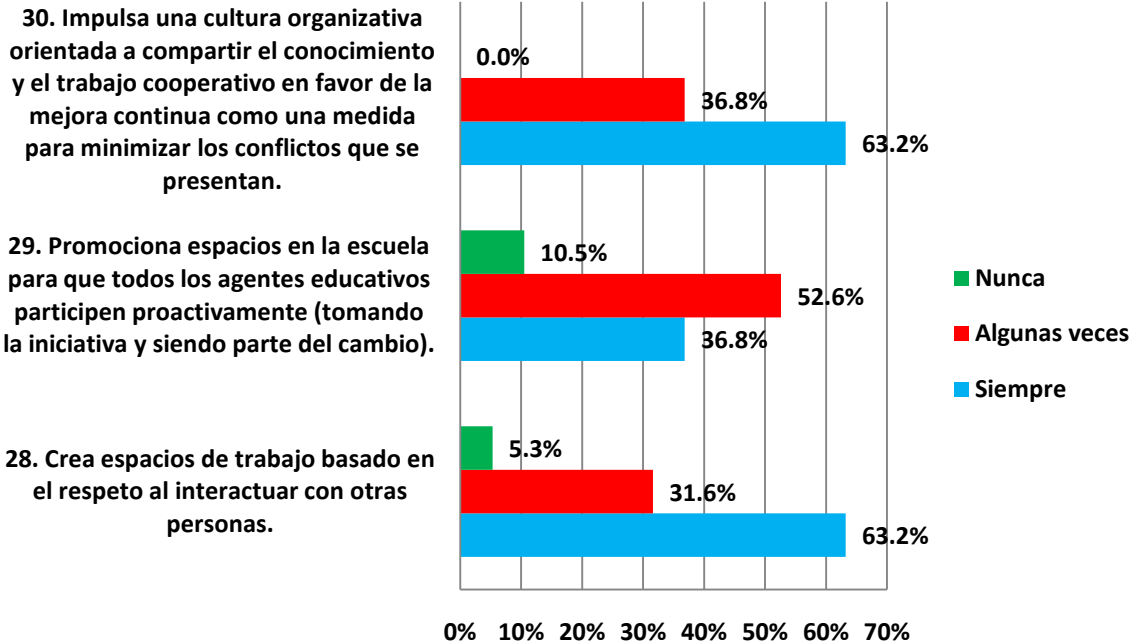
Aspectos Estructurales del Liderazgo: Creación de ambientes participativos	Siempre (2)		Algunas veces (1)		Nunca (0)	
	fi	%	fi	%	fi	%
28. Crea espacios de trabajo basado en el respeto al interactuar con otras personas.	24	63.2	12	31.6	2	5.3
29. Promociona espacios en la escuela para que todos los agentes educativos participen proactivamente (tomando la iniciativa y siendo parte del cambio).	14	36.8	20	52.6	4	10.5
30. Impulsa una cultura organizativa orientada a compartir el conocimiento y el trabajo cooperativo en favor de la mejora continua como una medida para minimizar los conflictos que se presentan.	24	63.2	14	36.8	0	0.0

Fuente: Encuesta

En lo referente a la creación de ambientes participativos, en la Tabla 10 se observa que del total de personal del Colegio Cooperativo César Vallejo, 63,2%, opina que siempre el personal directivo crea espacios de trabajo basado en el respeto al interactuar con otras personas; 31,6% que algunas veces, y 5,3% que nunca. También, 52,6%, opina que el personal directivo algunas veces promociona espacios en la institución para que todos participen proactivamente; 36,8%, que siempre y 10,5%, que nunca. Finalmente, 63,2%, opina que siempre el personal directivo impulsa una cultura organizativa orientada a compartir el conocimiento y el trabajo cooperativo en favor de la mejora continua como una medida para minimizar los conflictos que se presentan y 36,8%, que algunas veces.

Gráfico 10

Creación de ambientes participativos



Fuente: Tabla 10

Tabla 11

“COLEGIO COOPERATIVO CÉSAR VALLEJO”

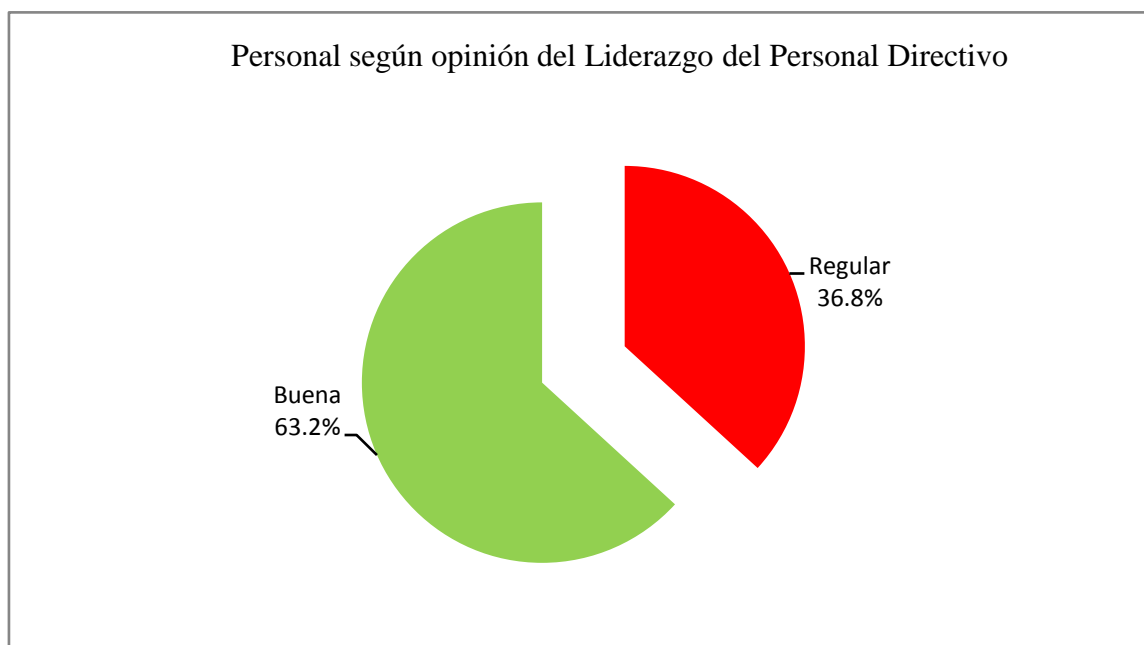
Personal según, opinión del Liderazgo del Personal Directivo. Iquitos.2015

Liderazgo del Personal Directivo	Frecuencia	Porcentaje
	f_i	%
Buena	24	63.2
Regular	14	36.8
Total	38	100.0

Fuente: Encuesta

En la Tabla 11 se observa que del personal encuestado de Colegio Cooperativo César Vallejo de Iquitos, 63,2% dijo que Liderazgo del Personal Directivo es bueno y 36,8% que es regular.

Gráfico 11



Fuente: Tabla 11

GESTIÓN DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES

2. Describir los tipos de conflictos organizacionales que se presentan en el contexto de la Institución Educativa “Colegio Cooperativo César Vallejo”

Tabla 12

“COLEGIO COOPERATIVO CÉSAR VALLEJO”

Personal según, opinión sobre Conflictos Intrapersonales. Iquitos.2015

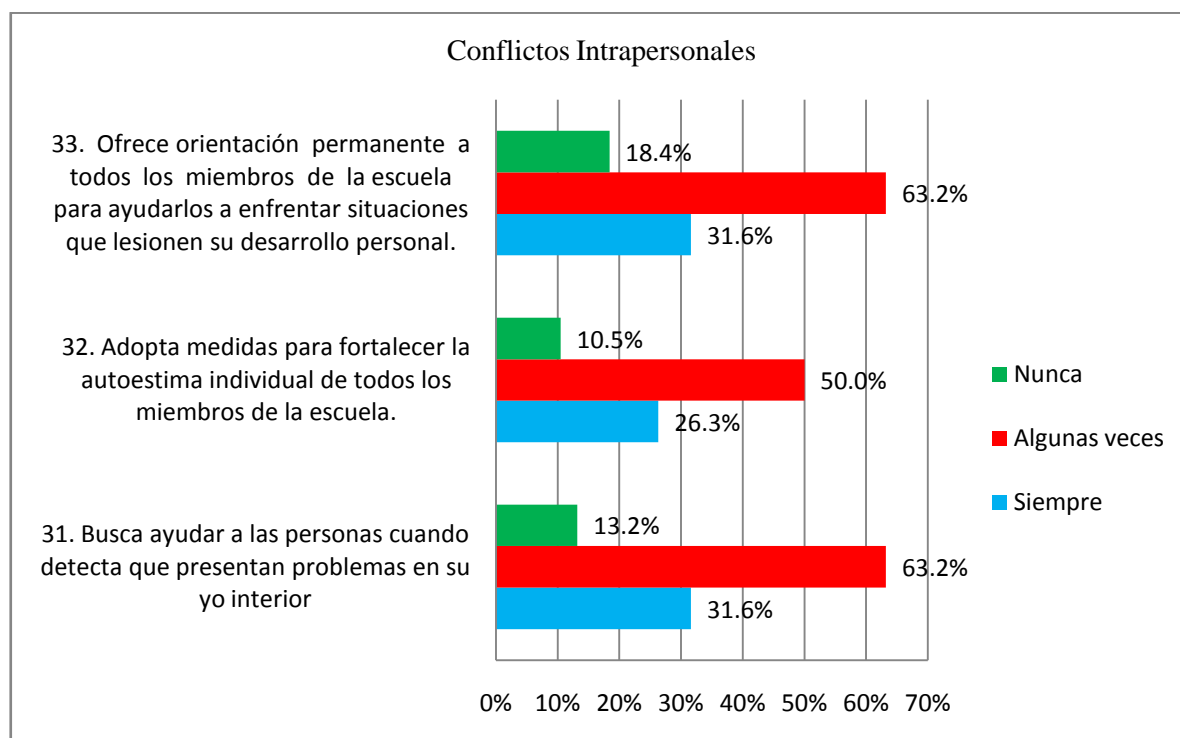
Tipos de conflictos: Conflictos Intrapersonales	Siempre (2)		Algunas veces (1)		Nunca (0)	
	fi	%	fi	%	fi	%
31. Busca ayudar a las personas cuando detecta que presentan problemas en su yo interior.	12	31.6	24	63.2	5	13.2
32. Adopta medidas para fortalecer la autoestima individual de todos los miembros de la escuela.	10	26.3	19	50.0	4	10.5
33. Ofrece orientación permanente a todos los miembros de la escuela para ayudarlos a enfrentar situaciones que lesionen su desarrollo personal.	12	31.6	24	63.2	7	18.4

Fuente: Encuesta

En lo referente a manejo de conflictos Intrapersonales, en la Tabla 12 se observa que del total de personal del Colegio Cooperativo César Vallejo, 63,2%, opina que algunas veces, el personal directivo busca ayudar a las personas cuando detecta que presentan problemas en su yo interior; 31,6% que siempre y 13,2% que nunca. También, 50,0%, opina que el personal directivo algunas veces adopta medidas para fortalecer la autoestima individual de todos los miembros de la escuela; 26,3%, que siempre y 10,5%, que nunca. Finalmente, 63,2%, opina que el personal directivo algunas veces ofrece orientación permanente a todos los miembros de la institución

en ayudarlos a enfrentar situaciones que lesionen su desarrollo personal; 31,6%, que siempre y 18,4%, que nunca.

Gráfico 12



Fuente: Tabla 12

Tabla 13

“COLEGIO COOPERATIVO CÉSAR VALLEJO”

Personal según, opinión Tipos de conflictos interpersonales. Iquitos.2015

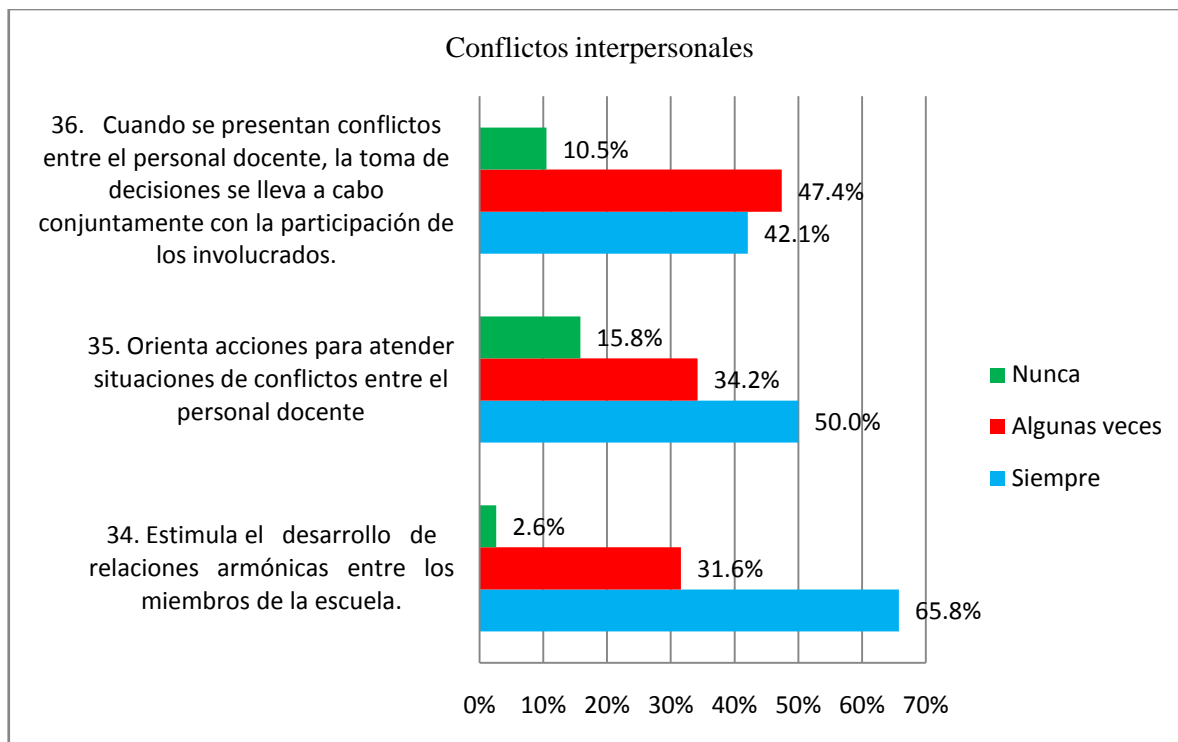
Tipos de conflictos: Conflictos interpersonales	Siempre (2)		Algunas veces (1)		Nunca (0)	
	fi	%	fi	%	fi	%
34. Estimula el desarrollo de relaciones armónicas entre los miembros de la escuela.	25	65.8	12	31.6	1	2.6
35. Orienta acciones para atender situaciones de conflictos entre el personal docente.	19	50.0	13	34.2	6	15.8
36. Cuando se presentan conflictos entre el personal docente, la toma de decisiones se lleva a cabo con la participación conjunta de los involucrados.	16	42.1	18	47.4	4	10.5

Fuente: Encuesta

En lo referente a los conflictos interpersonales, en la Tabla 13 se observa que del total de personal del Colegio Cooperativo César Vallejo, 65,8%, opina que siempre el personal directivo estimula el desarrollo de relaciones armónicas entre los miembros de la escuela; 31,6% que algunas veces y 2,6% que nunca. También, 50,0%, opina que siempre el personal directivo orienta acciones para atender situaciones de conflictos entre el personal docente; 34,2%, que algunas veces y 15,8%, que nunca.

Finalmente, 47,4%, opina que algunas veces el personal directivo cuando se presentan conflictos entre el personal docente, la toma de decisiones se lleva a cabo conjuntamente con la participación de todos los involucrados; 42,1%, que siempre y 10,5%, que nunca.

Gráfico 13



Fuente: Tabla 13

Tabla 14

“COLEGIO COOPERATIVO CÉSAR VALLEJO”

Personal según, opinión sobre Conflictos Intragrupales. Iquitos.2015

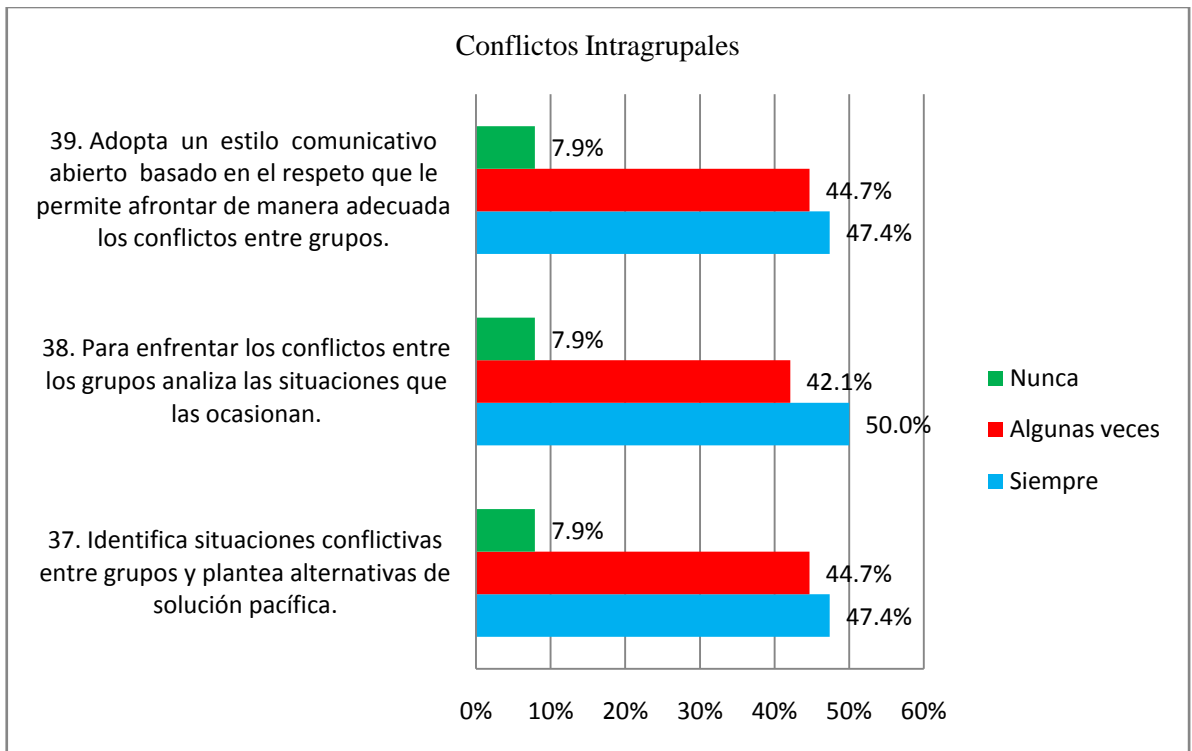
Tipos de conflictos: Conflictos Intragrupales	Siempre (2)		Algunas veces (1)		Nunca (0)	
	fi	%	fi	%	fi	%
37. Identifica situaciones conflictivas entre grupos y plantea alternativas de solución pacífica.	18	47.4	17	44.7	3	7.9
38. Para enfrentar los conflictos entre los grupos analiza las situaciones que las ocasionan.	19	50.0	16	42.1	3	7.9
39. Adopta un estilo comunicativo abierto basado en el respeto que le permite afrontar de manera adecuada los conflictos entre grupos.	18	47.4	17	44.7	3	7.9

Fuente: Encuesta

En lo referente a conflictos intragrupales, en la Tabla 14 se observa que del total de personal del Colegio Cooperativo César Vallejo, 47,4%, opina que siempre, el personal directivo identifica situaciones conflictivas entre grupos y plantea alternativas de solución pacífica; 44,7% que algunas veces y 7,9% que nunca. También, 50,0%, opina que siempre el personal directivo para enfrentar los conflictos entre los grupos, investiga sobre las fuentes que las ocasionan; 42,1%, que algunas veces y 7,9%, que nunca.

Finalmente, 47,4%, opina que siempre el personal directivo adopta un estilo comunicativo abierto basado en el respeto que le permite afrontar de manera adecuada los conflictos entre grupos.; 44,7%, que algunas veces y 7,9%, que nunca.

Gráfico 14



Fuente: Tabla 14

Tabla 15

“COLEGIO COOPERATIVO CÉSAR VALLEJO”

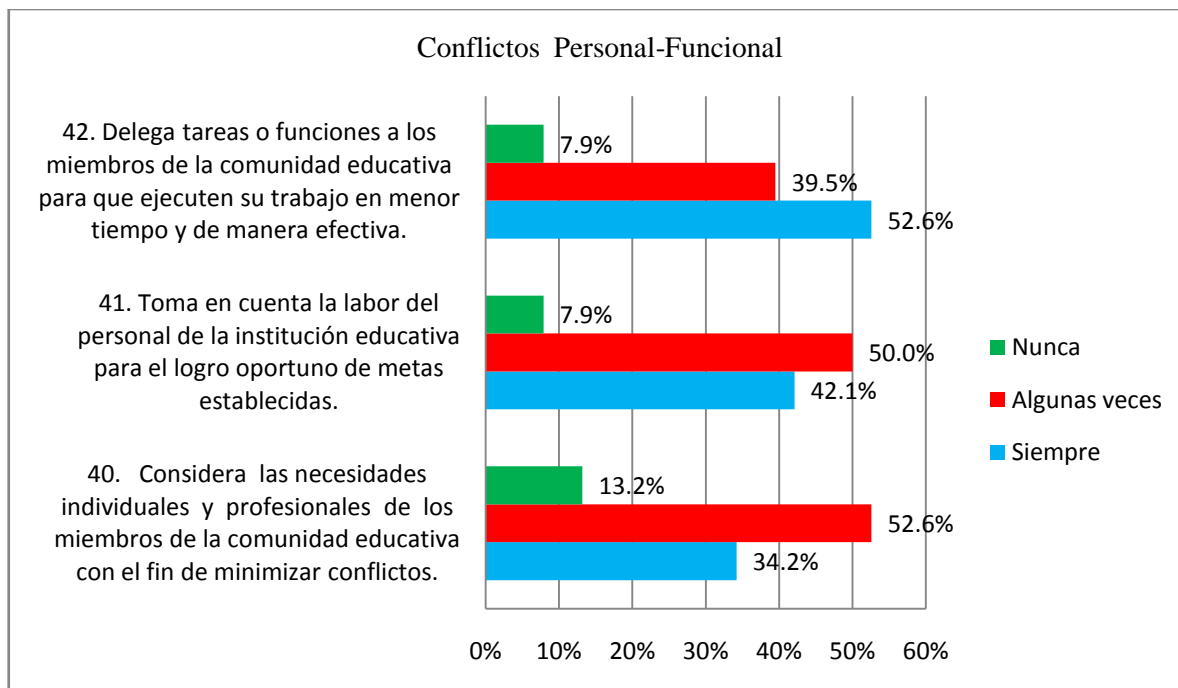
Personal según, opinión sobre Conflictos Personal-Funcional. Iquitos.2015

Tipos de conflictos: Conflictos Personal-Funcional	Siempre (2)		Algunas veces (1)		Nunca (0)	
	fi	%	fi	%	fi	%
40. Considera las necesidades individuales y profesionales de los miembros de la comunidad educativa con el fin de minimizar conflictos.	13	34.2	20	52.6	5	13.2
41. Toma en cuenta la labor del personal de la institución educativa para el logro oportuno de metas establecidas.	16	42.1	19	50.0	3	7.9
42. Delega tareas o funciones a los miembros de la comunidad educativa para que ejecuten su trabajo en menor tiempo y de manera efectiva.	20	52.6	15	39.5	3	7.9

Fuente: Encuesta

En lo referente a los conflictos Personal-Funcional, en la Tabla 15 se observa que del total de personal del Colegio Cooperativo César Vallejo, 52,6%, opina que algunas veces, el personal directivo considera las necesidades individuales y profesionales de los miembros de la comunidad educativa con el fin de minimizar conflictos; 34,2% que siempre y 13,2% que nunca. También, 50,0%, opina que el personal directivo algunas veces toma en cuenta la labor del personal de la institución educativa para el logro oportuno de metas establecidas; 42,1%, que siempre y 7,9%, que nunca. Finalmente 52,6%, opina que siempre el personal directivo delega tareas o funciones a los miembros de la comunidad educativa para que ejecuten su trabajo en menor tiempo y de manera efectiva; 39,5%, que algunas veces y 7,9%, que nunca.

Gráfico 15



Fuente: Tabla 15

ELEMENTOS FOCALES DE LOS CONFLICTOS ORGANIZACIONALES

3. Identificar los elementos focales que gestiona el personal directivo para la resolución de los conflictos organizacionales en la Institución Educativa “Colegio Cooperativo César Vallejo”.

Tabla 16

“COLEGIO COOPERATIVO CÉSAR VALLEJO”

Personal según, opinión de Intervención de áreas conflictivas. Iquitos.2015

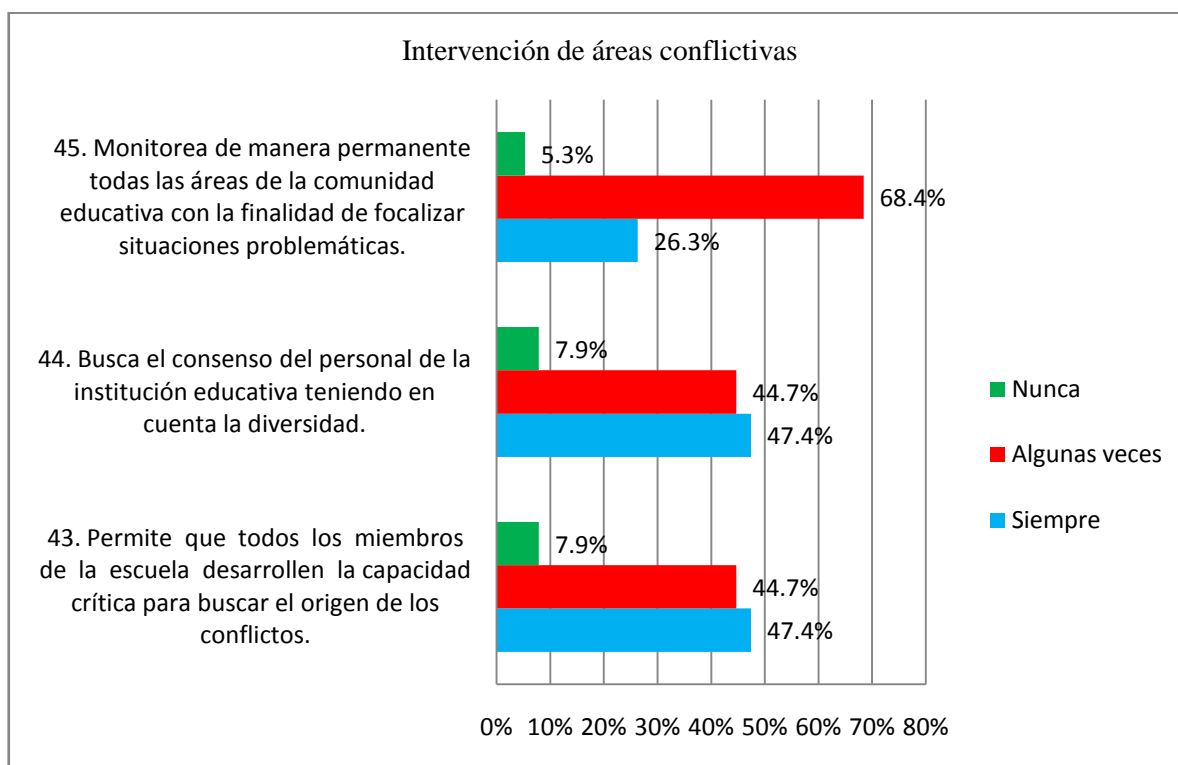
Intervención de áreas conflictivas	Siempre (2)		Algunas veces (1)		Nunca (0)	
	fi	%	fi	%	fi	%
43. Permite que todos los miembros de la institución desarrollen la capacidad crítica para buscar el origen de los conflictos	18	47.4	17	44.7	3	7.9
44. Busca el consenso del personal de la institución educativa teniendo en cuenta la diversidad.	18	47.4	17	44.7	3	7.9
45. Monitorea de manera permanente todas las áreas de la comunidad educativa con la finalidad de focalizar situaciones problemáticas.	10	26.3	26	68.4	2	5.3

Fuente: Encuesta

En lo referente a Intervención de áreas conflictivas, en la Tabla 16 se observa que del total de personal del Colegio Cooperativo César Vallejo, 47,4%, opina que siempre el personal directivo permite que todos los miembros de la institución desarrollen la capacidad crítica para buscar el origen de los conflictos; 44,7% que algunas veces y 7,9% que nunca. También, 47,4%, opina que siempre el personal directivo busca el consenso del personal de la institución educativa teniendo en cuenta la diversidad.; 44,7%, que algunas veces y 7,9%, que nunca. Finalmente, 68,4%, opina que algunas veces el personal directivo monitorea de manera permanente todas las áreas de la

comunidad educativa con la finalidad de focalizar situaciones problemáticas.; 26,3%, que siempre y 5,3%, que nunca.

Gráfico 16



Fuente: Tabla 16

Tabla 17

“COLEGIO COOPERATIVO CÉSAR VALLEJO”

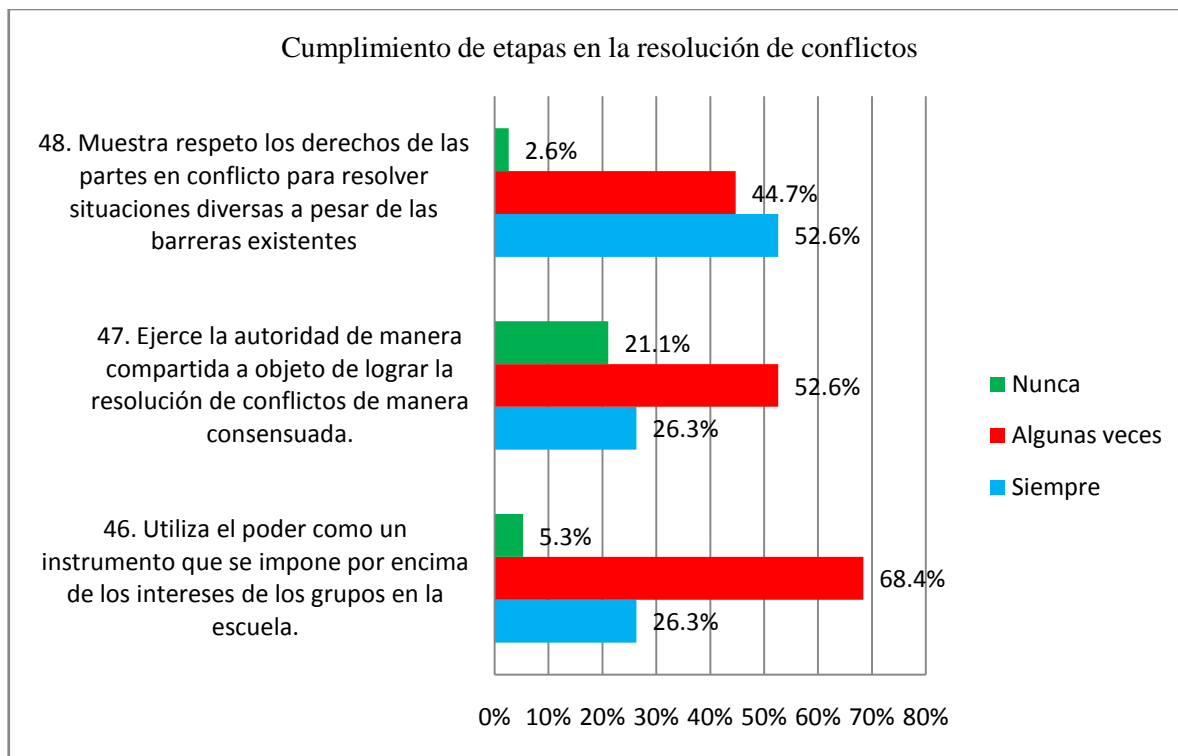
Personal según, opinión del cumplimiento de etapas en la resolución de conflictos organizacionales. Iquitos.2015

Cumplimiento de etapas en la resolución de conflictos organizacionales	Siempre (2)		Algunas veces (1)		Nunca (0)	
	fi	%	fi	%	fi	%
46. Utiliza el poder como un instrumento que se impone por encima de los intereses de los grupos en la escuela.	10	26.3	26	68.4	2	5.3
47. Ejerce la autoridad de manera compartida a objeto de lograr la resolución de conflictos de manera consensuada.	10	26.3	20	52.6	8	21.1
48. Muestra respeto a los derechos de las partes en conflicto para resolver situaciones diversas a pesar de las barreras existentes.	20	52.6	17	44.7	1	2.6

Fuente: Encuesta

En lo referente del cumplimiento de etapas en la resolución de conflictos organizacionales, en la Tabla 17 se observa que del total de personal del Colegio Cooperativo César Vallejo, 68,4%, opina que algunas veces, el personal directivo utiliza el poder como un instrumento que se impone por encima de los intereses de los grupos en la escuela.; 26,3% que siempre y 5.3% que nunca. También, 52,6%, opina que algunas veces el personal directivo ejerce la autoridad de manera compartida a objeto de lograr la resolución de conflictos de manera consensuada; 26,3%, que siempre y 21,1%, que nunca. Finalmente, 52,6%, opina que siempre el personal directivo Muestra respeto los derechos de las partes en conflicto para resolver situaciones diversas a pesar de las barreras existentes; 44,7%, que algunas veces y 2,6%, que nunca.

Gráfico 17



Fuente: Tabla 17

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES

Tabla 18

“COLEGIO COOPERATIVO CÉSAR VALLEJO”

Personal según, opinión de la aplicación de la reingeniería. Iquitos.2015

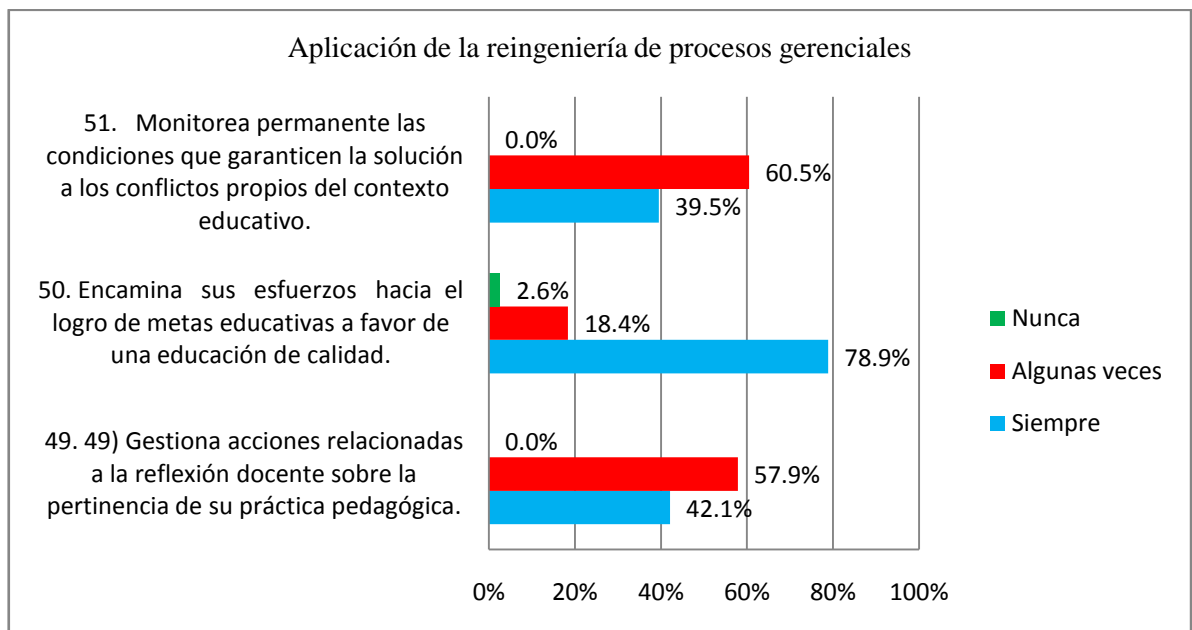
Aplicación de la reingeniería de procesos.	Siempre (2)		Algunas veces (1)		Nunca (0)	
	fi	%	fi	%	fi	%
49. Gestiona acciones relacionadas a la reflexión docente sobre la pertinencia de su práctica pedagógica.	16	42.1	22	57.9	0	0.0
50. Encamina sus esfuerzos hacia el logro de metas educativas a favor de una educación de calidad.	30	78.9	7	18.4	1	2.6
51. Monitorea permanente las condiciones que garanticen la solución a los conflictos propios del contexto educativo.	15	39.5	23	60.5	0	0.0

Fuente: Encuesta

En lo referente a aplicación de la reingeniería de procesos gerenciales, en la Tabla 18 se observa que del total de personal del Colegio Cooperativo César Vallejo, 57,9%, opina que algunas veces el personal directivo gestiona acciones relacionadas a la reflexión docente sobre la pertinencia de su práctica pedagógica y 42,1% que siempre. También, 78,9%, opina que siempre el personal directivo encamina sus esfuerzos hacia el logro de metas educativas a favor de una educación de calidad; 18,4%, que algunas veces y 2,6%, que nunca.

Finalmente, 60,5%, opina que el personal directivo algunas Monitorea permanente las condiciones que garanticen la solución a los conflictos propios del contexto educativo y 39,5%, que siempre.

Gráfico 18



Fuente: Tabla 18

Tabla 19

“COLEGIO COOPERATIVO CÉSAR VALLEJO”

Personal según, opinión del manejo de la negociación. Iquitos.2015

Manejo de la negociación	Siempre (2)		Algunas veces (1)		Nunca (0)	
	fi	%	fi	%	fi	%
52. Utiliza la negociación como una estrategia de gestión para lograr resolver conflictos en la escuela.	16	42.1	17	44.7	3	7.9
53. Las estrategias que aplica en casos de conflictos han logrado integrar a todos los miembros de la escuela.	15	39.5	17	44.7	2	5.3
54. Respeto los acuerdos que se toman en las negociaciones.	18	47.4	17	44.7	3	7.9

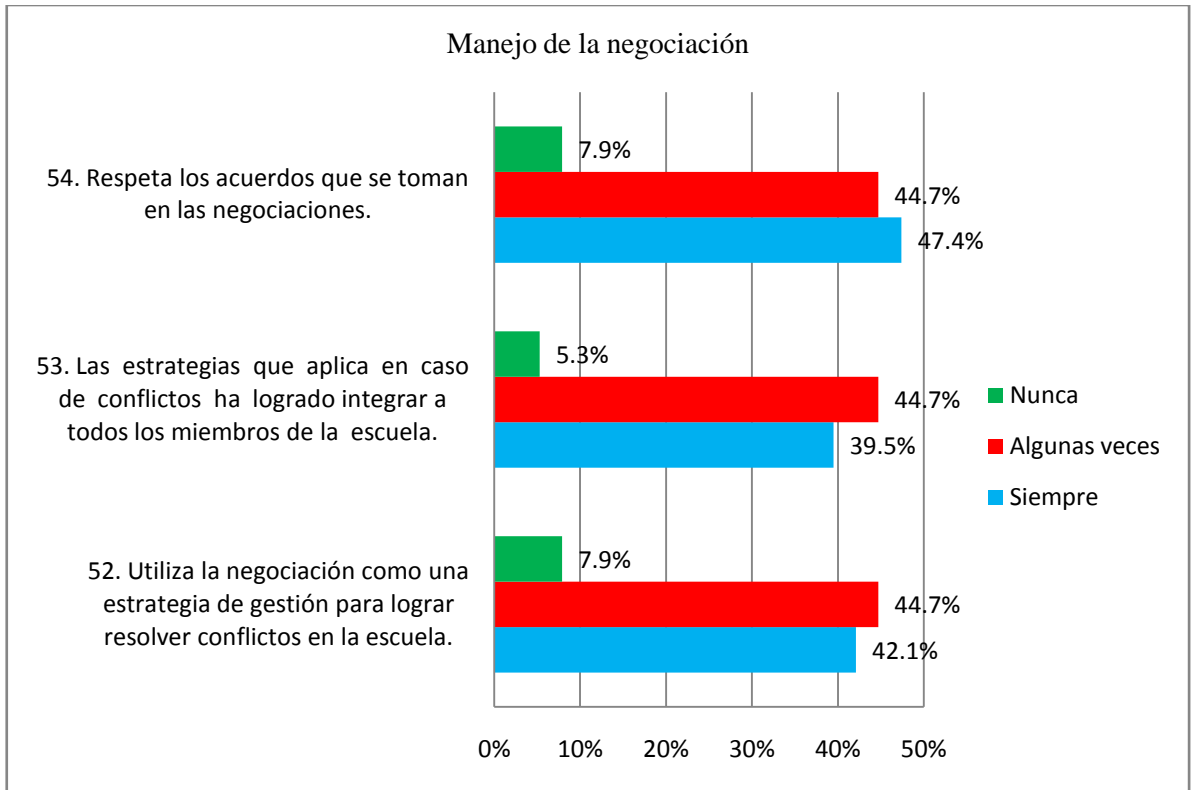
Fuente: Encuesta

En lo referente al manejo de la negociación, en la Tabla 19 se observa que del total de personal del Colegio Cooperativo César Vallejo, 44,7%, opina que algunas veces, el personal directivo Utiliza la negociación como una estrategia de gestión para lograr resolver conflictos en la escuela; 42,1% que siempre y 7,9% que nunca.

También, 44,7%, opina que de las estrategias que aplica el personal directivo Las estrategias que aplica en casos de conflictos han logrado integrar a todos los miembros de la escuela; 28,9%, que siempre y 13,2%, que nunca.

Finalmente, 47,4%, opina que siempre el personal directivo respeta los acuerdos que se toman en las negociaciones; 44,7%, que algunas veces y 7,9%, que nunca.

Gráfico 19



Fuente: Tabla 19

Tabla 20

“COLEGIO COOPERATIVO CÉSAR VALLEJO”

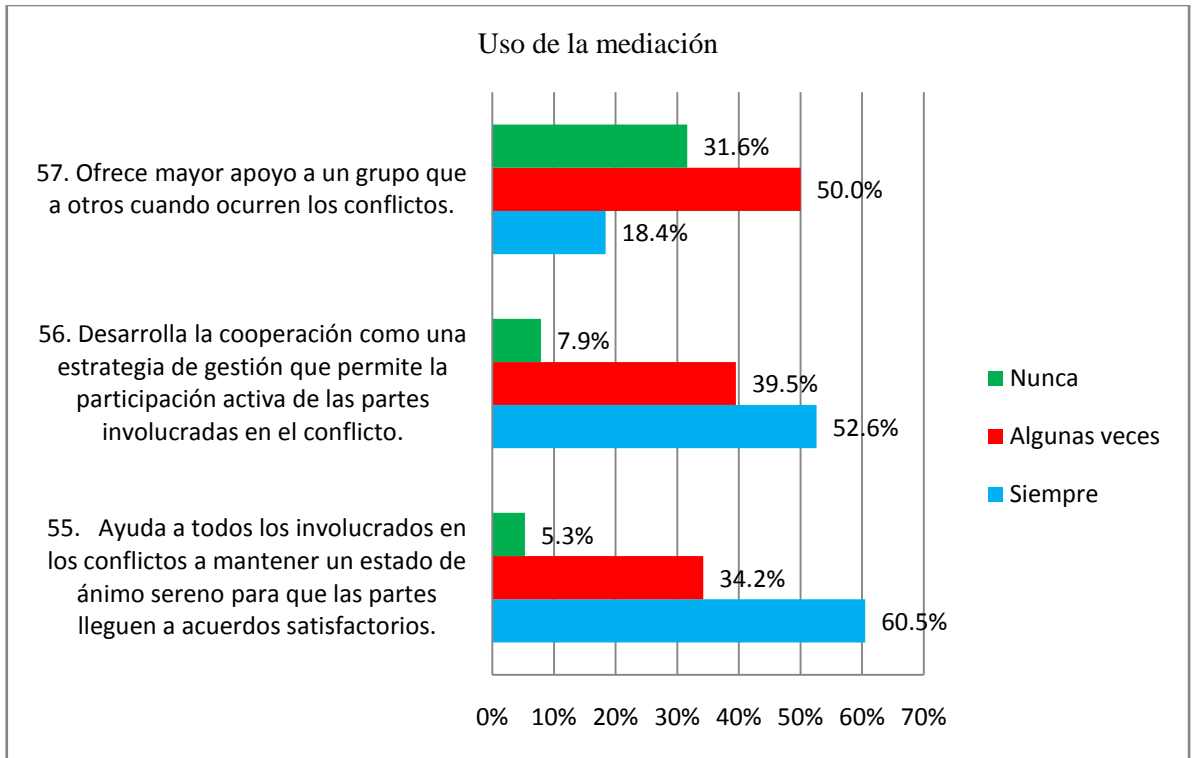
Personal según, opinión del uso de la mediación. Iquitos.2015

Uso de la mediación	Siempre (2)		Algunas veces (1)		Nunca (0)	
	fi	%	fi	%	fi	%
55. Ayuda a todos los involucrados en los conflictos a mantener un estado de ánimo sereno para que las partes lleguen a acuerdos satisfactorios.	23	60.5	13	34.2	2	5.3
56. Desarrolla la cooperación como una estrategia de gestión que permite la participación activa de las partes involucradas en el conflicto.	20	52.6	15	39.5	3	7.9
57. Ofrece mayor apoyo a un grupo que a otros cuando ocurren los conflictos.	7	18.4	19	50.0	12	31.6

Fuente: Encuesta

En lo referente al uso de la mediación, en la Tabla 20 se observa que del total de personal del Colegio Cooperativo César Vallejo, 60,5%, opina que siempre el personal directivo ayuda a todos los involucrados en los conflictos a mantener un estado de ánimo sereno para que las partes lleguen a acuerdos satisfactorios; 34,2% que algunas veces y 5,3% que nunca. También, 52,6%, opina que siempre el personal directivo desarrolla la cooperación como una estrategia de gestión que permite la participación activa de las partes involucradas en el conflicto; 39,5%, que algunas veces y 7,9%, que nunca. Finalmente, 50,0%, opina que algunas veces el personal directivo ofrece mayor apoyo a un grupo que a otros cuando ocurren los conflictos.; 18,4%, que siempre y 31,6%, que nunca.

Gráfico 20



Fuente: Tabla 20

Tabla 21

“COLEGIO COOPERATIVO CÉSAR VALLEJO”

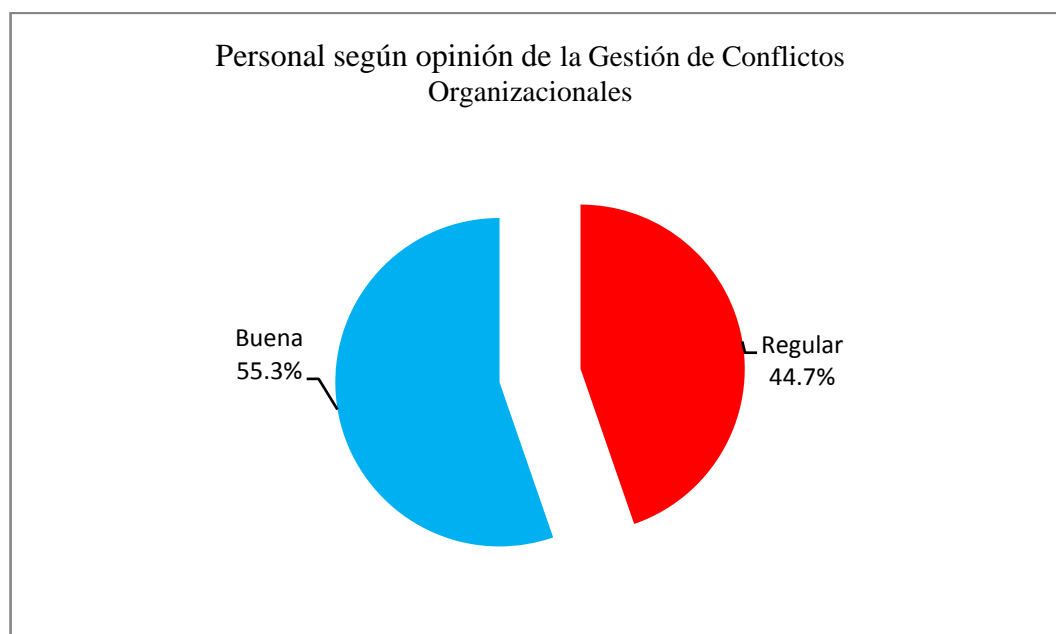
Personal según, opinión de la Gestión de Conflictos Organizacionales del Personal Directivo. Iquitos. 2015

	Frecuencia	Porcentaje
	f_i	%
Regular	17	44.7
Buena	21	55.3
Total	38	100.0

Fuente: Encuesta

En la Tabla 21 se observa que del personal encuestado del Colegio Cooperativo César Vallejo de Iquitos, 55,3% dijo que la Gestión de Conflictos Organizacionales del Personal Directivo es buena y 44,7% que es regular.

Gráfico 21



Fuente: Tabla 21

4.2 ANALISIS BIVARIADO

Relacionar el Liderazgo del personal Directivo con la Gestión de Conflictos organizacionales en la Institución Educativa Colegio Cooperativo César Vallejo” de Iquitos.2015

Tabla 22

“COLEGIO COOPERATIVO CÉSAR VALLEJO”

Liderazgo del personal Directivo según Gestión de Conflictos organizacionales

Iquitos. 2015

Liderazgo del personal Directivo	Gestión de Conflictos organizacionales				Total	
	Regular		Buena			
	f _i	%	f _i	%	f _i	%
Regular	13	34.2	4	10.5	17	44.7
Bueno	1	2.6	20	52.6	21	55.3
Total	14	36.8	24	63,2	117	100.0

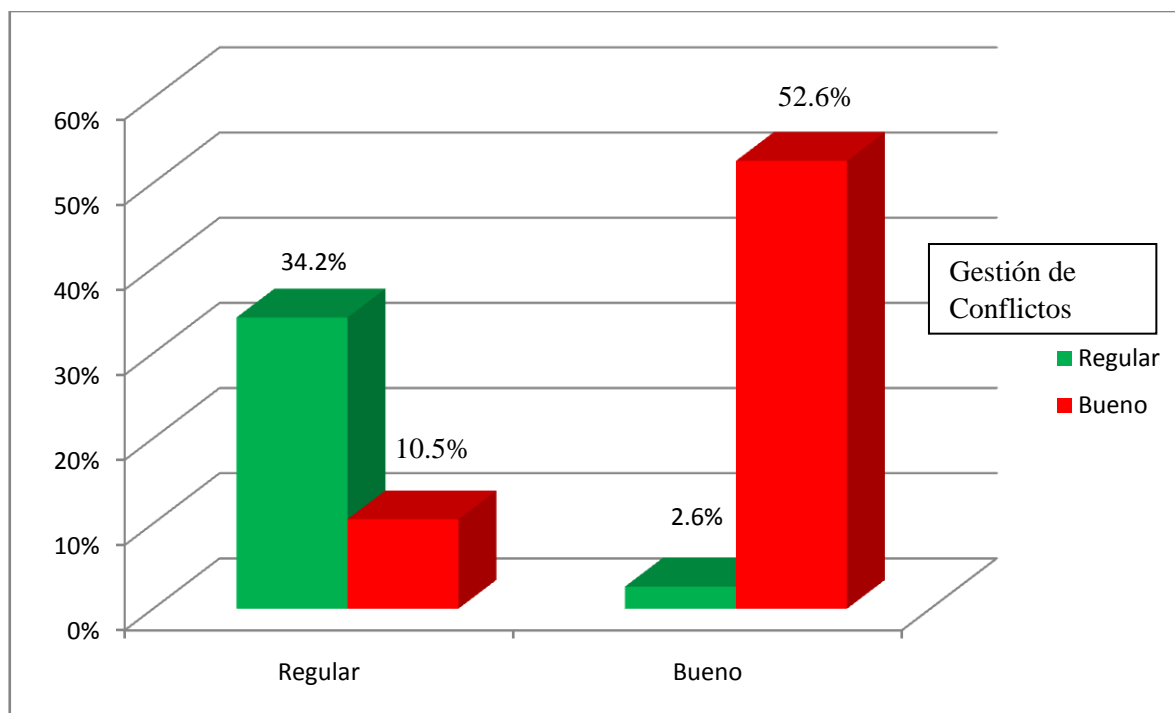
Fuente: Encuesta $X^2 = 20.761$ gl = 1, $X^2_{tsb} = 3.48$ $\alpha = 0.05$, $p = 0.000$ $r = 0.739$

. 0 casillas (0,0%) tienen valor esperado menor que 5. El valor mínimo esperado es 6,26

- En la Tabla 22 se observa que del 44,7% del personal encuestado del Colegio Cooperativo César Vallejo que opina como regular el Liderazgo del personal Directivo, 34,2% dijo que la Gestión de Conflictos organizacionales, son regulares y 10,5% que son buenas.

Del 55,3% del personal encuestado del Colegio Cooperativo César Vallejo que opina como bueno el Liderazgo del personal Directivo, 2,6% dijo que la Gestión de Conflictos organizacionales, son regulares y 52,6% que son buenas. $r = 0.739$, indica que la relación es directa positiva alta.

Gráfico 22



Fuente: Tabla 22

Liderazgo del personal Directivo

4.3 HIPÓTESIS

El liderazgo del personal Directivo se relaciona significativamente con la gestión de conflictos organizacionales en la institución educativa “Colegio Cooperativo César Vallejo”.

4.4 PRUEBA DE HIPÓTESIS

El diseño estadístico que se empleó para la validación de la hipótesis comprende las siguientes etapas:

4.4.1 Formulación de la hipótesis estadística.

H_0 : No existe relación significativa entre el liderazgo y la gestión de conflictos organizacionales del personal Directivo en el “Colegio Cooperativo César Vallejo” de Iquitos. 2014.

H₁: Existe relación significativa entre el liderazgo y la gestión de conflictos organizacionales del personal Directivo en el “Colegio Cooperativo César Vallejo” de Iquitos. 2014.

1. Determinación del nivel de confianza

Alfa = 0.05 = 5 % y Nivel de Confianza = 95%

2. Elección de la prueba estadística

Chi Cuadrada (X^2) gl = 1 p = 0.005

3. Determinación de la Región Crítica de la prueba

Regla de Decisión

Si $X^2_c \leq X^2_{tab}$: No existe relación entre las variables. Se acepta la hipótesis nula, se rechaza la hipótesis alterna.

Si $X^2_c > X^2_{tab}$: Existe relación entre las variables. Se acepta la hipótesis alterna, se rechaza la hipótesis nula.

4. Decisión

De acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de la prueba estadística se tiene:

$X^2_{\text{Corrección de continuidad}} = 17.794$ es mayor que $X^2_{tab} = 3.48$; además como $p = 0.000 < 0.05$, entonces: Existe relación entre las variables. Se acepta la hipótesis alterna, se rechaza la hipótesis nula.

Se concluye: Con 95% de confianza, que el liderazgo del personal Directivo se relaciona significativamente con la gestión de conflictos organizacionales en la Institución Educativa “Colegio Cooperativo César Vallejo”. 2015.

CAPITULO V: DISCUSIÓN

Luego de obtener los resultados de la investigación, mediante la aplicación de los instrumentos a la muestra de estudio, en términos generales se infiere que, con el 95% de confianza, el liderazgo del personal Directivo se relaciona con la Gestión de conflictos organizacionales de la Institución Educativa “Colegio Cooperativo César Vallejo”, lo que explica la validez de la hipótesis de la investigación planteada.

Los resultados obtenidos de la variable Liderazgo del personal Directivo son:

- Liderazgo Autocrático; el porcentaje mayor está en la escala algunas veces, en los tres ítems, con un 60.5, 57.9 y 60.5% respectivamente.
- Liderazgo Situacional; el mayor porcentaje está en la escala Siempre, según la secuencia de los ítems 4, 5, y 6 con un 50.0, 71.1 y 78.9%.
- Liderazgo Democrático o participativo, el dato más relevante, está en la escala valorativa de siempre, en el ítem 8, con un 73.7%.
- Liderazgo liberal o permisivo, el mayor porcentaje está en la escala valorativa de siempre en los ítems, 10 y 11, en ambos con un 60.5%, respectivamente.
- Y finalmente en el Liderazgo transformacional, el porcentaje más elevado está en la escala de Alguna Veces, en el ítem 15, con un 57.9% respectivamente.

En relación a la variable Gestión de conflictos, se indica los siguientes resultados:

- En referencia a los conflictos intrapersonales, el mayor porcentaje se encuentra en la escala valorativa de Algunas Veces, en los ítems 31,32 y33, con un 63.2, 50.0 y 63.2% respectivamente.
- Conflictos interpersonales, la mayor apreciación de los encuestados se encuentra en la escala de Siempre, en los ítems 34 y 35 con un 65.8 y 50.0%.
- En cuanto a los conflictos intragrupal, el mayor porcentaje se encuentra en la escala de Siempre, en los ítems 37, 38 y 39 con un 47.4, 50.0 y 47.4%, respectivamente.
- En relación a los conflictos Personal-Funcional, el mayor porcentaje se encuentra en la escala valorativa de Algunas Veces en los ítems 40 y41, con un 52.6 y 50.0%.

- En la intervención de las áreas conflictivas, los datos más significativos están en la escala valorativa de Siempre, en los ítems 43 y 44, ambos con un 47.4%, respectivamente.
- En cuanto a la aplicación de la reingeniería, el mayor porcentaje está en la escala valorativa de Siempre, en el ítem 50, con un 78.9%.
- En el manejo de la negación, los datos de los encuestados se encuentra en la escala valorativa de Algunas Veces, en los ítems 52 y 53, ambos con un 44.7%, respectivamente.
- En el uso de la mediación, el mayor porcentaje está en la escala valorativa de Siempre, en los ítems 55 y 56 con un 60.5 y 52.6%.

De acuerdo a los resultados de la investigación, se puede contrastar con el estudio de Díaz, J, en Liderazgo Situacional, luego del análisis multivariado que los resultados son deficientes.

Los resultados de la investigación de Altuve; en la investigación de Liderazgo Transformacional, encuentra resultados positivos, comparando con los resultados de la presente investigación, se obtiene resultados deficientes; esto nos indica que habría que mejorar en este tipo de liderazgo en la Institución Educativa “COLCOOP CESAR VALLEJO”.

Así mismo; los resultados de la investigación en el tipo de liderazgo Democrático; sólo un ítem, es considerado en la escala valorativa de Siempre, comparando con los resultados de Nava .G; el resultado es bueno; habiendo que mejorar en la institución educativa, “COLCOOP CESAR VALLEJO”.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES

▪ Teniendo presente los objetivos planteados se indica las siguientes conclusiones:

1. Se determinó los estilos de liderazgo del personal directivo, tales como el autocrático, situacional, democrático, liberal y transformacional, al hacer el análisis respectivo de la importancia de cada uno de estos tipos de liderazgo, de ello se puede inferir que en la Institución educativa César Vallejo, existe un buen liderazgo por parte de los directivos.
2. Sobre los aspectos estructurales del liderazgo del personal directivo, tales como disposición actitudinal, compromiso con el desarrollo de la institución educativa, desarrollo del talento organizativo, la comunicación como base del entendimiento, y la creación de ambientes participativos, todos ellos se encuentran dentro la escala valorativa de Siempre, por lo que se puede inferir que en este aspecto la institución educativa César Vallejo se encuentra en la escala de Buena.
3. En cuanto a los tipos de conflictos que se presentan en la institución educativa y son manejados por el personal directivo, se puede indicar lo siguiente:
 - Conflictos intrapersonales en las escala de Algunas Veces, conflictos interpersonales en Siempre, conflictos grupales en Siempre, conflictos personal-funcional en la escala valorativa de Siempre, de estos resultados podemos inferir que en esta institución educativa, existe un buena gestión de climas conflictivos entre sus trabajadores.
4. En relación a los elementos focales que gestiona el personal Directivo para la resolución de conflictos en la institución, tales como en intervención en áreas de conflictos, cumplimiento de etapas en la resolución de conflictos organizacionales, aplicación de la reingeniería, manejo de la negociación y uso de la mediación, la mayoría de estos aspectos están en la escala valorativa de A veces, con esto se evidencia que el liderazgo de los directivos están dentro de los parámetros correctos.
5. De la comprobación de la hipótesis, se puede inferir que existe relación significativa entre el liderazgo del personal Directivo con la Gestión de Conflictos organizacionales.

CAPITULO VII: RECOMENDACIONES

En consecuencia, teniendo en cuenta los resultados de la investigación, se pueden citar las siguientes recomendaciones:

- 1.** Que la Dirección Regional de Educación Loreto, intensifique la capacitación a los directivos de las diferentes instituciones educativas, sean estatal, para-estatal o particular, para elevar la calidad de la educación en las Instituciones Educativas de la Región.
- 2.** Que lo Directivos de las diferentes instituciones educativas, tengan como cultura el autoaprendizaje, priorizando temas referidos a la Gestión Educativa.
- 3.** Los Directivos de las diferentes instituciones educativas, deben fomentar espacios de inter-aprendizaje como oportunidades de capacitación a sus docentes en temas de Gestión de la Educación.
- 4.** Los directivos necesitan participar de talleres educativos donde se busque disminuir el índice de conflictos en la institución educativa, ya que este problema interfiere con mejorar la calidad educativa.

CAPITULO VIII: REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Adler, Ronald y Marquardt, Jeanne (2005). Comunicación Organizada. Principios y Prácticas para Negocios y Profesionales. México. Editorial Mc. Graw Hill.
- Alarcón González, Juan Ángel (1998). Reingeniería de procesos cognitivos. Madrid. Editorial Esparsa.
- Alport C.,Rogers (1998). Tendencias desarrollistas y psicología. México. Editorial Iberoamericana.
- Altuve, Armando (2001). Acción Gerencial del Personal Directivo desde la perspectiva de un liderazgo transformador en las Escuelas Básicas del Municipio Pampán". Trabajo de Grado no publicado. UNERMB.
- Ary, Donald, Escobedo Hernán y Jacobs L. (1998). La Investigación Pedagógica. México. Editorial McGraw-Hill. Segunda Edición.
- Álvarez, De Mon Santiago y Cardona S. y otros (2002). Paradigmas de liderazgo. Madrid. Mc Graw-Hill. Segunda Edición.
- Barrera, Morales, Marco Fidel (1999). El intelectual y los modelos epistémicos. Caracas. Fundación servimos y progreseemos para América Latina – SYPAL.
- Bass, Brandon (2000). Organización efectiva. New York, Editorial Thonsard Oaks, C.A.
- Bavaresco, de Prieto, Aura (1994). Proceso metodológico de la investigación. Cómo hacer un diseño de investigación. Primera edición. Academia Nacional de Ciencias Económicas servicios litográficos de la Universidad del Zulia. Maracaibo – Venezuela.
- Berlo, David (2003). El Proceso de la Comunicación. Buenos Aires. Argentina, Editorial El Ateneo.
- Blake G, Robert (2001). Estilos instruccionales de negociación japonesa. New York- USA.
- Butteris, David M. (2001). Estilo de dirección y clima organizacional en revista de ciencias sociales, N° 80 Universidad de Costa Rica.
- Cardona Ramírez, Carlos (2001). Fundamentos de administración. Ediciones ECOE. Primera Edición Bogotá. Colombia.
- Carrera Profesional (2004). El arte de la negociación. Madrid. España.

- Chávez Nilda. (1994). Introducción a la investigación educativa. Segunda Edición. Maracaibo, Venezuela, Editorial Ars Gráfica, S.A.
- Chiavenato Idalberto. (2001). Administración de recursos humanos. México: Mc Graw-Hill. Séptima edición.
- Chinchilla, Maria Nuria (2001). Rotación de directivos. Barcelona. España, editorial Gestión 2000.
- Covey R, Stephen (2000). Los principios primero. En Gibson R. Preparando el Futuro. Barcelona Ediciones Gestión 2006, S.A.
- Davis, Keith y Newstrom, Jhon. (2000). Comportamiento humano en el trabajo. Octava edición. Editorial Mc Graw - Hill. Madrid, España.
- Decaro, J. (2004). Identificación y resolución de conflictos. México, Editorial Trillas. Díaz, E. y otros (2001). Administración y dirección. Madrid. Mc Graw-Hill.
- Díaz, Jesús (2000). El liderazgo situacional: Una alternativa en gerencia educacional para mejorar las relaciones humanas en las instituciones educativas.
- Echaniz, Ángel. (2001). Liderazgo Efectivo. Barcelona. España, Editorial Paidós.
- Fleitman, Jack. (2006). Como Implantar y Evaluar un Modelo de Calidad. En Cuadernos Monográficos 8. Acarigua. Ediciones Mc Graw-Hill.
- Gabaldón Roncajolo Fernando (2003). Gerencia de organizaciones de servicio. Mérida. Venezuela. Universidad de los Andes. Consejo de Publicaciones. Editorial Minerva.
- Gento Palacios, S (2000). Instituciones educativas para la calidad total. Editorial Muralla. S.A. 2da Edición. Madrid.
- Gibson James L, Ivancevich Jhon M. y Donnelly James H. (2001). Las organizaciones, comportamiento, procesos. México: Editorial Mc Graw Hill. Décima edición.
- Golembirski, M (1999). El papel de los agentes de cambio en el desarrollo organizativo de los centros. Sevilla: III Congreso Interuniversitario de organización escolar.
- Gómez, Rómulo. (2002). Planificación y organización de empresas. México: Mc. Graw Hill.
- Good Thomas y Brophy Jere (1997). Dinámica de Grupo. México: Ed. Oxford University Press.

- Guedez Víctor (2003). Aprender a Emprender. De la Gerencia del Crecimiento a la Ética de la Sabiduría. Caracas. Editorial Planeta.
- Hax Arnoldo Y Majluf Nicolás. (2004). Teoría y práctica de evaluación cualitativa de los centros escolares. Madrid, Ediciones Akai.
- Hernández Sampieri Roberto, y Fernández Collado Carlos, y Baptista Lucio. (1999). Metodología de la Investigación. Segunda Edición. Mac Graw-Hill. Interamericana Editores, S.A. México, D.F.
- Hersey Paúl y Blanchard Kenneth (1998). Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional. Séptima edición. Editorial Prentice Hall, S.A. México.
- Kerlinger Fred y Lee Howard, (2002). Metodología de la investigación. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Koontz Harold. (2002). Elementos de la Administración Moderna. México. Editorial Mc Graw-Hill.
- Koontz Harold y Weihrich Heinz (2002). Administración, una Perspectiva Global. Editorial Mc Graw-Hill. Décima edición. Colombia. Koosen, (1995). Descubre tu liderazgo. Ediciones Paulina.
- Loverdos, P. (2003). Alternativas a la Resolución Judicial de los Conflictos Existentes en el Ámbito de las Organizaciones. Caracas. Revistas Especializadas.
- Martín, Evaristo (2001). Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. Madrid. Editorial Mc Graw-Hill.
- Ministerio de Educación. Ley General de Educación 28044. Lima.
- Ministerio de Educación. (2010). Diseño Curricular Nacional. Lima.
- Ministerio de Educación. (2013). Marco de Buen Desempeño Docente. Lima .
- Ministerio de Educación. (2013). Marco de Buen Desempeño Directivo. Lima.
- Nava, Gustavo. (1999). El estilo de liderazgo del personal directivo y su influencia en la comunicación dentro de las instituciones preescolares”. Trabajo de grado no publicado. Maracaibo, universidad Rafael Beloso Chacín.
- Páez, José A. (2003). Gerencia en acción (liderazgo, comunicación y organización. Valencia. Publicaciones Universidad de Carabobo.

- Pérez, G. (2003). Pedagogía social. Educación social. Construcción científica e intervención práctica. Madrid. Nancea, S.A. de Ediciones.
- Pérez, J. (1997). Habilidades Directivas. Fundación Universidad Virtual Simón Bolívar. Caracas-Venezuela.
- Perdomo Rómulo. (2006). Metodología de la Investigación Jurídica. Mérida. Universidad de los Andes. Consejo de Publicaciones. Segunda Edición.
- Robbins, Stephen. (1998). Comportamiento Organizacional. Octava edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamérica. S.A. México.
- Sandoval M, Armando (2004). Las Funciones de la Gerencia Escolar. En Cuadernos Monográficos 4. Acarigua. Editores Educativos Candidus.
- Senlle, Andrés (1992). Calidad y liderazgo. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona. España.
- Sevilla (1999). Poder, lenguaje y calidad de la educación en boletín del proyecto principal. Madrid, Ed. Paidós.
- Sierra Bravo, Restituto (2001). Técnicas de Investigación social. Teoría y ejecución. Australia: Editorial Paraninfo-Thomson Learning. Décimo cuarta Edición.
- Soler, José (2003). La calidad y la eficiencia de las negociaciones. Caracas, Universidad Católica Andrés Bello. Publicaciones UCAB.
- Tigani, Daniel. (2006). Elementos Básicos del Liderazgo. En cuadernos Monográficos. Acarigua. Editores Educativos Candidus.
- Vidal, J. (2001). Procesos de enseñanza y aprendizaje. Enciclopedia General de la Educación. Editorial Océano.
- Villasmil, Jonathan. (2006). Gerencia y liderazgo. En Candidus 8. Mérida: Stephan Nube, Marlys Sánchez.
- Waterman, Robert H. (1999). La Administración de recursos humanos. México. Editorial Mc Graw-Hill. Segunda Edición.

ANEXOS

Instrumento:

Coloca una **X** en las alternativas que considere adecuadas.

ANEXO

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONÍA PERUANA

INSTRUMENTO DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE Y DIRECTIVO

TÍTULO: “LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO EN LA GESTIÓN DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES, INSTITUCIÓN EDUCATIVA “COLCOOP CESAR VALLEJO”, IQUITOS 2015.

INSTRUCCIONES:

- Lea cuidadosamente cada uno de los ítems antes de responder.
- Si se presenta duda con algún ítem por favor consulte con el encuestador.
- Responda la totalidad de los ítems.
- De las tres alternativas propuestas sólo puede elegir una por cada ítem.
- Coloca una **X** en la alternativa que considere adecuada.

INSTRUMENTO	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
Variable: Liderazgo del Personal Directivo			
Dimensión: Estilo de Liderazgo			
El personal directivo de las Escuela Básicas:			
Indicador: Autocrático			
1. Fija las directivas con participación plena del personal docente.			
2. Concentra todo el poder de las decisiones en su persona.			
3. Permite al personal docente que ejecute tareas de manera libre, sin coacciones.			
Indicador: Situacional			
4. Promueve espacios y mecanismos para la participación, organización y desarrollo de acciones previstas de todos los miembros de la comunidad educativa en el cumplimiento de metas de aprendizaje.			
5. Genera un clima escolar basado en la cooperación entre los miembros que conforman la institución educativa.			
6. Orienta su trabajo hacia el logro de metas institucionales.			
Indicador: Democrático o participativo			
7. Actúa en función de los miembros de la comunidad educativa.			
8. Genera un ambiente escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y			
9. Recibe opiniones de los demás miembros de la institución respecto a las acciones a tomar sobre situaciones educativas.			
Indicador: Liderazgo Liberal o permisivo			
10. Delega tareas y funciones de manera orientada.			
11. Confiere a los docentes la responsabilidad de organizarse para la mejora de su desempeño.			
12. Al participar en la evaluación de las actividades escolares, emite algunos comentarios cuando se le solicita.			
Indicador: Liderazgo transformacional			
13. Promueve la motivación constante de los miembros de la comunidad educativa en la creación de un clima escolar favorable de aprendizaje.			

INSTRUMENTO	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
14. Propicia la práctica de trabajo colaborativo con relación al logro de metas			
15. Propicia actitudes asertivas entre los miembros de la institución educativa.			
16. Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes de manera que la teoría y la práctica se integren.			
17. Transmite sus altas expectativas y el compromiso de su gestión a la comunidad educativa y local.			
18. Plantea alternativas positivas a las demandas del entorno.			
Indicador: Compromiso con el desarrollo de la escuela como organización inteligente.			
19. Asume el liderazgo en atención al compromiso de lograr el desarrollo de la escuela como organización inteligente.			
20. Promueve el compromiso de los miembros de la comunidad educativa para garantizar una enseñanza de calidad.			
21. Genera vínculos estrechos entre todos los agentes de la comunidad			
Indicador: Desarrollo del Talento Organizativo			
22. Desarrolla el talento para organizar el trabajo institucional conforme a las pautas que emana el Ministerio de Educación y la Dirección Regional de			
23. Genera oportunidades de desarrollo profesional del equipo administrativo o			
24. Instaure una gestión que promueve la organización y participación democrática de los agentes educativos que ayuden a la mejora continua.			
Indicador: La comunicación como la base de entendimiento			
25. Se comunica de manera asertiva con el personal de la escuela.			
26. Desarrolla habilidades comunicativas que han logrado mejorar las relaciones entre los miembros de la escuela.			

INSTRUMENTO	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
28. Utiliza la comunicación permanente como una herramienta valiosa para promover el entendimiento y un clima favorable de trabajo.			
Indicador: Creación de ambientes participativos			
29. Crea espacios de trabajo basado en el respeto al interactuar con otras			
30. Promociona espacios en la escuela para que todos los agentes educativos participen proactivamente (tomando la iniciativa y siendo parte del cambio).			
31. Impulsa una cultura organizativa orientada a compartir el conocimiento y el trabajo cooperativo en favor de la mejora continua como una medida para minimizar los conflictos que se presentan.			
32. Busca ayudar a las personas cuando detecta que presentan problemas en su yo interior.			
33. Adopta medidas para fortalecer la autoestima individual de todos los miembros de la escuela.			
34. Ofrece orientación permanente a todos los miembros de la escuela para ayudarlos a enfrentar situaciones que lesionen su desarrollo personal.			
35. Estimula el desarrollo de relaciones armónicas entre los miembros de la escuela.			
36. Orienta acciones para atender situaciones de conflictos entre el personal			
37. Cuando se presentan conflictos entre el personal docente, la toma de decisiones se lleva a cabo con la participación conjunta de los involucrados.			
Indicador: Conflictos Intragrupales			
38. Identifica situaciones conflictivas entre grupos y plantea alternativas de			
39. Para enfrentar los conflictos entre los grupos analiza las situaciones que las ocasionan.			

		ALGUNAS	
40. Adopta un estilo comunicativo abierto basado en el respeto que le permite afrontar de manera adecuada los conflictos entre grupos.			
41. Considera las necesidades individuales y profesionales de los miembros de la comunidad educativa con el fin de minimizar conflictos.			
42. Toma en cuenta la labor del personal de la institución educativa para el logro oportuno de metas establecidas.			
43. Delega tareas o funciones a los miembros de la comunidad educativa para que ejecuten su trabajo en menor tiempo y de manera efectiva.			
Dimensión: Elementos focales de los conflictos organizacionales			
44. Permite que todos los miembros de la escuela desarrollen la capacidad crítica para buscar el origen de los conflictos.			
45. Busca el consenso del personal de la institución educativa teniendo en cuenta la diversidad.			
46. Monitorea de manera permanente todas las áreas de la comunidad educativa con la finalidad de focalizar situaciones problemáticas.			
Indicador: Cumplimiento de etapas en la resolución de conflictos			
47. Utiliza el poder como un instrumento que se impone por encima de los intereses de los grupos en la escuela.			
48. Ejerce la autoridad de manera compartida a objeto de lograr la resolución de conflictos de manera consensuada.			
49. Muestra respeto los derechos de las partes en conflicto para resolver situaciones diversas a pesar de las barreras existentes.			
Dimensión Estrategias de gestión para la Resolución de Conflictos			
Indicador: Aplicación de la reingeniería de procesos gerenciales			
50. Gestiona acciones relacionadas a la reflexión docente sobre la pertinencia de su práctica pedagógica.			

INSTRUMENTO	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
51. Encamina sus esfuerzos hacia el logro de metas educativas a favor de una educación de calidad.			
52. Monitorea permanente las condiciones que garanticen la solución a los conflictos propios del contexto educativo.			
Indicador: Manejo de la negociación			
53. Utiliza la negociación como una estrategia de gestión para lograr resolver conflictos en la escuela.			
54. Las estrategias que aplica en casos de conflictos han logrado integrar a todos los miembros de la escuela.			
55. Respeta los acuerdos que se toman en las negociaciones.			
Indicador: Uso de la Mediación			
56. Ayuda a todos los involucrados en los conflictos a mantener un estado de ánimo sereno para que las partes lleguen a acuerdos satisfactorios.			
57. Desarrolla la cooperación como una estrategia de gestión que permite la participación activa de las partes involucradas en el conflicto.			
58. Ofrece mayor apoyo a un grupo que a otros cuando ocurren los conflictos.			