



CTSCAFE PARA CIUDADANOS.....

<http://www.ctscafe.pe>

ISSN 2521-8093



Volumen III- N° 7 Marzo 2019

<http://www.ctscafe.pe>

Lima - Perú

Liderazgo organizacional, toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes de Lima Norte, Lima - 2018



Mg. Víctor Hilario Tarazona Miranda
Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Correo Electrónico: vtarazonam@unmsm.edu.pe



Mag. Paulo Cesar Olivares Taipe
Universidad Nacional de San Marcos
Correo Electrónico:paulo.olivares@unmsm.edu.pe



Mag. Zoraida Judith Huamán Gutiérrez
Universidad Nacional de San Marcos
Correo Electrónico: zhuamang@unmsm.edu.pe



Mg. Miky Gerónimo Ortiz Ramírez
Universidad Nacional de San Marcos
Correo Electrónico: miky.ortiz@gmail.com



Mg. Carlos Emiliano Castro Gonzales
Universidad Cesar Vallejo
Correo Electrónico: cgonzales@ucv.edu.pe



Mg. José Luis Aguilar Saenz
Universidad Arzobispo Loayza
Correo Electrónico: joluagui@hotmail.com

119

Resumen: La investigación se llevó a cabo en diversas Instituciones Educativas de Lima Norte. El objetivo de la investigación fue determinar la relación que existe entre el liderazgo organizacional, toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018. Se utilizó un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y de nivel correlacional; los datos se obtuvieron de un cuestionario que fue aplicado a una muestra de 146 docentes seleccionados de manera probabilística. Se aplicó el paquete computacional SPSS versión 24, con el empleo de la fórmula Rho de Spearman con un margen de error del 5%. Se demostró una correlación de 0.768 siendo esta relación de tipo alta. Con ello se demostró que los docentes manejan un liderazgo eficaz que les permite tomar decisiones complementando lo teórico con la práctica respecto a la resolución de conflictos para ejecutar medidas o procedimientos de mediación en diversas instancias de acuerdo a los principios y premisas tanto institucionales como sociales que buscan resolver el conflicto.

Palabras claves: Liderazgo organizacional/ Toma de decisiones/ Resolución de conflictos.

Abstract: The research was carried out in various Educational Institutions of Lima Norte. The objective of the research was to determine the relationship between organizational leadership, decision making and conflict resolution in teachers of network N ° 4, Independencia district - 2018. A quantitative, non-experimental design and level approach was used. correlational; the data was obtained from a questionnaire that was applied to a sample of 146 probabilistically selected teachers. The software package SPSS version 24 was applied, with the use of Spearman's Rho formula with a margin of error of 5%. A correlation of 0.768 was shown, this relationship being of high type. This showed that teachers manage an effective leadership that allows them to make decisions complementing the theoretical with the practice regarding the resolution of conflicts to implement measures or procedures of mediation in various instances according to the principles and premises both institutional and social They seek to resolve the conflict.

Keywords: Organizational leadership/ Decision making/ Conflict resolution.

Résumé: La recherche a été effectuée dans divers établissements d'enseignement de Lima Nord. L'objectif de la recherche était de déterminer la relation entre le leadership organisationnel, la prise de décision et la résolution de conflits chez les enseignants du réseau N ° 4, district Independencia - 2018. Une approche quantitative, non expérimentale, a été utilisée. corrélationnel; les données ont été obtenues à partir d'un questionnaire qui a été appliqué à un échantillon de 146 enseignants sélectionnés de manière probabiliste. Le progiciel SPSS version 24 a été appliqué, avec l'utilisation de la formule Rho de Spearman avec une marge d'erreur de 5%. Une corrélation de 0.768 a été montrée, cette relation étant de type élevé. Cela a montré que les enseignants gèrent une direction efficace qui leur permet de prendre des décisions qui complètent les principes théoriques et pratiques en matière de résolution des conflits afin de mettre en œuvre des mesures ou des procédures de médiation dans divers cas, selon les principes et les prémisses institutionnelles et sociales qui cherchent à résoudre le conflit

Mots-clés: Le leadership organisationnel / La prise de décision / La résolution de conflits.

1. Introducción

En el ámbito escolar, diversos modelos burocráticos de organización y dirección se han asentado en la gestión escolar. Zalles (2011, 77) señaló “el celularismo de la acción docente y su compleja caracterización de los resultados requieren del saber actuar, decidir y resolver problemas desde un gran abanico de posibilidades y enfoques que buscan exponer cómo el liderazgo aborda situaciones de índole personal y colectivo interesándose en categorías esenciales de desempeño como motivación, poder y grado de compromiso en cada nivel de satisfacción de las necesidades de la organización educativa”. En síntesis, el liderazgo es tiene un carácter relacional, recíproco y su desarrollo es dinámico dentro de la cultura escolar; revalorizándose las fuentes simbólicas de solidaridad, expectativas, aspiraciones, valores y opiniones compartidas por cada uno de los docentes de la organización. En este orden de ideas, Salgado (2010, p. 11) indicó que el liderazgo organizacional “es el motor de esa construcción histórica, social y cultural que llamamos centro educativo, es el que imprime un carácter específico a cada etapa, cada líder marca una imagen de la institución, imprime un estilo propio de funcionamiento”. Esto implica la plena integración del liderazgo en todas sus dimensiones y elementos, logrando esencialmente e inteligiblemente favorecer el desarrollo de las escuelas por organizaciones que aprenden, ayudándolos a formarse como maestros competentes, visionarios, carismáticos, liberadores, instructivos y éticos en el ejercicio pleno de su profesión. Para ello, es importante tomar en cuenta que las decisiones que se toman a diario tienen influencia subjetiva e incluso pueden imponerse sobre hechos objetivos. (Los prejuicios pueden interferir con la racionalidad objetiva). Según Espíndola (2005) la toma de decisiones “es un proceso ecológico que tiene en cuenta factores de todo tipo, desde los emocionales hasta los racionales” (p. 4). Según el autor la toma de decisiones, debe de tener una visión futurista, que trabaje con información real a tiempo real, no obstante, si la decisión exige mucha participación de opiniones, y no se resuelven las diferencias, entonces se debe optar por la decisión final a cargo del líder pedagógico. En cualquier situación, tomar decisiones implica un riesgo para la organización educativa, sin embargo, la lógica intuitiva basada en la experiencia humana y profesional del líder, podría ayudarlo muchísimo a diferenciar las situaciones que estén bien o mal estructuradas dentro de la escuela, a diferencia de aquellas que pueden ser inadecuadas por completo al mismo problema en sí. En cuanto al manejo de los conflictos Walton (citado por Simón 2009, p.6) señaló que “el manejo de los conflictos en los niveles de interacción: interpersonal, intergrupala e intraorganizacional consiste en conducir o llevar al conflicto hacia la solución o el mejor control, y en ese sentido señala a las mismas la solución y el control entre las diferentes metas del manejo del conflicto”. En tal sentido, un conflicto bien manejado conduce a las personas a cambiar sus conductas, actitudes y maneras de pensamiento respecto a las interpretaciones sobre determinadas situaciones o temas en cuestión. Conforme a las evidencias consideradas, se afirma que el conflicto forma parte de la vida diaria y debe ser considerado como algo indeseable y perjudicial para los individuos y las organizaciones, sin embargo, el conflicto brinda la posibilidad de gestionarlo adecuadamente para que en el transcurso de este proceso se generen en los maestros la capacidad de elaborar planes operativos de mayor trascendencia basados en el respeto mutuo y en los valores institucionales que la escuela propicia, por consiguiente, tomar una decisión exige una adecuada selección de alternativas con un componente de actitud y de análisis racional, que en suma representa el paso inicial para el éxito de cualquier organización educativa.

2. Material y métodos

2.1. Métodos y alcance de la investigación

Método Científico (cuantitativo)

2.1.1 Nivel

La investigación es de nivel descriptivo correlacional.

2.1.2. Tipo

El trabajo realizado por su finalidad fue de tipo básico.

2.2. Diseño de la investigación

Por la naturaleza de la investigación se aplicó el Diseño no experimental; según indica las observaciones logradas se hicieron sin la intervención del investigador.

2.3. Población y muestra

2.3.1. Población

La población fue del tipo finito estando constituido por 235 docentes seleccionados de manera probabilística de diversas instituciones educativas de la red N° 4, distrito de Independencia, Lima-Norte.

2.3.2. Muestra

La muestra requerida estuvo conformada por 146 docentes elegidos de manera probabilística de diferentes instituciones educativas de la red N° 4, distrito de Independencia, Lima-Norte.

El tamaño de la muestra se determinó mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 P \cdot Q \cdot N}{\epsilon^2 (N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Datos asumidos

Z (1,96): Valor de la distribución normal, para un nivel de confianza de $(1 - \alpha)$

P (0,5): Proporción de éxito.

Q (0,5): Proporción de fracaso ($Q = 1 - P$)

ϵ (0,05): Tolerancia al error.

N (235): Tamaño de la población.

n: Tamaño de la muestra.

Reemplazando tenemos:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5) \times 235}{0,05^2 (235 - 1) + 1,96^2 \cdot (0,5)(0,5)} = 146$$

n=146 docentes.

Se halló la muestra utilizándose el muestreo de tipo probabilístico, eligiéndose de forma aleatoria a las unidades de muestreo, donde cada uno de los participantes tuvo la misma oportunidad de ser elegido.

2.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

2.4.1. Técnicas

Las técnicas utilizadas durante la investigación fueron la encuesta para cada una de las variables: Liderazgo organizacional, Toma de decisiones y Resolución de conflictos.

2.4.2. Instrumentos

Los instrumentos que se manejaron en la investigación fueron: tres cuestionarios de escala ordinal validados por jueces expertos en el área de la investigación social. Se realizó la validez de contenido y la prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach determinándose que los instrumentos tienen una confiabilidad muy alta. (Hernández, et al. 2014)

2.4.3. Técnicas de procesamiento de datos

Los datos obtenidos en la zona de estudio fueron procesados en gabinete, utilizando un software estadístico Spss 24 sobre esta base se efectuó el análisis e interpretación, discusión y conclusiones.

3. Resultados

3.1. Resultados descriptivos por variable

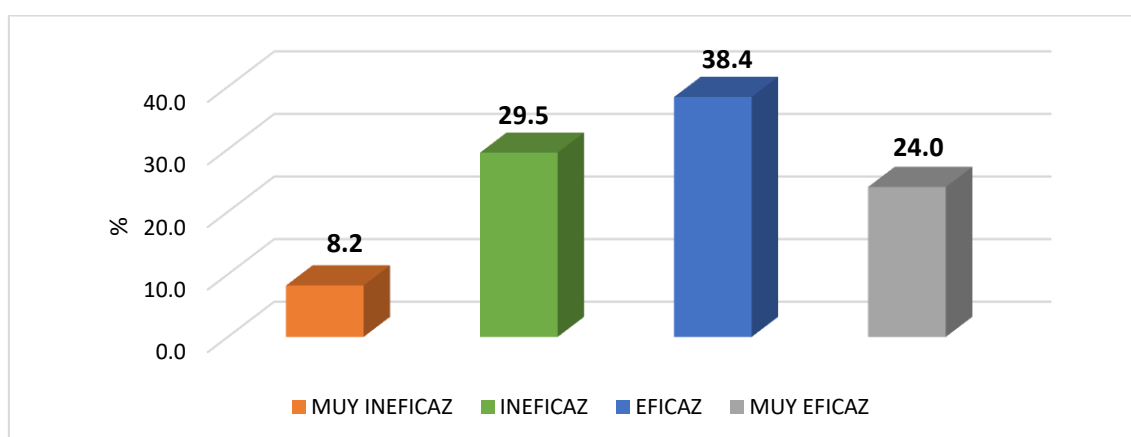
Tabla N° 1: Distribución de la variable Liderazgo organizacional

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje %
Muy ineficaz	12	8.2
Ineficaz	43	29.5
Eficaz	56	38.4
Muy eficaz	35	24.0
Total	146	100.0

Fuente: Spss 24

123

Gráfica N° 1: Distribución porcentual de la variable Liderazgo organizacional



Fuente: resultados - 2018

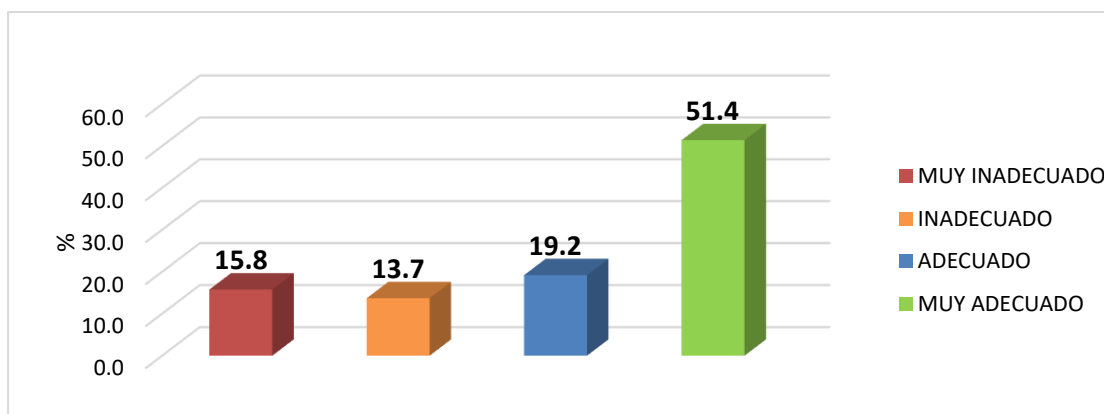
Interpretación: Según la tabla N.º 1 y gráfica N.º 1, el 8.2% de los docentes de esta población demuestra un nivel muy ineficaz de liderazgo organizacional. Por otro lado, el 38.4% mantiene un nivel eficaz en este liderazgo; siendo representado este valor por 56 docentes de los 146 evaluados por la escala de medición del liderazgo organizacional en ambas instituciones educativas.

Tabla N°2: Distribución de la variable Toma de decisiones

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje %
Muy inadecuado	23	15.8
Inadecuado	20	13.7
Adecuado	28	19.2
Muy adecuado	75	51.4
Total	146	100.0

Fuente: Spss 24

Gráfica N°2: Distribución de docentes según la variable toma de decisiones



Fuente: resultados - 2018

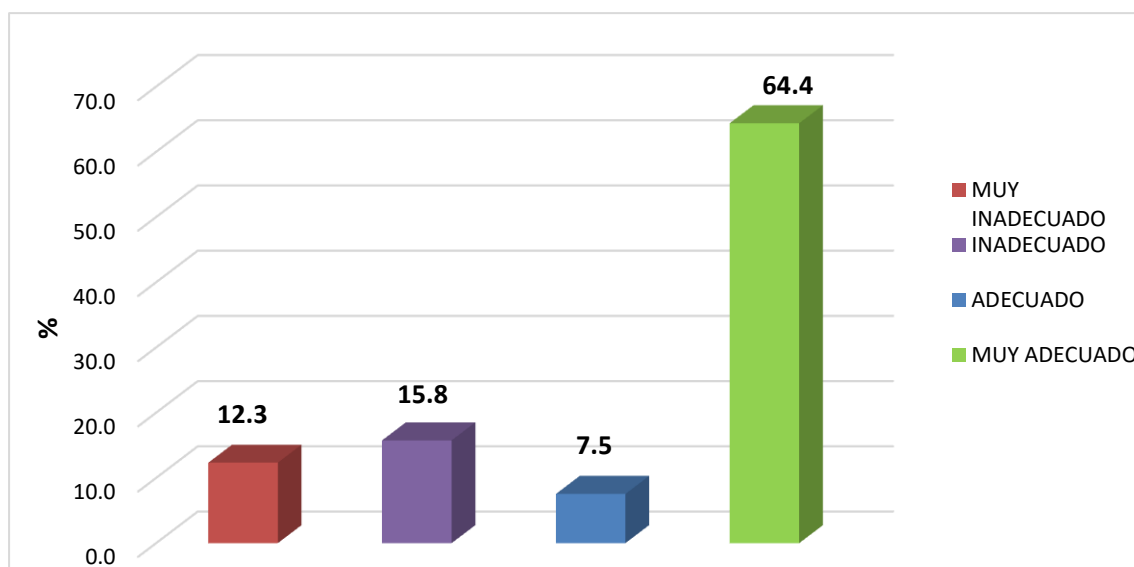
Interpretación: Según la tabla N.º 2 y gráfica N°2, el 13.7% del total de docentes (representado por 20 unidades) de ambas instituciones presentan un nivel inadecuado en la toma de decisiones. Sin embargo, más del 50% y 19% presentan niveles de muy adecuado y adecuado respectivamente, en este nivel demuestran tomar decisiones efectivas bajo el uso efectivo del raciocinio, combinación desconocida de información, intuición, excelencia en el trabajo en equipo y en su mayoría alcanzan un carisma trascendente.

Tabla N°3: Distribución de la variable Resolución de conflictos

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje %
Muy inadecuado	18	12.3
Inadecuado	23	15.8
Adecuado	11	7.5
Muy adecuado	94	64.4
Total	146	100.0

Fuente: Spss 24

Gráfica N°3: Distribución de docentes según la variable resolución de conflictos



Fuente: resultados - 2018

Interpretación: Según la tabla N.º 3 y gráfica N.º 3 respecto a la variable resolución de conflictos, el 64.4% de los docentes, presenta un nivel muy adecuado de resolución de conflictos, por lo que estos docentes resuelven conflictos utilizando la comunicación asertiva, concilian y resuelven los problemas en equipo, escuchan y aconsejan, establecen horizontes, dinamizan los procesos de aprendizaje, y orientan y motivan para conseguir sus propósitos. Sin embargo, el 12.3% del total no gozaría de estas cualidades para resolver conflictos, pues demuestran un nivel de resolución inadecuado.

125

3.2 Resultados inferenciales.

Prueba de la hipótesis general

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo organizacional, toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes de la red N.º 4, distrito Independencia – 2019.

HG: Existe relación significativa entre el liderazgo organizacional, toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes de la red N.º 4, distrito Independencia – 2019.

Regla de decisión:

Si $p_valor < 0,05$, rechazar H_0

Si $p_valor > 0,05$, aceptar H_0

Tabla N°4: Correlación de orden entre el liderazgo organizacional, toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes

Correlación múltiple ***sav			
Variables	Correlación orden 0	Correlación orden 1: (123)	Parámetros N= 146
Liderazgo organizacional Toma de decisiones	0.982		σ típico 0.01647
Liderazgo organizacional Resolución de conflictos	0.952	0.768	Z calculado 11.67
Toma de decisiones Resolución de conflictos	0.969		Z(1- α /2) 1.96
Total			

Fuente: Base de datos

Interpretación: De los resultados de la tabla N° 21 se observa una relación de orden 0 entre el Liderazgo organizacional y Toma de decisiones con un nivel de correlación muy alta de 0.982, el Liderazgo organizacional y Resolución de conflictos también presentan un nivel muy alto de correlación de 0.952 y Toma de decisiones y, Resolución de conflictos fue de 0.969 indicando una muy alta relación; asimismo se determinó la relación entre las variables liderazgo organizacional, toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes indican un nivel de relación alta de 0.768 entre las tres variables de estudio.

4. Discusión

126

Como propósito principal, se buscó indagar en las relaciones entre las variables liderazgo organizacional, toma de decisiones; y resolución de conflictos. Por lo que, el panorama principal sirvió para examinar las relaciones desde el panorama descriptivo e inferencial tanto en las relaciones específicas, del liderazgo organizacional, la toma de decisiones y la resolución de conflictos.

Para iniciar, se conoce al liderazgo organizacional como el motor de esa construcción histórica, social y cultural que llamamos centro educativo, es el que imprime un carácter específico a cada etapa de la escolaridad, donde cada líder marca una imagen en la institución e imprime un propio estilo de funcionamiento (Atencio y Arrieta, 2005, p. 45; Cruz, 2008, p.57; Rincón, 2011, p. 83). Analizando los resultados obtenidos en la muestra, se dedujo que existe una relación entre estas tres variables; por lo que en más del 80% se encuentra que esta es significativa, siendo más fuerte la relación de la toma de decisiones a la resolución de problemas; que el liderazgo organizacional, aunque ambos fueron significativos. Ante este panorama se describen dos perspectivas, la primera, indica que los docentes a los que se encuestó demuestran una elevada proporción de decisiones a diferencia de ser líderes que trabajen bajo la organización de los equipos de trabajo en las escuelas. Esto al parecer se ha ido manifestando de forma muy discreta en estudios sobre la influencia del liderazgo ante la toma de decisiones (Atencio y Arrieta, 2005, p. 23; Rodríguez-Molina, 2011, p.264; Rodríguez-Ponce, 2007, p. 526-527). Se concuerda con estos estudios, ya que al verse elevada la presencia de un buen liderazgo, la eficacia del docente es mayor cuando existen situaciones emergentes y tienen plena libertad para tomar y ejecutar decisiones, aunque exista la necesidad de resolver un conflicto, buscan maneras de comunicarse, emplean estrategias de acompañamiento y se trunca la visión de un fracaso (Cruz, 2008, p. 91; Ortega, 2013, p. 67-68;). Y en estos, la percepción del fracaso es mayor cuando se sienten atados a la

organización y no pueden tomar las decisiones con libertad, pues el conflicto absorbe la posibilidad de utilizar estrategias para comunicarse y desarrollarse bajo un enfoque organizado (Atencio y Arrieta, 2005, p. 23). Como segunda perspectiva, se supo que la toma de decisiones fue más significativa que la resolución de conflictos; se toma en cuenta la mayor influencia del liderazgo liberador ante la resolución de conflictos; siendo que existió niveles altos de relación entre el liderazgo liberador y la resolución de conflictos, se determina entonces, lo que se quiso identificar a través de los indicadores planteados como desarrolla con carisma los procesos y a los grupos humanos; y es un supuesto muy aceptado, que los docentes que pueden demostrar estos tipos de capacidades para ejercer con mayor predisposición la resolución de un conflicto y tomar decisiones más participativas, como se refleja en el menor pero significativo porcentaje de relación entre el liderazgo carismático y la resolución de conflictos; estos resultados pueden ser comparados con los estudios de Ortega (2013, p. 68) y Cruz (2008, p. 92). Asimismo, es evidente que, en la muestra del presente estudio, estos estilos o tipos de liderazgo, retienen formas psicológicas de actuación ante los otros; y a través de su inclusión en las actividades académicas tanto como curriculares el ejercicio de la toma de decisiones permite que la resolución de problemas sea beneficiosa para todos, mediatizando que los docentes puedan lograr nexos para solucionar los problemas surgidos en el campo educacional tanto como en la administración de las escuelas. También es observable, y aunque no puede obviarse que se trabajó con docentes de entidades estatales, donde para conseguir un puesto de trabajo está influenciado por varios factores, que demandan el uso de distintos tipos de liderazgo, y no ejercen en demasía a través de los años tomas de decisiones individuales; al igual que puedan existir los conflictos, pero son asolapados por el buen tratamiento que necesitan para ejecutar las acciones pedagógicas y cumplir con la programación académica, es decir, que los docentes de escuelas estatales, “solucionan” sus problemas en equipo, pero en muchas ocasiones siguen paradigmas de trabajo que permanece durante años en las gestiones de tipo estatal. Por lo que queda un interés para posteriores estudios, analizar los efectos del tipo de liderazgo en instituciones privadas y lograr comparar cómo los docentes resuelven sus problemas y toman decisiones de forma equitativa y participativa al ser diferenciados por diversos contextos.

5. Conclusiones

Se ha demostrado que existe una relación significativa entre el liderazgo organizacional, toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes de la red N° 4, distrito Independencia – 2018. Donde se obtuvo un índice de correlación de 0.768 por lo que se puede considerar que existe una relación alta entre las tres variables de estudio. Asimismo, se demostró relaciones entre el liderazgo organizacional y toma de decisiones, siendo la relación positiva y alta (0,982) las relaciones entre el liderazgo organizacional y resolución de conflictos, fue positiva y alta (0,952) y las relaciones entre toma de decisiones y resolución de conflictos positiva y alta (0,969)

6. Recomendaciones

- Se sugiere construir un liderazgo organizacional más eficaz entre los miembros del equipo u organización educativa, para dinamizar la conducta y la actitud profesional, en aras de una pro actividad y una visión compartida de equipo, tomando decisiones acertadas, que permitan reorientar las capacidades y energía de todos los colaboradores hacia metas determinadas en aras de un buen espíritu de cuerpo, con una actitud resolutiva para el bien de todos en la institución educativa donde se desempeñan.
- Frente a un entorno tan competitivo se recomienda desarrollar por iniciativa propia y como acto de reflexión aquellos conocimientos, habilidades, competencias y valores que mejoren su desempeño personal y profesional, lo que supone una toma decisiones que involucre un autoanálisis con impacto en las metas a corto, mediano y largo plazo; y que a su vez le permita reelaborar de forma consciente y adecuada a un mejor líder que sea dueño de su vida y que inspire en los demás las ganas y el empeño de lograr sus metas.
- Aprovechar las experiencias exitosas, significa poner en práctica, las vivencias y las estrategias de éxito, con el fin de tomar decisiones o elecciones acertadas, sin embargo se sugiere primero fortalecer todas las dimensiones humanas a fin de garantizar la calidad humana en cada uno de nuestros tratos con los demás, por ello el líder debe estar siempre en el lugar del otro, para así dirigir de forma más eficiente sus relaciones interpersonales, con sus compañeros y otras personas, colocándole un sello personal a sus actitudes y comportamientos en la organización a la que pertenece.
- Se sugiere seguir en la misma mística y vocación de servicio, comprendiendo que el fin de la educación no es saber más o poco, sino aprender cada día a ser mejor persona, mejor ser humano y que se puede ser totalmente libre para tomar decisiones asertivas que lo conduzcan a mejorar su vida, y también a mejorar sus capacidades y competencias profesionales a fin de contribuir a la calidad de la enseñanza que tanto requieren las escuelas de hoy.

7. Literatura Citada

- Atencio, L. y Arrieta, B.** (2015). Tesis doctoral: El liderazgo y la toma de decisiones en las organizaciones de educación superior. Universidad de Zulia: Venezuela.
- Cruz, A; F.** (2008). Tesis doctoral: Educar para gestionar conflictos en una sociedad fragmentada. Universidad de Barcelona.
- Espíndola, H; C.** (2005). Análisis de problemas y toma de decisiones. México: Pearson educación.
- Hernández, R.; Fernández C. y Batista P.** (2014). Metodología de la investigación. (5° ed.). Santa Fe. México: Mc Graw – Hill.
- Ortega, K; J.** (2013). Tesis doctoral: El liderazgo pedagógico del docente y su incidencia en la disciplina educativa de los estudiantes de séptimo grado de educación general básica Ciudad de Ibarra de la parroquia Guayllabamba, Cantón, Quito, Provincia de Pichincha. Universidad técnica de Ambato: Ecuador.
- Rodríguez, M y Molina, G.** (2013). Tesis doctoral. Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. Universidad de Concepción: Chile.
- Rodríguez, P y Ponce, J.** (2013). Tesis doctoral: Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. Universidad de Tarapacá: Chile.
- Salgado, A; L.** (2009). Liderazgo organizacional. España: Granada.
- Simón, R; E.** (2009). Resolución de conflictos. España: Deusto.
- Zalles, H; J.** (2011). Liderazgo un concepto en evolución: KAS: Alemania.

REVISTA DE INVESTIGACIÓN MULTIDISCIPLINARIA



<http://www.ctscafe.pe>

Volumen III- N° 7 marzo 2019

*Contáctenos en nuestro correo electrónico
revistactscafe@gmail.com*

137

Página Web:

www.ctscafe.pe

Blog:

<https://ctscafeparaciudadanos.blogspot.com/>

Facebook

<https://www.facebook.com/Revista-CTSCafe-1822923591364746/>