

## LIDERAZGO DISTRIBUIDO Y GESTIÓN DE CONFLICTOS EN LOS DOCENTES DEL NIVEL SECUNDARIO: RED 4-UGEL 01, 2017

*DISTRIBUTED LEADERSHIP AND CONFLICT MANAGEMENT IN  
SECONDARY LEVEL TEACHERS: NETWORK 4-UGEL 01, 2017*

*LIDERANÇA DISTRIBUÍDA E GESTÃO DE CONFLITOS EM PROFESSORES  
DE NÍVEL SECUNDÁRIO: REDE 4-UGEL 01, 2017*

**Recibido:** 05 de abril del 2021

**Aprobado:** 07 de junio del 2021

---

Ana Isabel **GALINDO QUISPE**<sup>1</sup>

Carolina del Pilar **LÓPEZ RUIZ**<sup>2</sup>

Roxana Angela **FLORES FLORES**<sup>3</sup>

---

### Resumen

El presente trabajo de investigación titulado: “Liderazgo distribuido y gestión de conflictos en los docentes del Nivel Secundaria: Red 04 - UGEL 01”, se realizó con el objetivo de determinar la relación que existe entre las variables: Liderazgo distribuido y Gestión de conflictos en los docentes del Nivel Secundaria: Red 04 - UGEL 01, el estudio surge en el marco de los compromisos de gestión escolar y la mejora del desempeño docente.

Es una investigación de tipo descriptiva correlacional porque establece una relación directa entre las variables: Liderazgo distribuido y Gestión de conflictos. La población estuvo constituida por 122 docentes de Nivel Secundaria comprendiendo a

---

<sup>1</sup> Universidad César Vallejo, Perú. <https://orcid.org/0000-0001-7945-8871>

<sup>2</sup> Universidad César Vallejo, Perú. <https://orcid.org/0000-0002-9472-7651>

<sup>3</sup> Universidad César Vallejo, Perú. <https://orcid.org/0000-0003-4346-123X>

las instituciones educativas de la Red 4, en este sentido el estudio fue censal donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra a quienes se les administro dos instrumentos que fueron validados por juicio de expertos y determinados con alta confiabilidad: cuestionario de liderazgo distribuido- LDAG (alfa de cronbach= 0,836) y el cuestionario de gestión de conflictos – GCAG (alfa de cronbach= 0,901).

Se concluyó que existe relación directa y significativa entre el Liderazgo distribuido y la gestión de conflictos de los docentes de las instituciones educativas de la Red 04 de la UGEL 01 en el año 2017, con un Coeficiente de correlación de Spearman de 0.606 y un valor  $p= 0,000$  menor al nivel de 0,05 se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula confirmando la relación entre las variables analizadas en el presente trabajo de investigación.

Palabras claves: Liderazgo distribuido y gestión de conflictos.

### **Abstract**

The present research work entitled: "Distributed Leadership and Conflict Management in Secondary Level Teachers: Network 04 - UGEL 01", was carried out with the objective of determining the relationship that exists between the variables: Distributed Leadership and Conflict Management in The teachers of the Secondary Level: Network 04 - UGEL 01, the study arises within the framework of school management commitments and the improvement of teaching performance.

It is a correlational descriptive type of research because it establishes a direct relationship between the variables: Distributed Leadership and Conflict Management. The population was constituted by 122 teachers of Secondary Level comprising the educational institutions of Network 4, in this sense the study was census where all the research units are considered as sample to those who were administered two instruments that were validated by trial of experts and determined with high reliability: distributed leadership questionnaire - LDAG (cronbach alpha = 0.836) and the conflict management questionnaire - GCAG (cronbach alpha = 0.901).

It was concluded that there is a direct and significant relationship between the distributed Leadership and the management of conflicts of the teachers of the educational institutions of the Network 04 of the UGEL 01 in the year 2017, with a Spearman correlation coefficient of 0.606 and a value  $p = 0,000$  lower than the 0.05 level, the alternative hypothesis is accepted and the null hypothesis is rejected, confirming the relationship between the variables analyzed in this research paper.

Keywords: Distributed leadership and conflict management.

### **Introducción**

El estudio abordó el análisis del nivel de liderazgo distribuido en los docentes del Nivel Secundaria, así como la capacidad de gestión de conflictos que se produjo en el contexto de las instituciones educativas del distrito de San Juan de Miraflores que corresponden a la jurisdicción de la Unidad de Gestión educativa Local 01.

Desde el enfoque de la teoría se asume las características de la delegación de funciones, a cada grupo de trabajo donde en cada uno de ellos emerge la figura de un líder, desde esa concepción la teoría muestra que una gestión de calidad basada en el empoderamiento de las funciones y la expresión del liderazgo distribuido será el eje fundamental del crecimiento de las instituciones, especialmente del ámbito educativo, asimismo, se analizó la gestión de conflictos considerando que el aspecto humano siempre es complejo que las opiniones de cada integrante muchas veces causan discrepancias al interior de la institución y eso no se asume con las estrategias adecuadas o en todo caso resulta insuficiente la forma como debe realizarse la interacción y la confrontación para luego arribar al consenso y fortalecer un adecuado clima institucional.

Cabe mencionar que el estudio se enfocó en una investigación descriptiva correlacional así como asume el tipo de estudio no experimental, se realizó la operacionalización de las variables con el propósito de medir a profundidad ambas variables, para ello se utilizó el método estadístico descriptivo así como de la prueba no paramétrica que en este caso se ajustó al Rho de Spearman. Los resultados que se obtuvieron por medio de las encuestas fueron tabulados en tablas para luego ser interpretadas estableciéndose que existe relación directa y significativa entre el Liderazgo distribuido y la gestión de conflictos de los docentes del Nivel Secundario de la Red 04 – UGEL 01. Finalmente se presentan las conclusiones que indican la relación que existe entre las dos variables analizadas y las sugerencias respectivas.

Ortega y Rocha (2015) en su trabajo de investigación denominada, *Liderazgo distribuido y cultura organizacional en educación básica*, presentada a la escuela de postgrado de la Universidad de Durango, México se planteó el objetivo: Determinar la relación que existe entre el liderazgo distribuido y la cultura organizacional en las instituciones educativas de educación básica de Victoria de Durango, la investigación fue de tipo cuantitativo desde una perspectiva de la Teoría de las Organizaciones, donde se utilizó la técnica de la encuesta siendo los participantes: los directivos y docentes

quienes desarrollaron un cuestionario para la recogida de datos, el resultado respecto del ejercicio de la toma de decisiones compartida al interior de las instituciones educativas de educación básica de Victoria de Durango, es que todos y cada uno de los indicadores de análisis en esta investigación resultó débil, es decir, por debajo de la media, lo que representa que dicho ejercicio de toma de decisiones compartida es sumamente pobre al interior de estos centros educativos.

Ramón (2011) realizó la investigación titulada, *Estudio de caso acerca de liderazgo distribuido en una escuela internacional de la ciudad de México, presentada en la Universidad Tecnológico de Monterrey para obtener el grado de maestra en Administración de Instituciones educativas*, el trabajo tuvo como objetivo principal el de explorar las prácticas de liderazgo del equipo que conforma la administración de la institución bajo la guía de la figura del director ejecutivo, se realizó una descripción detallada acerca de la metodología cualitativa desarrollando un estudio de caso. Los participantes fueron directivos, coordinadores y docentes. Los instrumentos de recolección de datos fueron la entrevista semi-estructurada, análisis de documentos y la observación directa. El principal hallazgo fue que el liderazgo distribuido se da a través de la interacción, la toma de decisiones, la comunicación, la planeación, la motivación, oportunidades, trabajo en equipo, compromisos. Entre las conclusiones se pueden mencionar: Un líder puede ser exitoso dentro de un determinado contexto y no serlo en otro, lo cual no tiene que ver siempre con la capacidad del líder en sí, sino con otras situaciones como factores de tipo cultural, tamaño de la institución, tipo de población escolar entre otros.

Gálvez (2014) en su investigación titulada *Relación entre inteligencia emocional y manejo de conflictos del puesto de trabajo en la empresa comercial Los hermanos, S.A* de tipo descriptivo correlacional tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la inteligencia emocional y el manejo de conflictos para ello seleccionó una muestra integrada por 17 personas con las siguientes características: género masculino, entre 18 y 40 años a los cuales aplico 2 instrumentos, el primero fue un test para medir el nivel de inteligencia a través de 5 dimensiones: autoconocimiento,, automotivación, empatía y habilidades sociales y el segundo para identificar la estrategia era más utilizada para resolver los conflictos y luego de realizar el análisis estadístico los resultados fueron que no existe una relación significativa a nivel de 0,05 además se concluye que las personas se ubican en un nivel óptimo en cuanto a la inteligencia emocional y que la mediación es la estrategia más utilizada es decir se necesita la intervención de un tercero para la solución del conflicto.

Zárate (2011) en la investigación titulada, *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia*, tuvo como objetivo: Establecer la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de Primaria. El trabajo de investigación fue una investigación con un enfoque cuantitativo no experimental y el tipo de diseño fue descriptivo transaccional o transversal. Este tipo de diseño de investigación permitió describir las dos variables de estudio: “El liderazgo directivo” y “el desempeño docente”. La población estuvo conformada por los directores, docentes y alumnos de las 23 instituciones educativas primaria de menores del distrito de Independencia de Lima; cada institución tiene diferente población de docentes y estudiantes tal como se observa en la siguiente tabla.

En la investigación realizada obtuvo un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones. Esto significa que el líder director realiza su labor en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo como consecuencia el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social resulta óptimo de la misma forma alcanza ocurrir a la inversa, existe una dependencia. Como conclusión tenemos: Los estilos de liderazgo autoritario, democrático y situacional de los directores de las Instituciones Educativas de Primaria del distrito de Independencia que son aplicados contribuyen directamente al desempeño docente.

Celis y Sánchez (2012) refirió en su investigación denominada: *Liderazgo distribuido en docentes de una institución escolar particular* que desarrolló para obtener el grado de magister en la Universidad Católica del Perú y planteó como objetivo: conocer las características que perciben los docentes de una Institución Educativa Escolar Particular para el desarrollo del Liderazgo Distribuido, que responde a un enfoque cuantitativo y el nivel descriptivo, donde aplicó el método de la encuesta. La mencionada investigación se realizó en una muestra de 14 docentes, La tesis brindó información de las características que percibieron los docentes y el tipo de liderazgo que se desarrolló la institución.

Éstas fueron analizadas y contrastadas para identificar si el liderazgo que se percibe es coherente con las características de un Liderazgo Distribuido, esto se logró a través de los resultados y el aporte del marco teórico. Las conclusiones fueron que la Institución Educativa Escolar Particular, materia de investigación, se identificó a partir

de la percepción de los docentes, que la sub-variable confianza obtuvo mayor porcentaje en la escala de valoración, seguida de la motivación, el talento y el liderazgo múltiple. La tendencia en torno al liderazgo múltiple se vio reflejada cuando los docentes percibieron en su realización, un trabajo coordinado y colaborativo con los directivos y éstos a su vez promovieron el trabajo en conjunto. Siendo importante destacar que el efecto multiplicador que percibieron los docentes no se dio en su totalidad.

Huamán (2014) desarrolló una investigación titulada: *Gestión del personal y resolución de conflictos laborales en las instituciones educativas de la Policía Nacional del Perú – 2014* cuyo objetivo fue establecer la relación que existe entre ambas variables: gestión del personal y resolución de conflictos laborales, para ello se aplicó dos instrumentos a 126 docentes que se desempeñan en 5 instituciones educativas de la Policía Nacional del Perú que brindan servicio en los tres niveles educativos de la educación básica regular. La investigación se desarrolló como un estudio básico sustantivo, de naturaleza descriptiva y correlacional. De acuerdo a la prueba de Spearman se alcanzó un coeficiente de correlación de 0,062 por lo que se concluye que no existe relación entre ambas variables. Esta investigación permitió obtener un diagnóstico para luego en base a los resultados se tomen las medidas pertinentes.

### **Liderazgo distribuido**

En la actualidad los sistemas educativos se han visto en la necesidad imperiosa de modificar sus estructuras para alcanzar los niveles deseados acorde al avance de la ciencia y la tecnología, sin embargo, dicha priorización ha tenido una resistencia en el cambio de la actuación humana dado a la manifestación de la cultura de la institución educativa propia de la herencia de la década anterior.

Ante ello, existe un concepto traducido al sistema educativo que propone, aplica e interpreta un liderazgo Distribuido, se considera que esto representa un cambio que revoluciona la forma de organización en las instituciones educativas, ya que según estas implicaciones desarrolla procesos de participación, democratización y corresponsabilidad involucrando a todos los agentes educativos, entendidos estos como el desarrollo institucional, los docentes requiere de tiempos y espacios donde el directivo promueva una relación horizontal que permita un aprendizaje mutuo y una acción de liderazgo, MINEDU (2007) establece:

El proceso de intercambio profesional se produce a través del diálogo y a partir de la observación y evaluación del trabajo en el aula; implica poseer la capacidad para

compartir y la disposición para establecer compromisos que nos ayuden a crecer juntos (p. 8).

La gestión del directivo quien a través de diversos medios debe involucrar al personal hacia el logro de la mejora de calidad educativa, por tanto, se espera que esta condición sea el medio en la cual los compromisos de gestión sean logrados a través de la eficiencia de los procesos educativo. Bolívar (2014) indica en cuanto a las funciones del directivo: “En un contexto de mayor autonomía de las escuelas y, paralelamente mayor responsabilidad por los resultados, se precisa una articulación pedagógica que tiene que ir más allá de las funciones burocráticas o de gestión” (p. 24). Es decir, se requiere que los directivos asuman un nuevo rol en las instituciones educativas: un líder pedagógico que fortalezca al equipo humano en la toma de decisiones a través de un liderazgo distribuido.

#### **Características del liderazgo distribuido:**

Para encontrar las características del liderazgo distribuido se encuentra los aportes teóricos de Spillane (2004) quien analizó los aspectos del liderazgo distribuido acorde a las condiciones de las instituciones educativas en la cual se trabaja mediante comisiones de trabajo que están organizadas por docentes y asumen el direccionamiento de las tareas encomendadas.

Spillane (2004) indica que la primera característica es la Actividad, que es un medio en la cual se ha basado en gran medida en la cognición distribuida para orientar el trabajo en fortalecer el entendimiento de las formas y actividades del liderazgo para considerarlo como una actividad distribuida. De acuerdo con Spillane (2004), otra característica es la interacción entre los líderes, sus seguidores y el contexto de la escuela, dado que involucra a múltiples personas, unas en posición de liderazgo formal y otras no, en ese sentido no se ejerce sobre los seguidores, sino que ellos mismos son parte de la práctica de este tipo de liderazgo. Se acogió una perspectiva de la cognición distribuida y este concepto se aplica en las instituciones educativas. Más aún se condiciona a las nuevas exigencias de la organización y de los recursos humanos en la interacción con la comunidad articulada en los planes de desarrollo institucional.

Para Spillane (2004) otra de las características fundamentales es la organización del grupo humano, en ella precisa que el área de trabajo con un número de docentes y la tarea se realiza a través de la interacción de varios objetivos, además que la perspectiva se basa en dos supuestos: (a) Que la Dirección de las instituciones

educativas se entiende mejor mediante la búsqueda de las tareas del mismo; (b) Que el liderazgo está repartido en la práctica entre los dirigentes, seguidores y la situación escolar.

En el sistema educativo peruano, especialmente en la gestión de las instituciones educativas, desde hace unas décadas atrás, la gestión esta complementada por el trabajo en equipo, es decir comisiones de trabajo que están integrado por docentes y que estas se realizan con la participación y dirección de los responsables de la gestión escolar, cabe mencionar que esta situación es la misma que se describe como liderazgo distribuido más aun cuando en cada comisión se propone un responsable o líder sin embargo dentro de cada comisión también existe el manifiesto de asumir responsabilidades y dirigir las acciones de logro por cada particularidad pero sin descuidar los objetivos estratégicos propios de la institución. Sin embargo, aún se aprecia que una de las interrogantes desde la perspectiva distribuida es como se distribuye el liderazgo al interior de las instituciones educativas para ello hemos considerado los siguientes patrones:

#### **Holístico:**

A decir de López y Lavie (2010) se establece la interdependencia y coordinación entre diferentes líderes los cuales comparten objetivos en común adoptando tres formas: colaboración espontánea donde se comparten experiencias mientras dura la tarea y luego se desintegran; las relaciones intuitivas de trabajo donde se relacionan de forma sistemática y la práctica institucionalizada que representa al trabajo colaborativo.

#### **Distribución de responsabilidades:**

López y Lavie (2010) sostiene que en esta perspectiva de distribución se distinguieron tres disposiciones: división del trabajo -diferentes líderes realizan por separado distintas tareas, co-liderazgo o líder-plus -múltiples líderes realizan juntos tareas vinculadas entre sí; liderazgo en paralelo -múltiples líderes realizan las mismas tareas pero en contextos diferentes.

Cabe resaltar que concordando con los fundamentos de López y Lavie (2010) se resume que el liderazgo es un fenómeno distribuido a lo largo de toda la institución educativa, cuya comprensión requiere mirar más allá de las funciones del equipo directivo sino integrar a todos los agentes considerando sus habilidades y características particulares pero que deben ayudar a sumar para el logro de objetivos institucionales.

Sabemos que muchos docentes ajenos a éste asumen o comparten responsabilidades sobre muy diferentes actividades y programas. También que no siempre esta distribución de responsabilidades se realiza de manera explícita.

### **Dimensiones del liderazgo distribuido:**

#### **Dimensión Liderazgo colectivo.**

Una de las condiciones de la gestión escolar se traduce en la forma de organización de todos los agentes institucionales como son los docentes, el personal administrativo, los estudiantes y los padres de familia, ellos cumplen diversas funciones sin embargo tienen responsabilidad y participación directa en las condiciones de gestión institucional.

Para Bolívar (2011) el liderazgo colectivo se manifiesta cuando dos o más líderes realizan actividades independientes en diferentes contextos para conseguir los mismos fines, de tal manera que las tareas de una persona o grupo complementan las tareas de otras y la suma de todas genera una práctica de liderazgo. Dado que el direccionamiento de cada grupo es liderado y asumido con el propósito de alcanzar los aspectos planificados en la gestión escolar. En ese sentido se fundamenta la importancia de descentralizar o dirigir de modo participativo una institución educativa entendida como Bolívar (2010) comunidad profesional donde todos puedan aprender socializando sus experiencias, en dicho aspecto se promueve que las instituciones y sus miembros sean considerados como una comunidad de aprendizaje efectiva con la finalidad colectiva de incrementar el logro de aprendizajes, es decir que la repercusión final sea el aprendizaje de los estudiantes en consecuencia la mejora de los procesos educativos. Se requiere que los docentes trabajen en conjunto con sus colegas para superar problemas que afectan el bajo rendimiento de los estudiantes y una herramienta que se plantea es el desarrollo de Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) la que consiste de acuerdo con Krichensky y Murillo (2011) en:

Constituye, igualmente, una herramienta de reforma que se nutre de factores tan esenciales como el liderazgo distribuido, la cultura de trabajo colaborativa, el desarrollo profesional basado en las necesidades de aprendizaje del alumnado, la indagación y la reflexión sobre la práctica y el trabajo sistemático con evidencia, entre otros (p.66).

Esto requiere que los docentes asuman su rol protagónico al interior de las escuelas donde establecen compromisos de mejora de su práctica pedagógica no solo individual sino también colectiva donde se practique el liderazgo distribuido que les permita plantear propuestas, estrategias de mejora, compartir experiencias, socializar las buenas prácticas y también las que no contribuyeron con su objetivo para plantear soluciones de forma conjunta de esta manera se aprovecharía el aporte de cada uno es decir fortalecer el capital humano que posee la escuela promoviendo de esta manera un ambiente de trabajo donde se establezca buenas relaciones interpersonales entre los docentes que lo reflejara también al interior de las aulas. De este modo, los efectos del liderazgo sobre el rendimiento de los estudiantes se producen, en gran medida, porque el liderazgo eficaz refuerza la comunidad profesional a un entorno particular en el que los docentes trabajan juntos para mejorar su práctica y mejorar el aprendizaje de los estudiantes. La comunidad profesional, a su vez, es un fuerte predictor de las prácticas de enseñanza que están fuertemente asociadas con el rendimiento de los estudiantes.

#### **Dimensión Liderazgo coordinado.**

Bolívar (2011) menciona que se denomina liderazgo coordinado se presenta al haber dos o más líderes realizan actividades independientes pero de forma consecutiva. Para Riveros (2012) este tipo de liderazgo es probablemente una de las interacciones más complejas porque requiere de una planeación minuciosa de las tareas y una distribución de las funciones, de tal manera que todas las acciones se encadenan secuencialmente y se dirigen hacia una meta específica. Según el autor, la falla en uno de los eslabones implica la falla de todo el proceso.

Concordando con Leithwood, (2009) se indica que hay relaciones significativas entre el conjunto de liderazgo y las capacidades del profesorado, en ese sentido se precisa que es mayor el interés en la que se mantiene con las condiciones de trabajo percibidas. La menor relación se presenta con la motivación y compromiso del profesorado que, a su vez, es el factor que más influye en los logros académicos. Menor relación tiene la capacidad y más escasa aún las condiciones de trabajo Cabe resaltar que entender la distribución de liderazgo en cada escuela precisa explorar qué actuaciones están asociadas con prácticas de liderazgo, es decir como es la gesta de los directores, las consecuencias de las decisiones institucionales y la forma como se busca la integración del personal en relación con las dimensiones para la mejora del aprendizaje. Por ello el análisis de los aportes teóricos de diversos autores mencionan que es importante el consenso como forma de articulación de ideas en un solo contexto de trabajo y de objetivos institucionales, es decir el saber aprender y reaprender de las

propias experiencias se convierte en la prioridad de la estructura de función de los directivos ya que debe tenerse en cuenta que una de las condiciones es saber que se trata de profesionales que forman a los futuros ciudadanos.

En ese respecto Riveros (2012) sostiene que tanto un liderazgo distribuido, como la comunidad profesional de aprendizaje en que se inscribe, requieren unas condiciones internas y externas, para eliminar las barreras que lo impiden y establecer estímulos, que pudieran posibilitar el liderazgo referido de este modo se busca favorecer las estructuras organizacionales horizontales, lejos de estructuras rígidas o jerárquicas, posibilita el liderazgo distribuido, por medio de equipos, comisiones de trabajo.

### **Dimensión Liderazgo colaborativo.**

Bolívar (2011) indicó sobre el liderazgo colaborativo que es aquella interacción en la que dos o más líderes realizan acciones al mismo tiempo y en el mismo espacio para ejecutar una acción de liderazgo. En esta misma línea Riveros (2012) manifiesta que la práctica se desarrolla en equipo y la tarea es la misma. Por ejemplo, cuando los líderes de un proyecto desarrollan una actividad de formación docente con los miembros de la institución educativa y cada líder tiene a su cargo una parte dentro de la misma actividad.

Concordando con ambos autores articulando a la realidad de las instituciones educativas se afirma que el liderazgo de distribución colaborativa se caracteriza por las prácticas que se fundan sobre el trabajo de dos o más líderes con las siguientes características: (a) Quienes trabajan juntos en lugar y tiempo y llevan a cabo las mismas rutinas de liderazgo, tales como facilitar una reunión de equipo de trabajo. La co-práctica en esta situación es similar a la del baloncesto, en la cual los jugadores deben interactuar los unos con los otros, dando la pelota a otro miembro del equipo cuando dejan de pivotar y trabajando para organizarse entre todos para lograr encestar; (b) Quienes llevan a cabo una rutina de liderazgo separadamente pero en forma interdependiente. Las interdependencias son cruciales dado que toda gestión de las comisiones de trabajo parte del diagnóstico institucional, entonces todos están abocados en conseguir las metas para superar las debilidades y minimizar las amenazas utilizando las fortalezas de todo el personal.

Finalmente para Spillane (2004) la distribución coordinada se refiere a rutinas de liderazgo que involucran actividades que tienen que ser llevadas a cabo en una secuencia particular. Sin embargo estas no son diferentes sino que todos están

abocados al logro del mismo objetivo más aún si en el diagnóstico situacional se determinó bajo rendimiento escolar, todos los líderes trabajan de diversas formas con diferentes actividades considerando que el único propósito es mejorar el nivel de logro de aprendizaje de los estudiantes.

### **Gestión de conflictos**

Uno de factores que incide en la sociedad peruana es precisamente la presencia del conflicto, y esto podría deberse a la alta presión familiar, al nivel de estrés de los integrantes de las organizaciones sociales y que de manera directa afecta a las instituciones educativas que vienen soportando un conjunto de procesos de cambios de estructuras de convivencia, así como de búsqueda de resultados en materia de gestión escolar. Por ello, para el análisis del estudio, se basó en fuentes de la psicología organizacional para conocer los estudios sobre el comportamiento humano.

### **Definición conceptual**

El concepto de gestión de conflictos se trata desde la perspectiva de la intervención, por ello se inicia con el fundamento de Robbins (2013) sobre los conflictos:

Se llaman conflictos a los procesos que se inician cuando una de las partes percibe que otra de las partes afecta o está a punto de afectar de forma negativa algo que a la primera le interesa, en situaciones concretas desde el punto de vista de quien es llamado, sin hallarse involucrado en el mismo, para manejar ese conflicto. (p. 139).

Cabe mencionar que las fuentes del conflicto pueden ser: metas incompatibles, diferencias al momento de interpretar los acontecimientos sucedidos, desacuerdos entre los integrantes de la comunidad educativa, siendo estos los más importantes, el inicio del conflicto ya sea de carácter personal o institucional, para ello prima el grado de convivencia, así como la condición del clima institucional.

El conflicto es una forma de conducta competitiva entre personas o grupos, esta ocurre cuando las personas compiten por recursos limitados o percibidos como tales, cuando hay un enfrentamiento de intereses o de las necesidades de una persona con los de otra, o con los del grupo o con los de quien detenta la autoridad legítima.

Desde la gestión de una institución educativa se puede mencionar que el conflicto puede generarse desde una misma situación y esta puede ser percibida de

manera distinta por diferentes personas más aún si esta depende de nuestras percepciones y nuestras diversas experiencias de vida, las personas expresamos emociones y sentimientos, en este proceso no necesariamente nos basamos en elementos objetivos respecto de la realidad. Así, un manejo inapropiado de emociones naturales, como ira, rabia e indignación dado que, en una situación de conflicto, podrían llevar a desencadenar una reacción violenta.

### **Dimensiones de la Gestión de conflictos.**

Considerando el aporte de Robbins (2013):

*Se indica que los sentimientos que surgen cuando se enfrenta a un conflicto suelen ser contradictorios como: cólera, resentimiento, tristeza, arrepentimiento, remordimiento, desesperación, impotencia, rechazo y estos se experimentan por: (a) Se tiene dificultad para expresar los sentimientos lo que hace que se repriman lo que realmente se está experimentando. (b) Se crea la sensación de que es necesario evitarlo, siendo condescendiente o hasta siendo muy agresivo. (c) Se pierde el control de las emociones y sentimientos y se asumen comportamientos y actitudes violentos y surgen nuevos conflictos. (p. 140).*

Desde el enfoque del análisis personal de los agentes de la educación se sostiene que los sentimientos surgen cuando se colabora con la solución de conflictos y estos son: alegría, relajación, tranquilidad, alivio, paz, satisfacción, esperanza, descarga y esto sucede por: (a) Para resolver un conflicto se tiene en cuenta la expresión adecuada de los sentimientos lo que genera tranquilidad entre las partes en conflicto porque expresan lo que sienten sin agredir. (b) Se asume el problema de forma integral. En este proceso de gestión de conflictos tienen un papel importante las emociones y sentimientos donde la relación entre las partes será fortalecida o deteriorada dependiendo como se resuelvan los conflictos.

### **Dimensión Negociación.**

Concordante con Robbins (2013) una negociación se define como un proceso en el que dos o más partes se comunican directamente mostrando la voluntad para el dialogo para establecer un acuerdo. Para llevar a cabo la negociación es importante lo siguiente:

*Que las partes tengan voluntad de diálogo y deseen construir la solución a los conflictos, Que exista apertura a la escucha activa, con respeto, Que tengan confianza en el proceso de resolución del conflicto, Que participen en igualdad de condiciones y oportunidades, Que posean libertad de actuar para tomar decisiones. (p. 122).*

Entre las condiciones de gestión del conflicto que lleva a cabo en una institución educativa se refiere a la manifestación de las partes en igualdad de condiciones por ello se explicita que existe según Robbins, (2013).

*a) Negociación competitiva: es aquella en la cual existe un alto interés por uno, bajo por el otro. En función de la conducción del conflicto: las dos partes quieren imponerse, lleva a la mutua destrucción. Lo que busca es llevar al conflicto a que uno gane y el otro pierda, b) Pacto o capitulación: Es aquella en el que existe un alto interés por lo que se negocia, por lo que hay en juego, y bajo interés por una o ambas partes implicadas o por el vínculo. Una o ambas partes ceden algo. Las relaciones son destructivas: por una parte conduce a un renunciamiento o retirada y, por la otra parte hay dominación (una parte se intenta imponer a la otra). Conduce la disputa en términos de que ambas partes ganan y pierden un poco. Es la línea de negociación próxima al regateo, c) Negociación cooperativa: en ésta existe un alto interés por el otro (sin renunciar a lo propio). Conducción constructiva del conflicto: supervivencia de las relaciones. Lleva a acuerdos del tipo ganar-ganar (p. 47).*

Cabe indicar que muchas veces el conflicto a nivel de docentes se establece por las condiciones de falta de equidad, trato justo así como de aspectos en la cual se respeta las condiciones de cumplimiento de funciones, siendo de menor importancia las características de celo profesional, estos indicadores muchas veces son captados por los estudiantes, quienes copian el modelo de convivencia acrecentando el conflicto, por ello, es necesario que los directivos deban tratar la problemática con mucho cuidado, analizando la información, escuchándolos de modo tal que puedan generar confianza entre involucrados en el conflicto.

De acuerdo con el enfoque del Ministerio de Educación (2014) se considera que con este modelo de negociación se conduce a acuerdos más equilibrados y mutuamente satisfactorios, dado que el Proceso de negociación presenta las siguientes etapas:

a) Preparación y planeación: se plantean las preguntas: ¿Cuál es la naturaleza del conflicto?, ¿Cuál es la historia que llevó a esta negociación? ¿Quién está involucrado y cuáles son sus percepciones del conflicto?, ¿Qué quiere de la negociación?, ¿Cuáles son sus metas?, También querrá preparar una evaluación de las que piensa son las metas de la otra parte: ¿Qué es probable que pidan? ¿Qué tan atrincherados parecen estar en su posición?, ¿Qué intereses intangibles u ocultos les resultan importantes?, ¿Sobre qué estarían dispuestos a llegar a un arreglo?,

b) Definición de las reglas básicas: Se definen las reglas y los procedimientos para la negociación, teniendo en cuenta: ¿Quién hará la negociación?, ¿Dónde tendrá lugar?, ¿Cuáles restricciones de tiempo se aplican, si es el caso?, ¿A qué temas se limitará la negociación?, ¿Habrá un procedimiento específico por seguir si se llega a un impasse?,

c) Aclaración y justificación: Es una oportunidad para que las partes en conflicto para informar a cada parte sobre los asuntos, por qué son importantes y cómo llegó cada quien a sus peticiones de inicio.,

d) Acuerdos y solución de los problemas: Las partes en conflicto realizan las concesiones necesarias para establecer los acuerdos que permitan la resolución del conflicto,

e) Cierre e implementación: Es la formalización del acuerdo al que han llegado las partes.(Robbins y Judge, 2013, pág. 54).

Ahora bien, desde el punto de vista de la negociación del conflicto existen fundamentos del cómo debe afrontarse para evitar colisiones y daños colaterales a los implicados y no deteriore la gestión institucional, por ello se describen algunas estrategias de negociación que se presentan a continuación.

### **Acuerdos distributivos.**

Robbins (2013) afirma que esta estrategia de negociación que siguen se llama acuerdo distributivo, la característica que más la identifica es que opera en condiciones de suma cero. Es decir, cualquier ganancia que yo obtenga es a expensas de usted, y viceversa, cabe sostenerse que en esta estrategia una de las partes obtiene un mayor beneficio que el otro.

### **Acuerdos integradores.**

Para Robbins (2013) esta negociación busca que uno o más acuerdos puedan generar una solución de ganar – ganar y obtener mejores resultados para ambas partes. El autor considera que la respuesta está en las condiciones necesarias para que este tipo de negociación tenga éxito, entre las que están el que las partes estén abiertas respecto de la información y actúen de buena voluntad ante sus preocupaciones, que ambas tengan sensibilidad ante las necesidades de la otra, que confíen en su contraparte y estén dispuestas a mantener la flexibilidad dado que solo estas condiciones permitirían alcanzar condiciones de justicia.

Finalmente puede inferirse que la negociación en la gestión del conflicto es la mayor condición de tratamiento de la problemática, el saber escuchar, analizar, y procesar la información en equilibrio ayuda a la toma de decisiones de manera oportuna sin dañar a ninguno de los participantes o involucrados del conflicto.

### **Dimensión Negociación con terceros**

A decir de Robbins (2013, p. 183) existen situaciones donde las partes en conflicto son incapaces de resolver sus conflictos y es necesario la intervención de terceros, esta situación se presenta cuando no existe posibilidad de reflexión, sesión de parte o de aceptación de una negociación que conlleve a la solución del conflicto.

Para la gestión del conflicto en el ámbito educativo es necesario reconocer que estas puedan darse en diversos niveles ya sea entre pares, o entre grupos, también puede considerarse que son aspectos de influencia familiar, modo de convivencia o generados por situaciones sociales o hasta aspectos filosóficos existenciales, por ello se presenta algunas características de la mediación de terceros.

### **Mediación**

Para Robbins (2013) es la tercera parte neutral que promoverá la gestión de conflictos este aspecto está representado por el equipo directivo u otros docentes que utilizaran el razonamiento y la persuasión para sugerir las propuestas de solución a los conflictos además es importante que las partes deben estar motivadas en la búsqueda de soluciones pacíficas.

De esta manera el equipo directivo debe favorecer un clima de convivencia entre todos los integrantes de la comunidad educativa. En los casos cuando se trata de conflicto entre estudiantes está reglamentado que se propone la acción de la tutoría

educativa, en la cual se solicita la presencia de un especialista en psicología organizacional, cuando se trata de adultos, se analiza la condición extrema, en ello el órgano adecuado es el CONEI.

### **El arbitraje**

Para Robbins (2013) el arbitraje puede ser voluntario, las partes solicitan al equipo directivo su intervención u obligatorio se impone para resolver el conflicto. Cabe mencionar que la gran ventaja que tiene el arbitraje sobre la mediación es que siempre da como resultado un acuerdo. El que haya un lado negativo depende de qué tan “pesada parezca tener la mano” el árbitro. Sin embargo la manifestación clara de buscar la solución es primordial entre las partes involucradas.

### **Conciliación**

De acuerdo con Robbins (2013) el conciliador del conflicto sería el equipo directivo que tiene que gozar de la confianza de las partes, es decir que esta se lleve a un buen término, sin embargo se debe tener en cuenta que los seres humanos siempre estarán a la espera de que se les dé la razón, por ello la condición de la conciliación es difícil comparar su eficacia con la de la mediación porque las dos se traslapan mucho.

En la práctica, es común que los conciliadores actúen como algo más que meros conductos de la información. También se involucran en la búsqueda de argumentos, interpretación de mensajes y persuadir a los beligerantes para que lleguen a acuerdos, normalmente en la gestión de una institución educativa, los directivos son los primeros en buscar mitigar el conflicto y segundo buscar la conciliación de las partes, para ello, siempre se recurre a la intervención del CONEI que es el órgano de apoyo a la gestión educativa.

### **El liderazgo y la gestión del conflicto**

Considerando los aportes de Bolívar (2011) respecto al liderazgo distribuido así como el de Robbins, (2013) respecto a la gestión del conflicto se relaciona que en la realidad de las instituciones educativas existe una serie de prejuicios asociados al conflicto; no se percibe el aprendizaje que puede proporcionar el cometer un error, un fracaso, Rotula y condena al acusado, en consecuencia, el sistema educativo no es una institución que facilite y motive el aprendizaje y el crecimiento a partir de los errores, sino la vergüenza y el temor a cometerlos.

Por ello considerando elemental las normas de convivencia se concibe que el conflicto no debe ocultarse, negarse o disimularse sino debe tratarse y erradicarse, esto no ayuda a fomentar ni en los docentes ni en sus estudiantes la construcción de un modelo adecuado de cultura de paz.

De ello se desprende que el conflicto también ayuda a reflexionar sobre los alcances y permite trazar alternativas de solución optando otras salidas, así como fomentando la condición de manifestación de posibilidades de superación o aislamiento de los factores que estarían influyendo en dicha situación conflictiva.

Es importante enseñar pautas de resolución del conflicto es decir la solución no solo está en las partes, sino que esta debe tratarse de manera orgánica, institucional ya que la sola presencia del conflicto de manera negativa afecta al clima institucional en consecuencia arrastra al deterioro de las relaciones interpersonales.

El Ministerio de Educación (2014) en el manual de tutoría educativa precisa que hay una perspectiva del conflicto que nos parece singularmente valiosa, que es la perspectiva crítica. En esta visión, el conflicto es necesario para la transformación de las estructuras, las prácticas y los valores educativos, promoviendo la resolución pacífica y constructiva de conflictos.

Se concibe que la generación de estrategias de solución del conflicto se presenta como una necesidad de superación personal, grupal alcanzando a la gestión institucional, por ello se hace imprescindible la concepción de la realidad problemática, ya que solo de esto se puede minimizar los efectos.

La realidad enrostra que el tratamiento de la problemática resulta un trabajo sostenido y congruente ya que una resolución no acorde a la solución definitiva puede ser el aspecto que genere un nuevo conflicto, ya que siempre los afectados buscaran sacar ventaja de los aspectos que los favorecieron, mientras que los perdedores aumentaran su condición de disconformidad con el sistema en la cual se están rigiendo. Una regulación positiva de un conflicto también se preocupa por la continuidad de la relación, por el otro, y es más probable la aparición de soluciones estables si es que ésta se ha alcanzado por vía de la cooperación.

El desarrollo de las habilidades negociadoras desde un marco colaborador obliga a tener en cuenta que las necesidades de todos son importantes por lo tanto

deben ser consideradas y que busquen la forma de satisfacerlas. Por lo tanto, estaremos haciendo a las personas también más solidarias y tolerantes, porque el respeto por el otro no es un valor retórico: no se trata de un otro intangible, sino de un otro distinto, un otro concreto, con sus necesidades y sentimientos.

A decir de Robbins (2013) el desarrollo de este tipo de habilidades también favorece la autonomía moral de las personas. Todas estas habilidades nos remiten al desarrollo de competencias emocionales, que por medio de cuestiones concretas y de forma práctica ponen en marcha en las personas funciones intelectuales sin dejar de lado los aspectos emocionales, favoreciendo así un crecimiento más integral y un mejor ajuste a su entorno. Estas habilidades deben aprenderse y aplicarse en la vida cotidiana, pero dada la función socializadora atribuida al sistema educativo, lo convierte en un espacio fundamental para el aprendizaje de la convivencia en la sociedad.

Cabe resaltar que una persona inmersa en el conflicto siempre estará en la búsqueda de la justificación de la justificación, es decir el alcanzar una solución no siempre será apropiada por lo que será motivo de iniciar una nueva gesta conflictiva, por ello los especialistas en temas educativo, formativos de personas indican que los agentes que tratan el conflicto deben ser personas con gran capacidad de control, flemáticos que puedan escuchar, mantener el orden, que puedan monitorear las acción de manifestación de ira, rabia de los implicados.

De lo anterior se infiere que a partir de la consolidación del líder actual, el director de la institución educativa debe mostrar un crecimiento importante que es perceptible por todos los actores del proceso educativo: maestros, padres de familia y estudiantes, así como el resto del personal que la integra. Cabe considerar que la solución del conflicto está atado al nivel de liderazgo que se manifiesta, en la toma de decisiones, en la distribución de las responsabilidades en materia de gestión escolar.

Por ello se acota que la distribución del liderazgo en la actualidad ha provocado un ambiente de colaboración e integración que hoy en día ha provocado esa estabilidad tan anhelada por el personal y en cuanto a la toma de decisiones se realiza un consenso entre los integrantes del equipo de liderazgo o bien los miembros de los comités que se organizan para llevar a cabo la selección de nuevos líderes de la institución. El Ministerio de educación (2014) a través del folleto de trabajo sobre liderazgo pedagógico ha permitido contar con la experiencia y puntos de vista de otros miembros de la comunidad educativa. Al distribuir el liderazgo se atienden todas las áreas de la institución. Se crea

una visión compartida que se ve reflejada en el trabajo colaborativo lo cual crea una integración en todas las áreas.

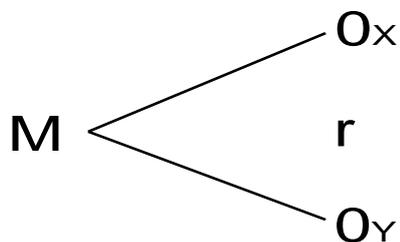
Finalmente se considera que a pesar de ello los docentes de las instituciones educativas sobresalen más en empatía, responsabilidad social, control de impulsos y en adaptabilidad. De acuerdo con las diferencias en función del nivel socioeconómico los profesores de los centros de zonas más bajas puntúan más alto en responsabilidad social que los de zonas medias y altas de forma casi significativa.

### **Metodología**

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) el estudio se llevó a cabo bajo el enfoque cuantitativo con el objetivo de evaluar conductas observables mediante la aplicación de instrumentos diseñados para el presente estudio. La presente investigación se realizó siguiendo los lineamientos dado por el método hipotético deductivo, se administró pruebas validadas y la obtención de los datos fueron directos con resultados concluyentes y se captó la apreciación de los elementos muestrales, donde, todas las informaciones obtenidas fueron atendidas de acuerdo a un enfoque cuantitativo, ya que los datos numéricos se sometieron a configuraciones estadísticas para el análisis respectivo, buscando establecer las características de las relaciones entre las variables.

En el presente trabajo se utilizó el tipo de investigación descriptivo debido a que describe las características que perciben los docentes del Nivel Secundario en relación a las variables y correlacional que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010) consiste en establecer el grado de relación entre dos variables, en este trabajo se comprobó si el liderazgo distribuido tiene una relación directa y significativa con la gestión de conflictos. La investigación desarrolló el tipo de diseño No experimental, de corte transversal y correlacional debido a que plantea establecer la relación entre las variables de investigación. En el trabajo de investigación se observarán y medirán dos variables (Ox) Liderazgo distribuido y (Oy) Gestión de conflictos en un único momento y después se correlacionarán los datos obtenidos para determinar la presencia o no de relación significativa entre ellas.

Para la presente investigación se empleó el siguiente esquema:



Dónde:

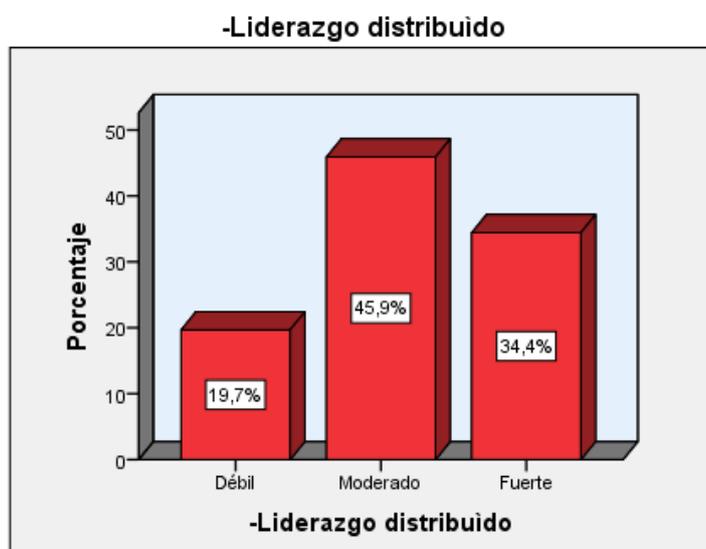
M: Unidades de análisis o muestra de estudios.

Ox: Observación de la variable el liderazgo distribuido

Oy: Observación a la variable gestión de conflictos

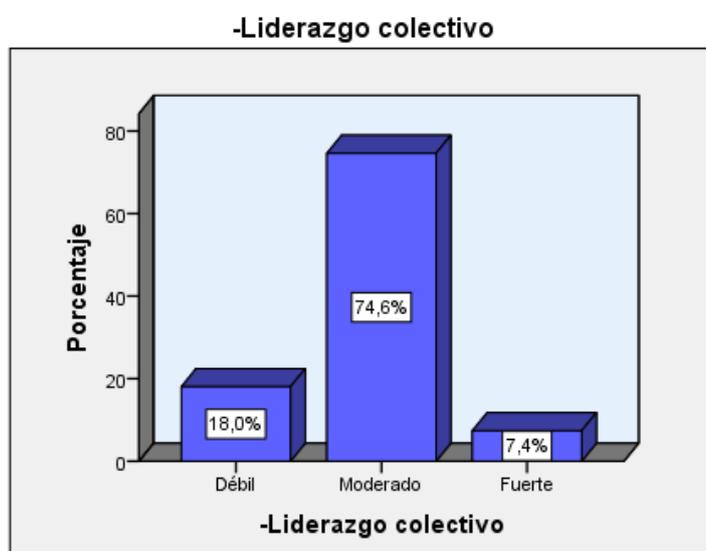
R. Coeficiente de correlación

## Resultados y discusión



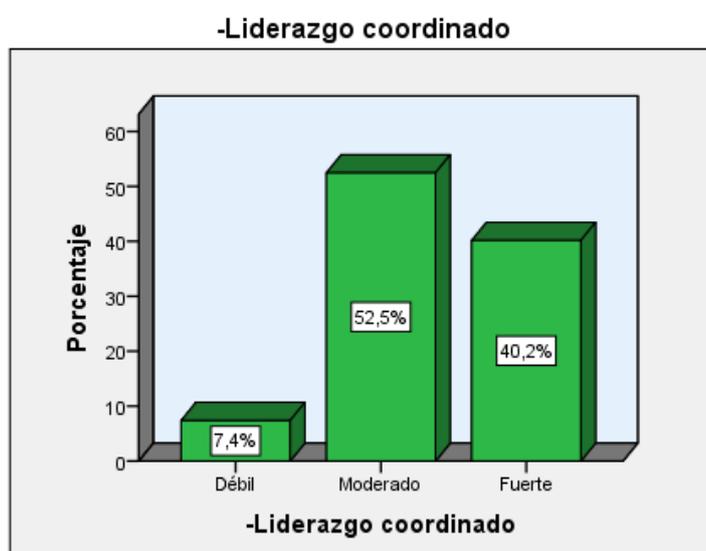
**Figura 1. Niveles del liderazgo distribuido**

En la tabla 7 y figura 1, se observa que el 45.9% asigna como Moderado al nivel de Liderazgo distribuido como medio de gestión de los docentes del Nivel Secundario: Red 4 de la UGEL 01 en el año 2017; asimismo el 19.7 % asignó como Débil al liderazgo, mientras que solo el 34.4 % asigno el nivel de Fuerte, en resumen, según los encuestados el nivel que predomina es de Moderado siendo una mayoría significativa.



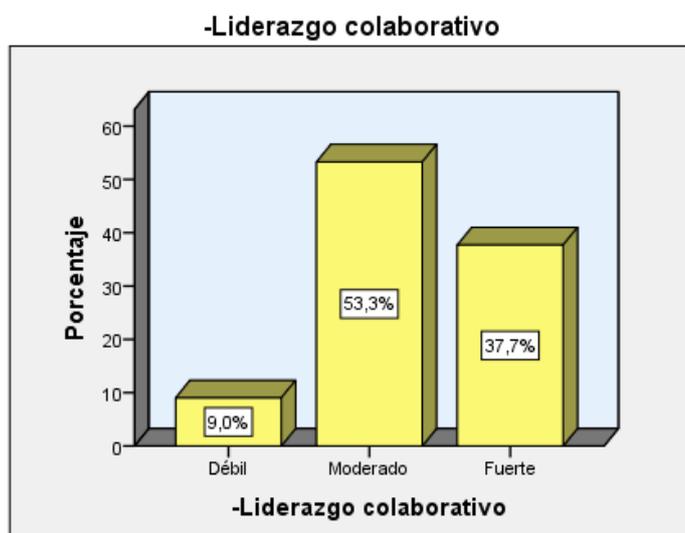
**Figura 2. Distribución del nivel asignado al Liderazgo colectivo según docentes**

En la tabla 8 y figura 2, se observa que el 74.6 % asigna como Moderado al nivel Liderazgo colectivo del Liderazgo distribuido como medio de gestión de los docentes del Nivel Secundario: Red 4 de la UGEL 01 en el año 2017; asimismo el 18.0 % asignó como Débil dicho liderazgo, mientras que solo el 7.4 % asigno el nivel de Fuerte, en resumen según los encuestados el nivel que predomina es de Moderado el Liderazgo colectivo siendo una mayoría significativa.



**Figura 3. Distribución según nivel asignado al Liderazgo coordinado según docentes**

En la tabla 9 y figura 3, se observa que el 52.5% asigna como Moderado al nivel de Liderazgo coordinado del Liderazgo distribuido como medio de gestión según los docentes del Nivel Secundario: Red 4 - UGEL 01 en el año 2017; asimismo el 7.4 % asignó como Débil dicho liderazgo, mientras que solo el 40.2 % asigno el nivel de Fuerte, en resumen según los encuestados el nivel que predomina es de Moderado el Liderazgo coordinado siendo una mayoría significativa que se manifiesta según los datos procesados.



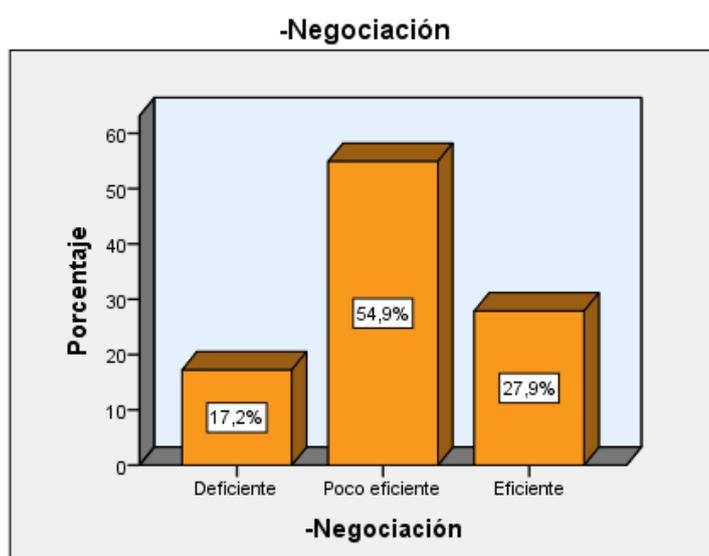
**Figura 4. Distribución según nivel asignado al Liderazgo colaborativo según docentes**

En la tabla 10 y figura 4, se observa que el 53.3 % asigna como Moderado al nivel de Liderazgo colaborativo del Liderazgo distribuido como medio de gestión según docentes del Nivel Secundario: Red 4 - UGEL 01 en el año 2017; asimismo el 9.0 % asignó como Débil dicho liderazgo, mientras que solo el 37.7 % asignó el nivel de Fuerte, en resumen según los encuestados el nivel que predomina es de Moderado el Liderazgo colaborativo siendo una mayoría significativa que se manifiesta según los datos procesados.



**Figura 5. Distribución según nivel asignado a la gestión de conflictos según docentes**

En la tabla 11 y figura 5, se observa que el 50.0 % se encuentra en el nivel Poco eficiente de Gestión de conflictos según los docentes del Nivel Secundario: Red 04 – UGEL 01 en el año 2017; asimismo el 24.6 % se encuentra en el nivel Deficiente, mientras que solo el 25.4 % alcanza el nivel Eficiente, en resumen, según los encuestados el nivel que predomina es Poco eficiente en la Gestión de conflictos siendo una mayoría significativa que se manifiesta según los datos procesados.



**Figura 6. Distribución del nivel asignado a la dimensión Negociación según docentes**

En la tabla 12 y figura 6, se observa que el 54.9 % alcanza el nivel de poco eficiente en la dimensión Negociación de la gestión de conflictos según los docentes del Nivel Secundario: Red 04 – UGEL 01 en el año 2017; asimismo el 17.2% se encuentra en el nivel deficiente , mientras que el 27.9 % alcanza el nivel eficiente , en resumen según los encuestados el nivel que predomina es el poco eficiente en la dimensión negociación de la gestión de conflictos siendo una mayoría significativa que se manifiesta según los datos procesados.



**Figura 7. Distribución según nivel asignado a la dimensión Negociación con terceros según docentes**

En la tabla 13 y figura 7, se observa que el 54.1% se ubica en el nivel poco eficiente de Negociación con terceros en el Gestión de conflictos según los docentes del Nivel secundario: Red 04 – UGEL 01 en el año 2017; asimismo el 23.0 % se encuentra en el nivel deficiente, mientras que el 23.0 % alcanza el nivel eficiente, en resumen según los encuestados el nivel que predomina es poco eficiente en la Negociación con terceros de la gestión de conflictos siendo una mayoría significativa que se manifiesta según los datos procesados.

### Prueba de hipótesis.

#### Correlación entre el Liderazgo distribuido y la gestión de conflictos según docentes

			Liderazgo distribuido	Gestión de conflictos
Rho de Spearman	Liderazgo distribuido	Coeficiente de correlación	1,000	,606**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	122	122
	Gestión de conflictos	Coeficiente de correlación	,606**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	122	122

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

#### Correlación entre dimensión Liderazgo colectivo y la gestión de conflictos según docentes

			Liderazgo colectivo	Gestión de conflictos
Rho de Spearman	Liderazgo colectivo	Coeficiente de correlación	1,000	,606**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	122	122
	Gestión de conflictos	Coeficiente de correlación	,606**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	122	122

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

#### Correlación entre dimensión Liderazgo coordinado y la gestión de conflictos según docentes

			Liderazgo coordinado	Gestión de conflictos
Rho de Spearman	Liderazgo coordinado	Coeficiente de correlación	1,000	,667**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	122	122
	Gestión de conflictos	Coeficiente de correlación	,667**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	122	122

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

#### Correlación entre dimensión entre la Liderazgo colaborativo y la gestión de conflictos de los estudiantes

			Liderazgo colaborativo	Gestión de conflictos
Rho de Spearman	Liderazgo colaborativo	Coeficiente de correlación	1,000	,428**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	122	122
	Gestión de conflictos	Coeficiente de correlación	,428**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	122	122

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

## **Discusión de resultados**

Los resultados a nivel general, mostraron que el nivel que predominan en las variables y sus dimensiones es Moderado en lo que concierne al Liderazgo distribuido y la gestión de conflictos también fue determinada como de nivel Poco eficiente, esto podría deberse que los docentes de las instituciones educativas de la Red 04 de la UGEL 01 en el año 2017 en su mayoría aún persisten en utilizar la interacción directa frente a los procesos de solución de los problemas que afectan al interior de las instituciones educativas. Al respecto se concuerda con Ortega y Rocha (2015), "Liderazgo distribuido y cultura organizacional en educación básica", cuyo objetivo general fue determinar la relación que existe entre el liderazgo distribuido y la cultura organizacional en las escuelas de educación básica de Victoria de Durango y La metodología es de tipo cuantitativa desde una perspectiva de la Teoría de las Organizaciones, donde su utiliza la técnica de la encuesta, los participantes fueron los docentes, se utilizó el cuestionario como instrumento para la recolección de datos, el resultado respecto del ejercicio de la toma de decisiones compartida al interior de las escuelas de educación básica de Victoria de Durango.

Este estudio tiene relación a mi objeto de estudio, por que concluyen giraron en torno a la descripción de la influencia e implicaciones que tienen cada una de las características sociodemográficas consideradas en el instrumento de investigación, identificar el nivel de liderazgo distribuido y cultura organizacional con el que cuentan las escuelas de educación básica de Victoria de Durango y, por último, describir cada una de las relaciones que existen entre las dimensiones y las variables del estudio en estas instituciones educativas y mi estudio es que el liderazgo distribuido se relaciona directa y significativamente con la gestión de conflictos de los docentes del Nivel Secundario de la Red 4 – UGEL 01.

En la prueba de hipótesis se halló correlaciones de nivel moderada y en un caso fue de magnitud baja, como es el caso de la correlación de Spearman de 0.606 y un valor  $p= 0,000$  menor al nivel de 0,05 se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula concluyendo que Existe relación directa y significativa entre el Liderazgo distribuido y la gestión de conflictos según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 4 de la UGEL 01 en el año 2017, esta tendencia se reiteró en las hipótesis específica como en la primera cuyo resultado es la correlación de Spearman de 0.606 y un valor  $p= 0,000$  menor al nivel de 0,05 concluyendo que Existe relación directa y significativa entre el Liderazgo colectivo y la gestión de conflictos; Estos resultados

confirman al estudio realizado por Labrin (2014), “Prácticas que configuran un liderazgo distribuido en un liceo politécnico de la comuna de San Miguel”, donde se su objetivo general es identificar las prácticas que configuran un liderazgo distribuido considerando para esto, las opiniones de los directivos y docentes del establecimiento, esta investigación se sustentó en el paradigma Cualitativo de tipo Estudio de Caso a partir del análisis de los discursos obtenidos en las entrevistas y el grupo focal de los docentes y directivos sobre las prácticas que configuran un liderazgo distribuido.

Este estudio tiene relación a mi objeto de estudio, porque la conclusión final del estudio realizado por Labrin fue que las practicas que configuran un liderazgo distribuido enfatizan en la participación de todos los agentes educativos en la toma de decisiones sobre la construcción, desarrollo de los planes de mejoramiento y del reglamento de la institución además cada miembro de la comunidad educativa es considerado como un agente importante, por lo cual es respetado, integrado y tiene las condiciones necesarias para realizar las tareas encomendadas y mi estudio es que el liderazgo colectivo se relaciona directa y significativamente con la gestión de conflictos de los docentes del Nivel Secundario de la Red 4 – UGEL 01.

Siguiendo el análisis en la correlación de Spearman de 0.667 y un valor  $p=0,000$  menor al nivel de 0,05 se concluyó que Existe relación directa y significativa entre el Liderazgo coordinado y Gestión de conflictos, del mismo modo en la correlación de Spearman de 0.428 y un valor  $p=0,000$  menor al nivel de 0,05 se estableció que existe relación directa y significativa entre del Liderazgo colaborativo y la gestión de conflictos.

Dicho resultado concuerda la tendencia a nivel descriptivo por lo que se puede establecer que el proceso de inserción del Liderazgo distribuido reviste un proceso lento, por ello se aprecia como Moderado, y en contraposición los procesos de aprendizaje. Estos resultados confirman al estudio realizado por Castro (2012), “La Distribución del Liderazgo en los Centros Escolares Efectivos: El Caso del Colegio Distrital Juan Evangelista Gómez”, donde se determinó identificar y describir las características del liderazgo distribuido que se presenta en el Colegio ubicada en la ciudad de Mexico, la investigación es de carácter cualitativo, utilizando el estudio de caso, permitiendo así la percepción de la realidad del contexto en el que las personas se desarrollan.

Este estudio tiene relación a mi objeto de estudio, porque la conclusión final del estudio realizado por Castro, fue que el liderazgo distribuido contribuye a lograr la misión y visión de la institución, facilita los diferentes procesos porque son alimentados por

constelaciones de criterios a su vez que brinda la libertad de proponer nuevos proyectos. Hay mayor socialización en cuanto se refuerza el trabajo en equipo, además que vigoriza el valor de la tolerancia y el respeto por el pensamiento diferente del otro, se optimizan los resultados, se reparten responsabilidades según potencialidades.

Estos resultados confirman al estudio realizado por Ramón (2011), “Estudio de caso acerca de liderazgo distribuido en una escuela internacional de la ciudad de México”, donde el objetivo de esta investigación es el de explorar las prácticas de liderazgo del equipo que conforma la administración de la institución bajo la guía de la figura del director ejecutivo, se realizó una descripción detallada acerca de la metodología cualitativa desarrollando un estudio de caso, el principal hallazgo fue que el liderazgo distribuido se da a través de la interacción, la toma de decisiones, la comunicación, la planeación, la motivación, oportunidades, trabajo en equipo, compromisos.

Este estudio tiene relación a mi objeto de estudio, porque la conclusión final del estudio realizado por Ramón, fue que un líder puede ser exitoso dentro de un determinado contexto y no serlo en otro, lo cual no tiene que ver siempre con la capacidad del líder en sí, sino con otras situaciones como factores de tipo cultural, tamaño de la institución, tipo de población escolar entre otros y mi estudio es que el liderazgo colaborativo se relaciona directa y significativamente con la gestión de conflictos de los docentes del Nivel Secundario de la Red 4 – UGEL 01.

### **Conclusiones**

1. Existe relación directa y significativa entre el Liderazgo distribuido y la gestión de conflictos de los docentes del Nivel Secundaria de la Red 04 – UGEL 01 en el año 2017, con un Coeficiente de correlación de Spearman de 0.606 y un valor  $p=0,000$  menor al nivel de 0,05 se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula confirmando la relación entre las variables analizadas.

2. Existe relación directa y significativa entre el Liderazgo colectivo y la gestión de conflictos de los docentes del Nivel Secundaria de la Red 04 – UGEL 01 en el año 2017, con un Coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.606 y un valor  $p=0,000$  menor al nivel de 0,05 se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

3. Existe relación directa y significativa entre el Liderazgo coordinado y Gestión de conflictos según docentes del Nivel Secundaria de la Red 04 – UGEL 01 en el año 2017, con un Coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.667 y un valor  $p=0,000$  menor al nivel de 0,05 se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

4. Existe relación directa y significativa entre del Liderazgo colaborativo y la gestión de conflictos de los docentes del Nivel Secundaria de la Red 04 – UGEL 01 en el año 2017, con un Coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.428 y un valor  $p=0,000$  menor al nivel de 0,05 se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

### **Recomendaciones**

1. A los funcionarios de las Instituciones Educativas del nivel de educación secundaria de la Red 4 UGEL 01 en el año 2017, se recomienda intensificar la forma de Liderazgo colaborativo mediante distribución de responsabilidades a los equipos o comisiones de trabajo dado que en este estudio se ha demostrado que existe relación directa y significativa entre con la aplicación del Liderazgo distribuido en y la gestión de conflictos de los docentes del Nivel Secundaria de la Red 04 – UGEL 01 en el año 2017.

2. A todos los participantes de esta investigación se recomienda procesar y difundir de manera directa e indirecta los beneficios que resulta promover el Liderazgo colectivo ya que de esta forma se integra las fuerzas y se evita el conflicto.

3. A los docentes de las diversas instituciones participantes deben ser conscientes que la aplicación de los procesos coordinados ayuda a resolver los conflictos internos ya que uno de los requisitos es el modo de comunicación así como la integración de ideas en función a un objetivo común.

4. A los docentes de las instituciones educativas de la Red 04 de la UGEL 01 deben utilizar estrategias motivadoras para la determinación de las acciones colaborativas es decir ayudarse entre unos y otros ya que esto ayuda a resolver conflictos ya que cuando se expone mejor liderazgo se encuentra mejor la gestión del conflicto.

## Referencias Bibliográficas

Bolivar, A. (2011). Aprender a liderar lideres: Competencias para un liderazgo directivo que peomueve el liderazgo docente. *Educar*, 47. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130837004>.

Bolivar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación*.3. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005>> ISSN 2027-1174.

Bolivar, A. (2014). Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende. *Padres y Maestros*. upcomillas, 361, 23-27. Madrid.

Castro, O. (2012). La distribucion del liderazgo en los centros escolares efectivos: el caso del colegio distrital Juan Evangelista Flores. (Tesis de maestría). Tecnologico de Monterey, Monterrey, Mexico.

Celis, S. y Sánchez, N. (2012). Liderazgo distribuido en docentes de una institución escolar particular. (Tesis de maestría). Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Galindo, Q. (2017) *Liderazgo Distribuido y Gestión de Conflictos en los docentes del nivel secundario: Red 4 - UGEL 01, 2017.*

Galvez, H. (2014). Relación entre inteligencia emocional y manejo de conflictos del puesto de trabajo en la empresa comercial Los hermanos, S.A. (Tesis doctoral), Universidad Rafael Landivar, Guatemala.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a. ed.). México: McGraw-Hill.

Huamán, P. (2014). Gestión del personal y resolución de conflictos laborales en las instituciones educativas de la Policía Nacional del Perú. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.

Krichesky, G. y Murillo Torrecilla, F. (2011). Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Una Estrategia de Mejora para una Nueva Concepción de Escuela. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educacion*, 9. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55118790005>

Labrin, K. (2014). Prácticas que configuran un liderazgo distribuido en un Liceo politecnico de la Comuna de San Miguel. (Tesis de maestría). Universidad de Chile, Chile.

Leithwood, K. (2009). Como liderar nuestras escuelas: aportes desde la investigacion. Santiago de Chile.

Lopez, J. y Lavie J. (2010). Liderazgos para sostener procesos de innovacion. Revista de curriculum y formacion del profesorado.14. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56714113005>> ISSN 1138-414X.

Ministerio de Educación del Perú (2007). Lineamientos y estrategias generales para la supervisión pedagógica. Lima, Perú: Minedu.

Ministerio de Educación del Perú. (2014). Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes. Lima, Perú: MINEDU.

Ministerio de Educación del Perú. (2014). Manual de Tutoría educativa. Lima, Perú: MINEDU

Ministerio de Educación del Perú. (2015). Marco del buen desempeño docente. Lima, Perú: MINEDU.

Ortega, M. y Rocha, M. (2015). Liderazgo distribuido y cultura organizacional en educación básica. (Tesis de maestría). Universidad Pedagógica de Durango, México.

Ramon, L. (2011). Estudio de caso acerca del liderazgo distribuido en una escuela internacional de la ciudad de Mexico, Mexico D.F.

Riveros, A. (2012). La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional. Educación y educadores.15 (2). pp. 289-301. Recuperado de [educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/1845/2890](http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/1845/2890)

Robbins, S. (2013). Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación.

Spillane, J. (2004). Hacia una teoría de la práctica de liderazgo. Revista de Estudios Curriculares 36 (1). pp. 3-34. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1080/0022027032000106726>.

Zarate, R. (2011). Liderazgo directivo y desempeño docentes en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.