



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO**

Impacto de las habilidades directivas en la gestión del talento humano
docente de la Institución Educativa Nacional Rimac, 2020

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión del Talento Humano

AUTORA:

Br. Francis Collette Alba Javier (ORCID: 0000-0001-7322-0838)

ASESORA:

Dra. Jessica Paola Palacios Garay (ORCID: 0000-0002-2315-1683)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Desarrollo de Habilidades Gerenciales

Lima – Perú

2020

Dedicatoria:

En especial este trabajo de investigación va para el maestro más grande que me dio la vida, Juan Toro Saldaña, mi Torito, que aun desde el cielo me permites sentir tu motivación y tu impulso para que yo siga creciendo, gracias por todo y, por tanto, mi corazón siempre guardará tu cálida sonrisa, tu gran cariño por mí y la forma única que tenías de respaldarme.

Agradecimiento:

A mis primitas Jhoselyn Javier y Kelly Javier por su cariño y apoyo incondicional.

A mi hermano Anthony Javier, por sus orientaciones, dedicación y acompañamiento.

A mi asesora Jessica Palacios, por su guía y soporte constante.

A mi revisor Ommero Trinidad, por sus oportunas revisiones técnicas y orientación.

Página del Jurado

Declaratoria de autenticidad

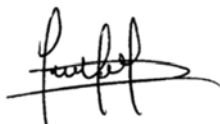
Yo, Francis Collette Alba Javier, estudiante de la Escuela de Posgrado, del programa Maestría en Gestión del Talento Humano, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; presento mi trabajo académico titulado: “**Impacto de las habilidades directivas en la gestión del talento humano docente de la institución educativa Nacional Rimac, 2020**”, en 150 folios para la obtención del grado académico de Maestro(a) en Gestión del Talento Humano, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 05 de octubre de 2020

El autor(a)



Somos la universidad de los
que quieren salir adelante.



ucv.edu.pe



Índice

Dedicatoria	ii
Agradecimiento.....	iii
Página del Jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice.....	vi
Índice de tablas	vii
Resumen	ix
Abstract	x
I. Introducción.....	1
II. Método	15
2.1. Tipo y diseño de investigación	15
2.2. Escenario de estudio.	16
2.3. Participantes.....	16
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	16
2.5. Procedimiento	17
2.6. Método de análisis de información	18
2.7. Aspectos éticos.....	20
III. Resultados	21
IV. Discusión.....	28
V. Conclusiones	35
VI. Recomendaciones	36
Referencias	37
Anexos.....	42
Artículo	127
Declaración jurada de autoría y autorización	135
Acta de aprobación de originalidad de tesis	136
Pantallazo de software Turnitin.....	137
Formulario de autorización para publicación electrónica	138
Autorización de la verificación final.....	140

Índice de tablas

Tabla N° 01 Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 1- pregunta 1 - docentes).....	49
Tabla N° 02 Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 1- pregunta 2 - docentes).....	52
Tabla N° 03 Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 1- pregunta 3 - docentes).....	56
Tabla N° 04 Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 1- pregunta 4 - docentes).....	59
Tabla N° 05 Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 1- pregunta 5 - docentes).....	61
Tabla N° 06 Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 2- pregunta 6 - docentes).....	64
Tabla N° 07 Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 2- pregunta 7 - docentes).....	68
Tabla N° 08 Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 2- pregunta 8 - docentes).....	70
Tabla N° 09 Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 3- pregunta 9 - docentes).....	72
Tabla N° 10 Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 3- pregunta 10 - docentes)	
Tabla N° 11 Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 4- pregunta 11 - docentes).....	77
Tabla N° 12 Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 4- pregunta 12 - docentes).....	80

Tabla N° 13 Matriz de triangulación entrevistados colaboradores - objetivo específico N°1- pregunta 1.....	84
Tabla N° 14 Matriz de triangulación entrevistados colaboradores - objetivo específico N°1- pregunta 2.....	86
Tabla N° 15 Matriz de triangulación entrevistados colaboradores - objetivo específico N°1- pregunta 3.....	88
Tabla N° 16 Matriz de triangulación entrevistados colaboradores - objetivo específico N°1- pregunta 4.....	91
Tabla N° 17 Matriz de triangulación entrevistados colaboradores - objetivo específico N°1- pregunta 5.....	93
Tabla N° 18 Matriz de triangulación entrevistados colaboradores - objetivo específico N°2- pregunta 6.....	97
Tabla N° 19 Matriz de triangulación entrevistados colaboradores - objetivo específico N°2- pregunta 7.....	101
Tabla N° 20 Matriz de triangulación entrevistados colaboradores - objetivo específico N°2- pregunta 8.....	103
Tabla N° 21 Matriz de triangulación entrevistados colaboradores - objetivo específico N°3- pregunta 9.....	105
Tabla N° 22 Matriz de triangulación entrevistados colaboradores - objetivo específico N°3- pregunta 10.....	108
Tabla N° 23 Matriz de triangulación entrevistados colaboradores - objetivo específico N°4- pregunta 11.....	111
Tabla N° 24 Matriz de triangulación entrevistados colaboradores - objetivo específico N°4- pregunta 12.....	113
Tabla N° 25 Matriz de discusión de resultados generales.....	118
Tabla N° 26 Matriz de discusión de resultados específicos.....	120
Tabla N° 27 Matriz de discusión de resultados específicos.....	122
Tabla N° 28 Matriz de discusión de resultados específicos.....	124
Tabla N° 29 Matriz de discusión de resultados específicos.....	125

Resumen

El tema de investigación, habilidades directivas, se ha venido desarrollando frente a la necesidad que presentan las empresas y organizaciones de los distintos rubros y servicios. El Ministerio de Educación resolvió considerar las habilidades como una particularidad significativa para fortificar las capacidades de los directivos, cuya responsabilidad es dirigir de forma inmejorable a los individuos implicados con el proceso de enseñanza y aprendizaje, promover el desarrollo de sus capacidades y fomentar una relación armoniosa dentro de la comunidad educativa.

Con esta investigación se pretende lograr, analizar el impacto de las habilidades directivas en la gestión del talento humano docente de la institución educativa Nacional Rimac, la presente investigación es de enfoque cualitativo y diseño fenomenológico hermenéutico, con una muestra de 9 personas en un solo grupo de categoría de docentes.

Se justifica porque esta investigación va a beneficiar a la población docente, tanto en sus cargos de dirección como en sus cargos de enseñanza-aprendizaje, ya que con los resultados obtenidos se podrá generar sugerencias que aporten en la mejora de la gestión educativa.

En conclusión, con esta investigación cuando se habla de habilidades directivas, no solo se consideran las diversas competencias que presenta una persona que se ubica en el cargo de dirección, sino que también se considera la participación activa y el involucramiento del personal docente, los estudiantes y los padres de familia en el ejercicio de cada uno de sus roles, ya que su percepción encamina la implementación, cambios significativos y mejora dentro de la institución educativa. Las habilidades técnicas e interpersonales también son requisito indispensable que permiten sostener el vínculo laboral e interpersonal con el personal docente y la manera en cómo se gestiona el talento docente se ve reflejado en la percepción del clima laboral y las condiciones saludables dentro de su centro de trabajo.

Palabras claves: *Habilidades directivas, gestión del talento humano, participación activa.*

Abstract

The topic of research, managerial skills, has been developing in the face of the need presented by companies and organizations in the different areas and services. The Ministry of Education resolved to consider skills as a significant feature to strengthen the capacities of managers, whose responsibility is to better direct the individuals involved with the teaching and learning process, promote the development of their skills and foster a harmonious relationship. within the educational community.

This research aims to achieve, analyze the impact of managerial skills in the management of teaching human talent of the Rimac National educational institution, this research is a qualitative approach and hermeneutical phenomenological design, with a sample of 9 people in a single group category of teachers.

It is justified because this research will benefit the teaching population, both in their management positions and in their teaching-learning positions, since with the results obtained, suggestions can be generated that contribute to improving educational management.

In conclusion, with this research when it comes to managerial skills, not only are the various competencies presented by a person who is in the leadership position considered, but also the active participation and involvement of teaching staff, students and parents in the exercise of each of their roles, since their perception guides the implementation, significant changes and improvement within the educational institution. Technical and interpersonal skills are also an essential requirement that allow maintaining the work and interpersonal bond with teaching staff and the way in which teaching talent is managed is reflected in the perception of the work environment and healthy conditions within their workplace.

Keywords: *Management skills, human talent management, active participation.*

I. Introducción

A nivel mundial el mejoramiento y expansión de las habilidades en todos los ámbitos del quehacer humano se ha transformado en una necesidad para las empresas y organizaciones; ya que las habilidades directivas o gerenciales pueden llegar a ser elementos determinantes para que una empresa sea más exitosa que sus competidores. Recordemos que las organizaciones tanto públicas o privadas, afrontan en la actualidad grandes desafíos por la gran cantidad de relaciones, injerencias, vinculaciones o influencias con factores externos, como señala Alles (2007) en todas las instituciones u organizaciones interactúan individuos, teniendo cada uno de ellos una labor o rol que cumplir, algunos como empleados otros como jefes o directivos. Según Pollitt y Bouckaert (2000) a medida que avanza la tecnología son las habilidades y competencias quienes marcan los lineamientos que establecerán las ventajas que tendrá repercusión en las mejoras de la calidad de la institución.

En relación a la gestión de recursos humanos, Valdés (2010) plantea que se ha cambiado el concepto sobre la gestión de personal; antes el personal era calificado como un costo que debía ser reducido, mientras que en la actualidad los recursos humanos son altamente valorados y determinan la competitividad de la institución, entonces, su gestión eficiente propicia el desarrollo de sus potencialidades para el bienestar de la institución donde laboran. Dando una mirada a Latinoamérica en estos últimos años, según Valdés (2010) el sistema educativo ha logrado dar grandes cambios que mejoren la calidad educativa dándole respaldo a la labor que desarrollan los docentes en el salón de clases.

En el Perú, el Ministerio de Educación (2016) por medio de la Dirección General de la Gestión Escolar, resolvió considerar a las habilidades interpersonales como una particularidad significativa para fortificar las capacidades de los directivos, cuya responsabilidad es dirigir de forma inmejorable a los individuos implicados con el proceso de la enseñanza y aprendizaje en las instituciones educativas y promover el desarrollo de sus capacidades fomentando la relación armoniosa orientada hacia la comunidad. Como señala Chiavenato (2002), el gran problema de las instituciones u organizaciones es no saber motivar al personal en una sociedad moderna, por diversos componentes como la insatisfacción profesional, el exceso de trabajo, la labor repetitiva; lo que lleva a los directivos de las instituciones públicas o privadas a cumplir con la tarea de reconocer y poner en práctica estrategias para motivar al personal y de esta manera mejorar el desempeño de los colaboradores.

Si bien es cierto, los constantes avances tecnológicos y los cambios han marcado un cambio de rumbo en muchos aspectos de la convivencia social, con respecto a las instituciones educativas se presentan diversos casos, podemos señalar que en la Institución Educativa Nacional Rimac del distrito del mismo nombre, se viene presentando situaciones de malestar, desacuerdo, disconformidad, insatisfacción, falta de manejo de los recursos, los que comprometen a los directivos y docentes, y tienen su repercusión en el desarrollo del proceso educativo. Estas condiciones afectan las habilidades directivas y la gestión del talento humano, lo que ha propiciado el interés por la realización de una investigación que genere recomendaciones que encaminen la buena práctica de la dirección y gestión.

Con relación a las diversas investigaciones sobre el tema actual, en el ámbito **internacional**, Pérez, Villa y Montenegro (2020), presentaron un estudio con la idea de generar una identificación y categorización de las habilidades blandas en escenarios empresariales, en este caso, con directivos de Pymes, en Barranquilla. El método utilizado fue analítico-inductivo para clasificar cada una de las habilidades indagadas. Así, tuvieron que estas habilidades son esenciales para la gestión y aportan directamente al éxito de la organización en diversas categorías como conocimientos y competencias, habilidades de pensamiento conceptual, desarrollo como ser humano y con los demás, dirección en grupo o equipo, y dimensiones como el ser, hacer y convivir.

Asimismo, Yépez (2019), realizó una investigación sobre las competencias que demuestra cada integrante de una organización, que son impulsadas por el talento humano. En este contexto se buscó diferenciar las estrategias para incentivar el talento o un valor agregado de forma individual y posteriormente la consecuencia en la organización. Para ello, se utilizó un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo, con un diseño de tipo transversal. Así se ubicaron algunos participantes con diversos cargos de nivel jerárquico para obtener la información, que tuvo como resultado la importancia del talento humano presente en una cultura organizacional y la capacidad de presentar nociones de innovación y transformación en los trabajadores como factores estratégicos, que se orientan hacia una mejora individual, con requerimientos altamente competitivos, que posteriormente se conecta con el plano colectivo, y tiene en cuenta los objetivos de la organización. De esta manera, consiguen los logros y la trascendencia de la empresa.

También se puede mencionar la investigación de Pereda, López y Gonzáles (2018), quienes indagaron sobre la importancia de las habilidades directivas en las organizaciones públicas para encontrar las posibles diferencias del desarrollo profesional de hombres y mujeres en un contexto específico. Se realizó un estudio empírico que incluía varios representantes del sector público, entre ellas administrativas estatales, autonómicas, locales y universitarias de la región. A partir de ello, se les proporcionó un cuestionario para obtener los resultados que son de una naturaleza multidimensional por la variedad de habilidades. De esta manera, se obtuvieron resultados que destacan las diferencias en relación al género, puesto que las habilidades personales e interpersonales en mujeres tienen mayor valoración, tanto en directivos o subordinados; en cambio, los hombres tienen menor valoración y están bajos en las habilidades personales. Sin embargo, en ambos se muestra que las habilidades de dirección de personas son las menos valoradas por altos cargos y subordinados.

Por otro lado, Cardona, Alzate y Lora (2018) presentaron una investigación para conocer el papel que afronta la gestión del talento humano e identificar las estrategias que plantea este para diversas asociaciones de una región, con el fin de generar beneficios económicos y de relaciones integrales. Para ello, utilizaron un enfoque cualitativo y entre las técnicas e instrumentos, emplearon fuentes primarias como entrevistas; y en secundarias, documentos, libros y otros registros. Finalmente, tuvieron que toda la información recolectada brindaba seis etapas en las asociaciones. Con respecto al diálogo y participación, la mitad de los empleados consideraba que la información estaba a disposición de ellos, es decir, buena parte se sentía identificada con la empresa, había un respeto, trabajo decente y una inclusión de género. Además, consideran a la gestión del talento humano como eje central para el desarrollo del recurso humano, sustento económico y relaciones laborales.

Finalmente, Barrientos, Silva y Antúnez (2016), realizaron un estudio para describir el papel que desempeñan los directores de escuelas básicas con respecto a la participación de las familias, además de las estrategias y valoraciones desde los directores hasta los representantes de cada familia en contribución al desarrollo de competencias. Para ello, utilizaron un enfoque cualitativo, con un paradigma interpretativo y un diseño etnográfico, con el que pudieron describir conocimientos, creencias, culturas en un contexto natural. De esta forma, obtuvieron que los directores consideran que las habilidades comunicacionales, como el diálogo o la escucha cumplen un papel fundamental para promover la participación y crear relaciones interpersonales.

Con referencia a las investigaciones nacionales, podemos citar a Cuentas (2018), quien, en su indagación, buscó identificar las estrategias que desarrolla una gestión de capital humano para una institución u organización educativa de calidad. Lo mencionado fue a través de una investigación exploratoria y tuvo un enfoque mixto, es decir, cualitativo y cuantitativo, para obtener un análisis de la información a partir de encuestas y entrevistas a los docentes y directivos. Así se obtuvo una triangulación de información, donde se resalta la contratación de inversores del capital humano, conocimiento que es inexistente para los docentes. Así también, se reconoció la disposición del clima institucional, que tuvo una respuesta desfavorable por parte de los encuestados, quienes coincidieron que no son parte de la gestión. Además, también está la constitución del capital humano, que se entiende como las capacitaciones o talleres poco frecuentes en el desarrollo y, finalmente, la retención del capital humano, entendido como el incentivo o reconocimiento de los docentes que resultó negativo en la opinión mayoritaria. Se entiende por ello, la importancia de darle prioridad al capital humano como pieza fundamental en toda organización y, en este caso, de una universidad.

Así también, Chaname (2018), indagó sobre la importancia de la inteligencia emocional en organizaciones públicas con respecto al área de recursos humanos. Para ello, se utilizó un método cualitativo, con un tipo de estudio descriptivo y se obtuvo que los integrantes del área de recursos humanos, que formaron parte de la muestra a través de entrevistas, admitieron la importancia de la inteligencia emocional como fuente del desarrollo humano e interpersonal, ya que consigue una armonía laboral, comunicación entre compañeros, empatía y autocontrol por parte del personal, que beneficia a todas las áreas de la institución y permite una inmediata solución de conflictos entre los pares.

Asimismo, Rodríguez y Artiles (2017), realizaron un estudio que se basó en el análisis e interpretación de las actividades de los gestores con respecto a las buenas prácticas en la construcción del ejercicio de su cargo. Para ello, utilizaron un enfoque cualitativo básico a través de las descripciones de experiencias por parte de los involucrados, que fueron entrevistados. De esta forma, obtuvieron que la negociación y la participación son los principales pilares para la óptima gestión. Además, se rescata la importancia de conocer la gestión por parte de los participantes para conseguir una cultura colaborativa en la institución, entre ellas las normativas existentes, los requerimientos legales y el organigrama de la universidad, todo ello, con el propósito de otorgarles una estabilidad emocional y disfrute de la actividad que realiza, así también en su formación profesional.

Por otro lado, Anaya y Paredes (2015), presentaron una investigación que tuvo como propósito la búsqueda de una mejora en el clima organizacional desde las propuestas orientadas por el área de recursos humanos de una institución, alienados a los objetivos de la organización académica. Esta consultoría trabajó con un enfoque cualitativo a partir de entrevistas, encuestas y un análisis de información por insights establecidos en el clima organizacional. Luego del análisis, se determinó la importancia de los miembros del equipo, entre ellos altos cargos, en la participación activa de las acciones que imparte recursos humanos, puesto que esta área pudo identificar las personas idóneas para el desempeño de cada labor. Esto fue determinante para que no haya problemas de frustración o baja motivación, por el contrario, a través de un plan de acción se logre un crecimiento sostenido en cada sector, y de esta manera, se consiga el conocimiento del negocio, la cultura del mismo alineado a los objetivos de la empresa.

Finalmente, se puede mencionar a Rodríguez (2015), que realizó un estudio en el que se buscó una metodología por parte de la gestión del talento humano para incorporar un modelo basado en competencias, pero a la vez, alineados con los objetivos de la institución. Para conseguir este propósito, se utilizó un enfoque cualitativo con la premisa de revisar diversas páginas web o fuentes bibliográficas. Así, se consiguió obtener las competencias relacionadas a cada plan estratégico de la institución, teniendo en cuenta los indicadores conductuales y el grupo ocupacional. Además, identificó algunos elementos como la calidad de trabajo, relacionales multilaterales, innovación de calidad, entre otras, con el objetivo de cumplir con las visión y misión de la institución. Esto permitió una identificación significativa con la organización y también el desarrollo de las personas, quienes impartieron conocimiento y dieron validez a su vocación de servicio.

Para que se sustente la investigación es importante conocer el marco de las teorías relacionadas, por lo tanto, tenemos que: las Habilidades directivas, según Whetten y Cameron (2005) son aquellas evaluaciones para el desarrollo, orientado específicamente a las capacidades que son necesarias para directivos, ejecutivos y cargos de gerencia. Asimismo, plantean que su dirección no solo se orienta a las personas que desean alcanzar un puesto directivo o que administran una organización, sino también a la administración de las diversas áreas de la vida y de las relaciones. Busca una mejora y cambio en el comportamiento, las competencias y la forma de establecer y mantener relaciones con los otros, Whetten y Cameron (2011).

Para Griffin y Van (2016), son todas aquellas capacidades para la creación, guía y dirección de una organización, que van a permitir un buen desempeño teniendo en consideración la frecuencia y el cambio de contextos. Según Ramírez (2018), son aquellas que potencian el trabajo de los altos directivos y los conducen a un cumplimiento eficaz de sus funciones asignadas, lo que va a permitir óptimos resultados organizacionales que generarán alta rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo. En cuanto a los aspectos conceptuales de la primera categoría: gestión y dirección laboral para la conducción de personas, Bonifaz (2012) plantea, que el personal de la alta dirección, es el encargado de guiar y direccionar a todo el grupo humano hacia el cumplimiento de los objetivos que estratégicamente llevan al éxito organizacional, sin embargo, esta tarea de gestionar y direccionar a las personas no es sencilla, sino que necesita de un conjunto de habilidades que le permita enfrentar diversas problemáticas y no sean un obstáculo para las metas establecidas. El personal directivo desempeña diversas funciones en una organización y en cualquiera de sus roles busca ayudar, orientar, informar y hasta representar a las personas que son parte del grupo organizacional.

Por otro lado, Beltrán (2014), enfoca como indispensable, la capacidad de gestionar de forma exitosa a un grupo humano, ya que va a permitir alcanzar los resultados esperados, manteniendo un alto nivel de productividad y rentabilidad, asimismo gestionan e impulsan a los equipos para que enfrenten diversas situaciones y generen cambios eficaces dentro de la organización. De acuerdo a la categoría expuesta se desprenden cinco subcategorías: dirección, reconocimiento y evaluación de competencias, que está ligada a la calidad del docente y su desempeño laboral. Para Rodríguez (2015), el rol de un directivo representa un papel fundamental en el desarrollo de las competencias de sus colaboradores, ya que direccionar el logro de los objetivos institucionales carecerá de efectividad si solo se centra en las competencias de los directivos, se necesita del involucramiento de todos los que conforman el organigrama laboral.

Para Mano y Moro (2009), el reconocimiento de las competencias se centra en la valoración que se les asigna a los aprendizajes de los colaboradores, este proceso de retroalimentación permite a los docentes, estudiantes e instituciones obtener una información cualitativa y cuantitativa sobre la adquisición, construcción y desarrollo de sus competencias. Por eso, López y Solarte (2013) afirman que cuando se habla de competencias docentes se hace alusión directamente a la calidad educativa, vinculada a la prestación de servicio por parte de los docentes y directivos.

Así también, Montenegro (2009) afirma que ‘la calidad es una propiedad que emerge del sistema educativo; es decir, de un conjunto de factores, de componentes y de las relaciones entre ellos’. En la misma idea de López y Solarte (2013), quien citó a Tobón (2011), aseguró que las metodologías para evaluar por competencias a los docentes son diversas. Una de ellas son las matrices o tablas de doble entrada donde se reconocen los criterios de las competencias con los niveles de dominio. Él sugiere que algunos pasos como: la determinación de las competencias, establecer las evidencias a considerar en la valoración, determinar los indicadores de nivel de dominio, establecer la ponderación para ambos, establecer los procesos de valoración, autovaloración, co-valoración y hetero-valoración, determinar el momento de evaluación y, finalmente, cómo se llevará a cabo la retroalimentación.

Para la subcategoría capacidad de organización y sistematización, se puede considerar a Franklin (2016), que plantea la capacidad de organización como la disposición para mantener un orden integral en una organización, teniendo en cuenta su dimensión estructural (características internas) y su dimensión contextual (tamaño, tecnología, entorno estrategia y cultura), de tal forma que se pueda conseguir lo siguiente: reunir recursos para alcanzar los objetivos establecidos, utilizar oportunamente las tics y la manufactura, generar bienes y servicios de calidad, aprender de la experiencia, crear valor y desarrollar sentido de pertenencia y respeto dentro del espacio de trabajo. En relación a la sistematización, Cabeza (2018), expone que para la optimización de procesos empresariales es indispensable la sistematización de los componentes básicos de la empresa (la organización, los tics, los datos y los procesos de negocio), dicho acto de sistematizar permite entender a detalle la estructura y los componentes en la empresa, así como su interrelación.

Con este proceso de sistematización se podrá tener disponibilidad de la información actualizada de forma permanente, unificar e integrar los datos y procesos, interactuar con los agentes internos y socios externos, incrementar la agilidad y minimizar las fronteras de complejidad, crear y mantener una visión actualizada del futuro en relación a las TICS y tiempos reducidos en entrega de soluciones y costos.

En relación a la subcategoría capacitación, formación y trabajo en equipo, Parra y Rodríguez (2015), definen la capacitación como el proceso de búsqueda que utiliza una empresa para lograr que su colaborador obtenga las habilidades y destrezas necesarias para el óptimo desempeño del cargo asignado, apuntando a un sistema de aprendizaje continuo, dicho proceso de capacitación se imparte por los cambios externos e internos que atraviesa una organización, con el objetivo de cubrir las necesidades del equipo y preparar sus competencias para adaptarse a los cambios, sin afectar su desempeño. Asimismo, definen la formación como el proceso sistematizado de adquisición de competencias, que dan lugar a una mejora continua en el rendimiento laboral, por tal motivo ubican a la formación y capacitación como factor determinante en la calidad de los conocimientos, habilidades y destrezas de los miembros de una organización, ya que el fortalecimiento del grupo humano trae consigo el desarrollo de los sistemas de calidad.

En cuanto al trabajo en equipo, Whetten y Cameron (2011), plantean que todo directivo debe poseer la capacidad para dirigir y administrar equipos humanos, y de la misma forma poder trabajar dentro de ellos, destacan la importancia de formar equipos efectivos con la finalidad de lograr un desempeño mayor por la suma de capacidades de cada uno de sus miembros. En relación a la cuarta subcategoría de capacidad comunicativa, Griffin y Van (2016), mencionan que es aquella relacionada a transmitir y recepcionar de forma eficaz la información y las distintas ideas, de tal forma que el directivo pueda hacerse entender claramente tanto a nivel verbal como no verbal y los trabajadores puedan sentirse escuchados y comprendidos. Para Whetten y Cameron (2011), es una competencia que necesita un trabajo en conjunto, tanto del directivo como el subalterno y la denomina comunicación de apoyo, donde se requiere de la escucha activa y la comunicación directa en primera persona para responsabilizarse de uno mismo, así como las preguntas conjuntivas cuando se trabaja en equipo.

Para la quinta subcategoría denominada estrategias de orientación para la participación activa, Boix y Bogel (2013) proponen la participación en el entorno laboral como el acto de presencia de los trabajadores dentro del proceso de gestión de una empresa, asimismo la EU-OSHA (2012), manifiesta que la participación activa se basa en la relación bidireccional entre la empresa y sus trabajadores, donde se apertura un espacio de comunicación, atención, intercambio de opiniones y aportes, análisis de dificultades, valoración de las opiniones, respeto mutuo y toma de decisiones conjuntas, por todo lo mencionado reafirma que una plena participación de los trabajadores supera y atraviesa la

línea límite de consultas, ya que está directamente relacionada con la influencia que deben tener los colaboradores en la toma de decisiones organizacionales.

La segunda categoría está referida a las habilidades técnicas para el soporte institucional, según Griffin y Van (2016) son necesarias en el desempeño y comprensión de tareas que exigen conocimientos especializados, ya que todo directivo de primera línea dedica gran parte de su tiempo en asistir al grupo humano que se encuentra bajo su dirección, se debe considerar por ello que para brindar la asistencia técnica adecuada se debe conocer cómo se desempeñan las tareas y funciones que realiza el grupo que se tiene en relación al cargo. En esta segunda categoría se desprenden tres sub categorías: En relación al conocimiento y experiencia, según Griffin y Van (2016) es aquella que se relaciona con el pensamiento abstracto, ya que todo directivo debe contar con la capacidad de conocer cómo funciona su organización, tanto en sus niveles internos como externos, esto va a permitir un conocimiento integral que impulsa a plantear pensamientos estratégicos.

Para Chiavenato (2000), el conocimiento engloba todo aquel conjunto de ideas, información, conceptos, experiencias y aprendizajes que el directivo o jefe tiene sobre su especialidad. En cuanto a la experiencia, Rodríguez et al. (2019), plantea las experiencias como resultado de la acción cotidiana de contacto con los grupos e instituciones, estas situaciones anteriores de cada sujeto permiten construir un espacio de aprendizaje que termina influyendo en las creencias, percepción y disposición de las cosas.

En relación al soporte técnico y emocional. Para Herman (2008), las herramientas técnicas y el soporte afectivo son el pilar fundamental para brindar un acompañamiento al otro. Asimismo, Rielvedt y Vera, (2012), consideran que las interacciones enriquecedoras dentro de un grupo humano forman un soporte técnico y emocional que permite relaciones saludables, sin embargo, si no se da una gerencia adecuada de interacciones entre los miembros del grupo, se generan emociones negativas que traen como consecuencia ausencia de apoyo, desorganización, competitividad, entre otros. Para Tejada (2012), las habilidades técnicas están orientadas al saber, a toda aquella habilidad específica que se relaciona con el desarrollo óptimo de un ámbito profesional en específico, es decir toda competencia se relaciona de forma directa con el hecho de saber aplicar los conocimientos en un ámbito profesional y demostrar a través de la acción y el abordaje el dominio de los contenidos de un área, por ello si se habla de soporte técnico se va a relacionar a todo tipo de orientación que brinda el personal directivo en relación a sus conocimientos y dominio de la materia para canalizar, guiar y enseñar a sus colaboradores.

En cuanto a Ladman (2015), el apoyo emocional se relaciona es el acto de cuidado que tiene como finalidad brindar atención bienestar y confort a otra persona. En cuanto a las estrategias resolutivas, Whetten y Cameron (2011), la relacionan con la capacidad para resolver problemas, tanto en forma analítica (aquella que se utiliza de forma diaria y continua), como de forma creativa (aquella que se utiliza con menor frecuencia). En las estrategias resolutivas del modelo analítico plantea cuatro pasos: definición del problema, generación de alternativas de soluciones, evaluación y elección de una alternativa y por último, poner en marcha la solución, dándole seguimiento; mientras que en la solución creativa se presentan cuatro tipos, la incubación (se aprovecha la cohesión y confianza entre los que conforman el equipo), la imaginación (se busca lo novedoso, se explora, se transforma y se busca visiones únicas), la mejora (se controla los procesos, se aclara y se dan mejoras paulatinas) y la inversión (busca ser el primero, brindar modelos competitivos y lograr más rápido las metas).

La tercera categoría, se refiere a las habilidades interpersonales como medio de interacción y fortalecimiento de las relaciones entre los colaboradores. Murillo (2004), señala que las relaciones humanas son también un medio para lograr las metas empresariales, siempre y cuando se relacionen con el bien común. Asimismo, Martínez (2017), señala la importancia de mantener buenas relaciones entre los colegas, ya que el mayor tiempo horario lo pasamos dentro de la empresa, interactuando en relación a las labores que se realizan y la relación que se establece con las diferentes áreas funcionales de la empresa.

Para Cerezal (2014) las habilidades interpersonales en las empresas toman la formalidad de relaciones humanas y se enfocan en dos puntos de vista como: factores internos y factores externos. Los primeros involucrados a la personalidad, actitudes, prejuicios, afectos y solidaridad. Mientras que los segundos tienen que ver con el tipo de empresa, el tamaño, la organización, la responsabilidad y la participación. Así también, considera a los catedráticos Sterwart y D'Angelo que consideran que la comunicación se hace interpersonal "cuando los individuos se sienten a gusto compartiendo su humanidad", tal cual sucede en un campo laboral. En esta tercera categoría se desprenden dos sub categorías, la motivación y gestión del entusiasmo, que según García (2014), se centra en la importancia de mantener en alto los niveles de motivación, para hacer efecto multiplicador de la ilusión y la pasión por las actividades del trabajo, en teoría, un directivo solo podría pedir algo a su equipo, si transmite y tiene lo que pide.

Para Senge (2005), sacar provecho del entusiasmo de los trabajadores en los distintos niveles que se desempeñen, va a permitir que las organizaciones lleguen a obtener una gran relevancia para su futuro, ya que para lograr la innovación dentro de la empresa se necesita orientar al grupo humano al logro de las metas. Peña y Villón (2018), manifiestan que todo personal directivo debe contar con herramientas adecuadas que permitan el desarrollo de una eficiente motivación laboral, ya que de ello dependerá lograr el máximo nivel potencial de producción y el éxito organizacional. En cuanto a la subcategoría de relaciones interpersonales. Cerezal (2014) afirmó, en su investigación, que el ser humano vive constantemente en interacción con otras personas que pueden influenciar en sus actitudes. Estas relaciones muchas veces tienen objetivos centrados en el desarrollo de una sociedad, pero también se puede asegurar que están entrelazados con las metas de cada persona, así también de la obtención de algunos beneficios como un puesto de trabajo, una integración a un club, entre otras actividades, que muchas veces están ligadas a una inclusión que a un interés material.

Así también, la autora menciona a Miller y Steiner, como autores que se aproximan al verdadero concepto de las relaciones interpersonales, y es que ellos afirman que éstas se basan en una comunicación que tiene tres niveles: culturales, sociológicos y psicológicos, y que en el inicio de todo aparece el proceso comunicativo para el conocimiento total de la cultura personal, y si esto continúa pasa a lo sociológico donde los temas están involucrados a los grupos que cada uno pertenece.

La cuarta categoría, se refiere a condiciones saludables para la mejora del clima laboral. Para ello, Govea y Domínguez (2012) aseguraron que para encontrar estas condiciones se debe tener en cuenta las relaciones humanas que tienen un vínculo con las prácticas administrativas, el ánimo y la productividad. Y es que, los autores aseguran que un mismo método no funciona igual para todos, por ende, es importante que los gerentes y profesionales busquen las diferencias de los grupos de trabajo y tomar una acción adecuada. Además, con respecto a las condiciones saludables, la mayoría de autores coinciden que la motivación es uno de los factores más relevantes para el rendimiento y buen ambiente de los trabajadores. De esta forma, Govea y Domínguez (2012) concluyen que el clima laboral es un aspecto determinante en las organizaciones, pues, finalmente, es el ambiente donde se desenvuelven los trabajadores y existen una serie de características que determinan la mejora laboral, entre ellos están: los aspectos psicológicos, la cultura, las situaciones laborales y el entorno social.

En esta cuarta categoría se desprenden dos sub categorías: Entorno laboral saludable, que según Govea y Domínguez (2012) tiene que ver con la cultura ya que desempeña un papel muy importante dentro de una organización, pues involucra el sistema cognitivo, socio afectivo del colaborador y hasta psicológicos, donde intervienen las creencias, significados y experiencias basadas en ideologías. Por supuesto, para conseguir ese entorno laboral saludable, los autores consideran un carácter subjetivo por parte del empleado ya que, en esencia, puede o no sentirse identificado o tener alguna simpatía con la empresa donde labora según la percepción que involucra a ciertas dimensiones a tener en cuenta como: la estructura, normas, responsabilidad, apoyo o soporte, recompensas o remuneración, conflictividad, identidad y riesgo. Por ende, una buena estructura organizacional, normas de trabajo, niveles organizacionales, precisión de tareas y roles muy claros, ayudan en este entorno.

Finalmente, el incentivo laboral y actividades de integración, esta subcategoría es importante para el cumplimiento de objetivos de la empresa, pero sobre todo para el bienestar del colaborador, así señalan Govea y Domínguez (2012), quienes postulan que la inserción de los trabajadores en las responsabilidades establecidas a través de las normas claras de trabajo y las relaciones de poder pueden brindar una confianza suficiente que evita cualquier tipo de percepciones negativas, además de ser un apoyo indispensable en el cumplimiento de las metas y responsabilidades dentro de sus labores desempeñadas.

De esta manera, los autores Govea y Domínguez (2012) señalan que existen muchos aspectos por los que el colaborador puede sentirse cómodo, como: los estándares de seguridad, higiene, morales, económicos y hasta legales. Pero lo más importante se desprende en otros factores como: el reconocimiento al esfuerzo y la productividad personal, los programas de incentivos y gratificaciones, la capacitación al personal, la política salarial, el apoyo social, las políticas de bienestar, las oportunidades de ascenso, entre otros. Todos estos factores están vinculados con la motivación, uno de los principales pilares en la actualidad, que es definida como una situación emocional positiva producida en reacción a un estímulo o incentivo en el ser humano. Según los autores, esta motivación se puede dar de forma externa e interna, por ello es importante este estímulo a los esfuerzos realizados por el colaborador y premiarlos cuando ellos se lo merezcan, además de mejorar su autoestima cuando haya una dificultad, pues nada será sencillo pero la confianza en las habilidades debe ser constante.

Es importante mencionar, que según Sotomayor (2019), los que asumen el liderazgo dentro de una empresa y encabezan diversos equipos de trabajo deben comprometerse con las actividades y la integración de los trabajadores. En ocasiones no se invierte en la integración, proceso de adaptación y acogida de la organización.

Por todo lo mencionado anteriormente se plantea como problema general: ¿Cuál es el impacto de las habilidades directivas en la gestión del talento humano docente de la institución educativa Nacional Rimac, 2020?, mientras que en relación a los problemas específicos se plantea: ¿Cómo establecer la importancia de la gestión y dirección laboral para la conducción de personas en la institución educativa Nacional Rimac?, ¿Cómo describir las habilidades técnicas para el soporte institucional en la institución educativa Nacional Rimac?, ¿Cómo describir las habilidades interpersonales como medio de interacción y fortalecimiento de las relaciones entre los colaboradores de la institución educativa Nacional Rimac?, y ¿Cómo reflexionar sobre las condiciones saludables para la mejora del clima laboral en la institución educativa Nacional Rimac?

La investigación se sustenta en tres aspectos importantes, se justifica teóricamente, porque de las diversas teorías históricas nos centramos en Whetten y Cameron (2011) que plantean la importancia de las habilidades directivas más allá del entorno de trabajo y las organizaciones, ya que aparte de preparar y mejorar las competencias en un papel directivo pueden ser aplicables a otras áreas de la vida, como en la familia, los amigos, la comunidad, etc. Asimismo, guardan una estrecha relación con el éxito personal y organizacional. Los autores mencionados clasifican las habilidades directivas en cuatro categorías: habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales y habilidades específicas de comunicación. Se justifica de forma práctica, porque la investigación va a beneficiar a la población docente, tanto en sus cargos de dirección como en sus cargos de enseñanza-aprendizaje, ya que con los resultados obtenidos se podrá generar sugerencias que aporten en la mejora de la gestión educativa. Finalmente se justifica metodológicamente porque cuenta con el rigor científico de credibilidad, transferibilidad y confirmabilidad, lo que permite que los resultados obtenidos podrán ser usados como aporte para otras futuras investigaciones y en otras instituciones educativas.

El objetivo de la investigación es; analizar el impacto de las habilidades directivas en la gestión del talento humano docente de la institución educativa Nacional Rimac, con esto se busca lograr desde una mirada fenomenológica lo siguiente: i) establecer la importancia de la gestión y dirección laboral para la conducción de personas en la institución educativa Nacional Rimac, ii) describir como son las habilidades técnicas para el soporte institucional en la institución educativa Nacional Rimac, iii) describir como son las habilidades interpersonales como medio de interacción y fortalecimiento en las relaciones entre los colaboradores de la institución educativa Nacional Rimac y iv) reflexionar sobre las condiciones saludables para la mejora del clima laboral en la institución educativa Nacional Rimac.

II. Método

El método utilizado es el razonamiento inductivo, ya que busca indagar y conocer las particularidades, y a raíz de ello producir aspectos teóricos. Hernández y Mendoza (2018).

El estudio está basado en un paradigma interpretativo, pues busca explicar el significado subjetivo que los participantes asignan a cada una de sus experiencias, así como también el conjunto de categorías que dan sentido a estas experiencias. Gonzales (2001)

El presente enfoque es cualitativo, ya que, a través de la experiencia, la historia y la realidad de los participantes se busca comprender las condiciones sociales. De tal forma que el resultado obtenido en una población minoritaria se pueda proyectar a un nuevo contexto, mayor y más amplio. Izcara (2014).

2.1. Tipo y diseño de investigación.

Tipo de estudio.

El tipo de estudio es orientado a la interpretación, puesto que no solo registra un suceso objetivo, sino que define la realidad en base a las interpretaciones y puntos de vista del investigador, los participantes y la interacción de ambos. Hernández y Mendoza (2018).

Diseño de investigación.

El diseño de la investigación según Fuster (2019), está orientado a la fenomenología hermenéutica, que se centra en las vivencias cotidianas, considerando todo aquello que está basado en la experiencia, para luego describirlas y asignarles una interpretación.

El método fenomenológico explora la conciencia humana en relación a la manera personal de vivenciar cada experiencia y busca encontrar en ella una relación entre lo objetivo y lo subjetivo. Fuster (2019).

Mientras que la Hermenéutica permite que se dé una comprensión entre la ciencia y lo social, dando como resultado la interpretación, que más allá de lo numérico se centra en el estado natural y real de los datos, dándose una interpretación de todo lo vivenciado. Torres (2016).

2.2. Escenario de estudio.

El escenario utilizado fue la Institución Educativa “Nacional Rimac”, perteneciente a la Ugel 02 y ubicada en el distrito del Rímac. La institución educativa tiene 58 años de servicio a la comunidad y cuenta con tres niveles educativos de inicial, primaria y secundaria.

Asimismo, cuenta con 60 colaboradores, 03 ubicados en el área directiva (director general, sub-director de secundaria y subdirector de inicial – primaria), 03 ubicados en el área administrativa, 06 ubicados en el área de apoyo y mantenimiento y 48 ubicados en el ejercicio docente.

2.3. Participantes.

Se contó con la participación de 09 docentes (05 docentes del nivel secundaria y 04 docentes del nivel primaria), se consideró una antigüedad mínima de 01 año laborando en la institución y se eligió al personal docente por tener asignados como jefe directo al personal directivo y ser orientados, guiados y gestionados por esta área. En relación a la edad de los participantes, oscila entre 30 a 50 años, en cuanto a su género contamos con la presencia de 03 varones y 06 mujeres y finalmente en relación a su condición 07 de ellos son nombrados y 02 contratados.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

La técnica utilizada fue la entrevista semiestructurada, que consistió en un diálogo horizontal, voluntario y de libre de expresión con preguntas contextualizadas a la peculiaridad de la investigación. Se hizo uso de las grabaciones y anotaciones para ejecutar y consolidar la entrevista. Martínez (2006). Para la obtención de la información se hizo uso de la plataforma jitsi y se utilizó la herramienta de grabación con el consentimiento de los participantes.

El instrumento utilizado fue la guía de entrevista que sirvió como medio para canalizar el tema a investigar, la guía contiene la información temática que se desea obtener y está conformada por preguntas abiertas para dar mayor flexibilidad en las respuestas de los participantes. Murillo (2007). La guía de entrevista fue elaborada después de hacer una revisión temática de las habilidades directivas, se consideraron tres áreas en su elaboración, el área administrativa, el área profesional y el área institucional, que fueron englobadas en 12 preguntas abiertas.

2.5. Procedimiento.

Los datos que se obtengan en la investigación deben contar con un rigor científico por tal motivo se siguió un procedimiento para la obtención de las categorías, se utilizó el método de triangulación para corroborar de forma estructural los datos obtenidos, este método consiste en la combinación de diferentes métodos y fuentes de datos con el objetivo de contrastar y verificar y cruzar la información de las entrevistas de cada uno de los participantes. Martínez (2006).

Las categorías, nacen de la comparación, relación y análisis de los datos obtenidos y la interacción de los valores, roles, tradiciones y normas del medio accionan de forma adecuada en la conducta individual y grupal de los participantes. En consecuencia, los miembros que interactúan en un mismo espacio situacional comparten un razonamiento similar respecto a distintos aspectos de su vida. Martínez (2006).

En el proceso de categorización, se da una revisión continua de los datos obtenidos, en este caso de las entrevistas grabadas y las transcripciones realizadas, asimismo se hace un gran trabajado mental de análisis y consolidación de información de forma directa con la realidad experimentada. Martínez (2006).

Las subcategorías son elementos descriptivos que brindan a detalle las características de la categoría. Martínez (2004). Después de realizar el análisis de las respuestas y los datos obtenidos por los participantes se obtuvo como resultado las siguientes categorías y sub categorías.

- 1) Gestión y dirección laboral para la conducción de personas.
 - Dirección, reconocimiento y evaluación de competencias.
 - Capacidad de organización y sistematización.
 - Capacitación, formación y trabajo en equipo.
 - Capacidad comunicativa.
 - Estrategias de orientación para la participación activa.

- 2) Habilidades Técnicas para el soporte institucional.
 - Conocimiento y experiencia.
 - Soporte técnico y emocional.
 - Estrategias resolutivas.

- 3) Habilidades interpersonales como medio de interacción y fortalecimiento de las relaciones entre los colaboradores.
 - Motivación y gestión del entusiasmo.
 - Relaciones interpersonales.

- 4) Condiciones saludables para la mejora del clima laboral.
 - Entorno laboral saludable.
 - Incentivo laboral y actividades de integración.

2.6. Método de análisis de información.

En relación al análisis de información, se aplicó el método de Van Manen y se consideró la diversidad de medios utilizados, como fueron las grabaciones realizadas a través de la plataforma digital jitsi, las expresiones comunicativas (entonación, volumen, pausas silenciosas) y el uso narrativo e interpretativo del investigador.

Según Ramírez (2016) estudia la metodología de Van Manen y en base al análisis de su propuesta plantea el procedimiento en tres fases:

1. Recoger la experiencia vivida: A través de distintas estrategias se da la recopilación informativa, buscando encontrar las descripciones en su estado natural, libre de algún valor subjetivo, por ello se hace uso de preguntas abiertas que permitan al entrevistado relatar los hechos desde su experiencia.

2. Reflexionar acerca de la experiencia vivida: El material experiencial obtenido en la primera fase se ordena y consolida a través de un trabajo mental de reflexión e interpretación. Se inicia con un análisis macro-temático que busca encontrar el tema o la idea central, luego se continua con un análisis micro-temático, que busca hallar los contenidos detallados del tema central, finalmente se cuestiona lo encontrado en ambos análisis para hacer una reducción eidética (que consiste en la retención de los aspectos esenciales encontrados en las vivencias).

3. Escribir/reflexionar sobre la experiencia vivida: Como última fase se da la elaboración textual de las vivencias, que debe contener el potencial de transmitir la voz de la experiencia de los participantes.

Por otro lado, se considera importante mencionar que la calidad de un estudio cualitativo se verá demostrado con el cumplimiento del rigor metodológico. En el desarrollo de la investigación se da el uso de los tres criterios de credibilidad, transferibilidad y confirmabilidad.

El criterio de credibilidad, evidencia los fenómenos tal cual lo perciben los participantes, evitando que sean alterados de su estado natural. Busca la mayor aproximación entre los resultados obtenidos y las vivencias que describen los sujetos. Noreña (2012). Para dicho criterio se tuvo en cuenta la elaboración de una guía de entrevista, aplicada a los nueve participantes a través de la plataforma jitsi, que genera una grabación para evidenciar la información recopilada, asimismo cada uno de ellos cuenta con el consentimiento informado para validar su participación.

El criterio de transferibilidad, consiste en la capacidad de trasladar los resultados y aportes de la investigación a otros contextos similares. Noreña (2012). Para dicho criterio si es posible que se apliquen los resultados a otras instituciones educativas, ya que se consideró puntos importantes del uso de las habilidades directivas en la gestión del talento de los docentes. Por ello se debe considerar los criterios de inclusión de la investigación ya que el tipo de institución es de naturaleza pública y los años de antigüedad que deben tener laborando en la I.E es mínimo de un año.

El criterio de confirmabilidad, busca garantizar la veracidad de la información. Noreña et al. (2012). Para dicho criterio se realizó una transcripción idéntica de los datos obtenidos a través de las grabaciones registradas.

2.7. Aspectos éticos.

En la elaboración de la presente investigación se tomaron en cuenta los siguientes aspectos éticos:

En cuanto a la recolección de información se dio la confidencialidad de la información personal e institucional que brindaron los participantes docentes de la I.E “Nacional Rimac”, sus datos se mantienen en reserva, así como la solicitud de evitar el uso de la videocámara en el proceso de la entrevista.

En cuanto a la elaboración del trabajo de investigación se dio el cumplimiento de los requisitos, criterios y pautas establecidas por la Universidad César Vallejo, asimismo el cumplimiento del aislamiento social establecido a nivel Nacional por el gobierno frente al estado de emergencia que se atraviesa. Finalmente se conservó la autoría de las referencias bibliográficas utilizadas.

III. Resultados

3.1. Descripción de la recolección de datos cualitativos.

Por la situación de emergencia nacional y restricciones de aislamiento social, se realizaron las entrevistas a través de la plataforma digital jitsi, con el objetivo de salvaguardar la salud de los entrevistados.

Las fechas utilizadas para la recolección de información fue desde el 11 hasta el 25 de mayo donde culminaron las entrevistas.

La muestra la conformaron nueve docentes de la institución educativa Nacional Rimac.

Teniendo en cuenta una guía de entrevista semiestructurada, se eligió deliberadamente a los participantes, explicándoles el objetivo de la investigación y guardando la confidencialidad de sus datos personales, los docentes elegidos tuvieron una respuesta asertiva frente a la invitación de participar anónimamente.

Para la adquisición de la información se utilizaron medios de soporte digital como apoyo para la grabación y archivo de las entrevistas.

3.2. Reducción de datos y generación de categorías.

3.2.1. Codificación.

Con el objetivo de manejar de forma ordenada los resultados obtenidos en la investigación, se utilizó la siguiente codificación: para los docentes se les asignó la letra “D”.

3.3.3. Categorización.

Según las respuestas que brindaron cada uno de los participantes, emergieron doce subcategorías que se pueden apreciar en las tablas según los anexos.

3.3. Comparación, relación y clasificación de las categorías. Surgimiento de las primeras conclusiones.

Se presentan los resultados de la investigación:

Categoría 1: Gestión y dirección laboral para la conducción de personas.

Ante la pregunta relacionada a ¿Según su experiencia, durante el tiempo que viene laborando en la institución educativa, de qué manera los directivos toman en cuenta las habilidades, capacidades y talentos de cada uno de los docentes en la asignación de sus roles, funciones y comisiones durante el año escolar?

Los participantes perciben que, si se toma en cuenta sus habilidades, capacidades y talentos para la asignación de sus roles, funciones y comisiones durante el año escolar, a través de distintas estrategias como: reconocimiento de características personales, perfil profesional, experiencias previas, monitoreo y acompañamiento, que ha realizado el personal directivo en el ejercicio de sus funciones para el reconocimiento de sus competencias. Para Rodríguez (2015), el rol directivo cumple un rol fundamental en el desarrollo de las competencias de sus colaboradores, ya que es el responsable de involucrar y direccionar oportunamente el talento humano docente al logro de los objetivos institucionales.

Ante la pregunta relacionada a ¿Durante su tiempo de servicio profesional en esta institución educativa, qué cambios significativos ha percibido en el proceso de gestión y administración?

Teniendo en cuenta lo mencionado por los participantes, perciben cambios significativos en diversas áreas que se enmarcan dentro del proceso de gestión y administración de la institución educativa, resaltando en mayor medida la organización, unificación y sistematización de procesos. Para Cabeza (2018), la optimización de procesos empresariales se da por la sistematización de los componentes básicos de la empresa y el acto de sistematizar permite comprender detalladamente la estructura y los componentes de una organización, así como su interrelación. Asimismo, este proceso de sistematización permite aumentar la rapidez, minimizar tiempos, reducir costos, dar soluciones inmediatas, integrar y unificar procesos, mantener actualizada la información e interactuar con agentes externos e internos de la organización.

Ante la pregunta relacionada a ¿Qué estrategias emplean los directivos para incluir a los docentes en el conocimiento y elaboración de los documentos de gestión y elaboración curricular?

Según los participantes, manifiestan ser involucrados en el conocimiento y elaboración de los documentos de gestión y elaboración curricular, a través de distintas estrategias como el trabajo en equipo, la comunicación directa, las capacitaciones constantes y el acompañamiento. Para Whetten y Cameron (2011), todo directivo debe poseer la capacidad para dirigir, involucrar y administrar equipos humanos, y de la misma forma poder trabajar dentro de ellos, destacan la importancia de formar equipos efectivos con la finalidad de lograr un desempeño mayor por la suma de capacidades de cada uno de sus miembros.

Ante la pregunta relacionada a ¿Dé que manera dan a conocer los directivos la misión, visión y valores de la institución educativa?

Los participantes manifiestan desconocer la misión, visión y valores de la institución educativa, por distintas razones como, la ausencia de información, falta de comunicación, orientación, reforzamiento, fundamentación y difusión. Para Griffin y Van (2016), la capacidad comunicativa es de vital importancia para transmitir y recepcionar de forma eficaz la información y las distintas ideas de ambas partes, de tal forma que el directivo pueda hacerse entender claramente tanto a nivel verbal como no verbal y los trabajadores puedan sentirse escuchados y comprendidos.

Ante la pregunta relacionada a ¿Cómo se da la participación de los diferentes actores de la comunidad educativa en la toma de decisiones de la institución educativa?

Los docentes manifiestan en su mayoría que no se da la participación de todos los actores de la comunidad educativa en la toma de decisiones de la institución, sin embargo se busca distintas estrategias para enmarcarse en ese objetivo de mejora, como la clarificación de roles y funciones, brindando información clara y precisa, buscando la participación activa, inclusión e integración, llegando a consensos grupales, delimitando, planteando metas y procedimientos, mientras que otros perciben decisiones impuestas por instancias mayores. Para la OSH (2012), la participación activa se basa en la relación bidireccional entre la empresa y sus trabajadores, donde se apertura un espacio de comunicación, atención, intercambio de opiniones y aportes, valoración de las opiniones, respeto mutuo y toma de decisiones conjuntas, ya que está directamente relacionado con la influencia que deben tener los colaboradores en la toma de decisiones organizacionales.

Categoría 2: Habilidades Técnicas para el soporte institucional.

Ante la pregunta relacionada a ¿Qué tipo de experiencia, habilidades y dominio muestra el personal directivo en sus funciones asignadas?

Los participantes manifiestan que el personal directivo cuenta con experiencia, habilidades y dominio en sus funciones asignadas, destacando sus conocimientos diversificados del cargo, dominio de diversos temas, amplia experiencia, liderazgo, delegación de funciones, toma de decisiones, organización y gestión del tiempo y motivación al cambio. Para Griffin y Van (2016), las habilidades técnicas son necesarias en el

desempeño y comprensión de tareas que exigen conocimientos especializados, ya que todo directivo de primera línea dedica gran parte de su tiempo en asistir al grupo humano que se encuentra bajo su dirección, se debe considerar por ello que para brindar la asistencia técnica adecuada se debe conocer cómo se desempeñan las tareas y funciones que realiza el grupo que se tiene en relación al cargo.

Ante la pregunta relacionada a ¿Frente a las dudas que presenta en su ejercicio profesional, a quienes suele recurrir para poder tomar las mejores medidas de acción?

Los participantes manifiestan que suelen recurrir en búsqueda del personal directivo por diversos motivos como búsqueda de apoyo, orientación técnica, atención, consultas, aclaraciones, información especializada y legal, para la toma adecuada de medidas de acción en cualquier caso que se les presente. Para Griffin y Van (2016), las habilidades técnicas son de vital importancia para brindar soporte técnico y asistir a los colaboradores que están bajo su cargo en su rol de asistencia de primera línea, para ello necesita de conocimientos especializados en relación a las tareas y funciones que desempeñen los colaboradores.

Ante la pregunta relacionada a ¿Cómo suele intervenir el personal directivo cuando se presentan dificultades en las relaciones interpersonales entre los docentes?

Los participantes manifiestan que personal directivo interviene cuando se presentan dificultades en las relaciones interpersonales entre los docentes, a través de distintas estrategias como, el planteamiento de estrategias, búsqueda de soluciones, resolución de conflictos, comunicación y compromiso profesional. Para Whetten y Cameron (2011), las estrategias resolutivas van a permitir resolver problemas, tanto en forma analítica (aquella que se utiliza de forma diaria y continua), como de forma creativa (aquella que se utiliza con menor frecuencia) dentro de una empresa.

Categoría 3: Habilidades interpersonales como medio de interacción y fortalecimiento de las relaciones entre los colaboradores.

Ante la pregunta relacionada a ¿Cómo el personal directivo orienta la participación de la comunidad educativa en las reuniones, capacitaciones o actividades de la institución educativa?

Los participantes manifiestan que el personal directivo orienta la participación de la comunidad educativa en las reuniones, capacitaciones y actividades de la I.E, a través de

distintas estrategias como la motivación, incentivos asignación de grupos de trabajo, involucramiento, cercanía, identidad institucional y difusión y comunicación digital. Para García (2014), la motivación y gestión del entusiasmo son de vital importancia para mantener en alto los niveles de motivación, para hacer efecto multiplicador de la ilusión y la pasión por las actividades del trabajo, en teoría, un directivo solo podría pedir algo a su equipo, si transmite y tiene lo que pide.

Ante la pregunta relacionada a ¿Cómo percibe usted el trato de los directivos hacia todo el personal que forma parte de la institución educativa?

Los participantes manifiestan que el personal directivo muestra distintas características como la empatía, asertividad, comunicación, escucha activa, trato horizontal, compañerismo, amabilidad y calidez en el trato que le brinda a todo el personal que forma parte de la institución educativa. Para Cerezal (2014) las habilidades interpersonales en las empresas toman la formalidad de relaciones humanas y se enfocan en dos puntos de vista como: factores internos y factores externos. Los primeros involucrados a la personalidad, actitudes, prejuicios, afectos y solidaridad. Mientras que los segundos tienen que ver con el tipo de empresa, el tamaño, la organización, la responsabilidad y la participación.

Categoría 4: Condiciones saludables para la mejora del clima laboral.

Ante la pregunta relacionada a ¿Según su experiencia percibe usted su centro de labores como un espacio seguro, de respeto, consideración, escucha y estima afectiva? ¿Por qué?

Los participantes manifiestan sentirse a gusto en su centro de labores porque perciben sensación de unidad, respeto, acogida, escucha, consideración, respeto, cercanía, amistad, compañerismo y cariño, asimismo un ambiente saludable, de tranquilidad e integración, un espacio de aprendizaje, crecimiento, apertura al cambio, trabajo en equipo y vocación. Para Govea y Domínguez (2012), el entorno laboral saludable tiene que ver con la cultura, ya que desempeña un papel muy importante dentro de una organización, pues involucra el sistema cognitivo, socio afectivo y psicológico del colaborador, donde intervienen las creencias, significados y experiencias basadas en ideologías, es por ello que considera al clima laboral un aspecto determinante en las organizaciones, pues es el ambiente donde se desenvuelven

los trabajadores y existen una serie de características que determinan la mejora laboral, entre ellos están: los aspectos psicológicos, la cultura, las situaciones laborales y el entorno social.

Ante la pregunta relacionada a ¿Cómo cree usted, que los directivos deberían involucrar a los docentes para la mejora del clima laboral?

Los participantes manifiestan que los directivos necesitan reforzar distintas estrategias para involucrar a los docentes en la mejora del clima laboral, como, por ejemplo, a través de la integración, actividades relacionales, espacios de socialización, mejora de los vínculos, interacción, acercamiento, compañerismo, reuniones técnico pedagógicas, reconocimientos, incentivos y premios. Para Govea y Domínguez (2012), la motivación externa e interna, actúa como estímulo para los esfuerzos realizados por el colaborador y es importante premiarlos cuando ellos se lo merezcan, como parte del fortalecimiento de su autoestima

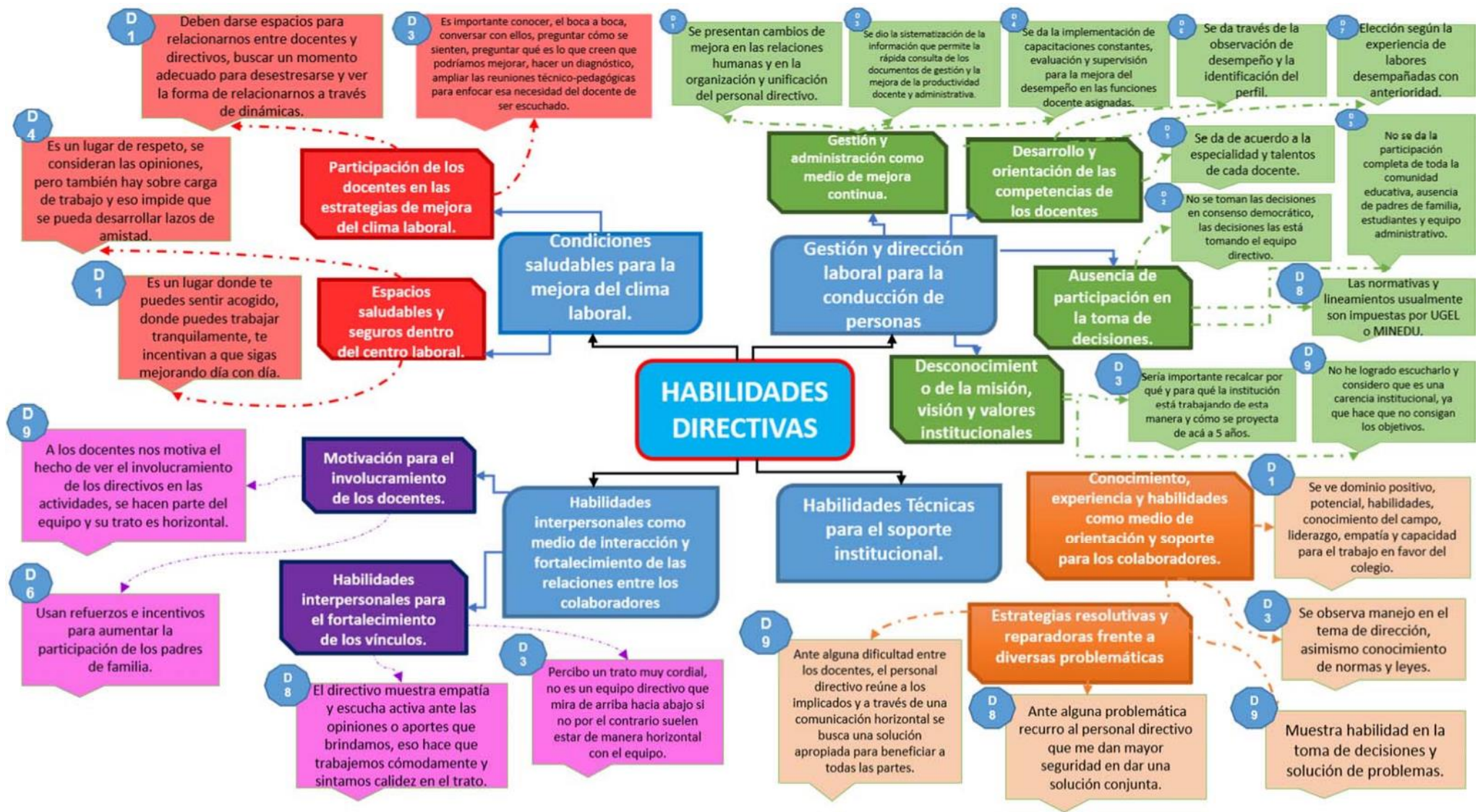


Figura N°1 Organizador de la fisonomía grupal (elaboración propia)

IV. Discusión

En relación al objetivo planteado: Analizar el impacto de las habilidades directivas en la gestión del talento humano docente de la institución educativa Nacional Rimac, 2020, se concluye que es importante el involucramiento y la participación activa de todos los actores de la comunidad educativa dentro del ejercicio y rol de gestión, dirección y administración que ejecuta el personal directivo, puesto que la percepción de todos los que la conforman, va permitir enmarcar el camino de implementación y mejora dentro de la institución, coincidiendo con Barrientos, Silva y Antúnez (2016), las competencias directivas son de gran importancia en la labor de gestión que realiza un directivo dentro de una escuela, ya que son el medio para obtener resultados óptimos y alcanzar el éxito profesional, dentro de aquellas competencia se considera necesaria la capacidad de promover la participación activa de los padres de familia y de cada uno de los actores de la comunidad educativa, asimismo Rodríguez y Artiles (2017), plantean la negociación y la participación como pilares principales para la óptima gestión y dentro de ello se destaca la importancia de conocer el proceso de gestión desde la mirada de cada uno de los que conforman una organización para conseguir una cultura colaborativa donde se considere y tome en cuenta la opinión, aporte y experiencia de cada colaborador.

Cardona, Alzate y Lora (2018), consideran la gestión del talento humano como eje central del desarrollo del recurso humano, las relaciones laborales y el sustento económico de una organización, por ello Anaya y Paredes (2015), consideran determinante en la gestión del talento humano la elaboración de un plan de acción que permita el crecimiento sostenido de cada una de las áreas de la organización. Para Whetten y Cameron (2005), las habilidades directivas van a relacionarse de forma directa con un proceso de evaluación progresiva del desarrollo de capacidades necesarias para directivos, ejecutivos y diversos cargos de gerencia, este cargo de dirección que se asume, no solo se orienta al alcance de un puesto directivo o gerencial, sino también al área administrativa de diversas áreas del ser humano, desde lo laboral hasta lo personal, relacional entre otros, asimismo, Mertens (2015), considera que el trabajo sistematizado y direccionado refleja una amplia gama de diversas competencias, las cuales al relacionarse con el desarrollo académico generan desarrollo de habilidades, formación, nuevos comportamientos y valores.

La presencia de habilidades técnicas e interpersonales, son requisito indispensable para el ejercicio de un cargo directivo, ya que permiten brindar soporte institucional mediante el dominio, conocimiento y respaldo de las funciones a ejecutar, así como también gestionar un medio de calidad y calidez en las relaciones interactivas con el medio, tal como señala Griffin y Van (2016), todo conjunto de capacidades para la creación, guía y dirección de una organización que considere la frecuencia y los cambios de contextos permiten un buen desempeño en las diversas funciones que pueda ejecutar un colaborador, o Ramírez (2018), quien refiere que todas aquellas habilidades permiten que se potencie el trabajo de los altos directivos y los conduce al cumplimiento eficaz de sus funciones asignadas, logrando con ello óptimos resultados organizacionales que generan alta rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo. Por otro lado, Parra y Rodríguez (2015), mencionan que la capacitación va permitir que toda empresa logre el desarrollo de habilidades y destrezas necesarias para el óptimo desempeño de las funciones de sus colaboradores, encaminando el objetivo a un sistema de aprendizaje continuo, asimismo la capacitación también va a permitir adaptarse a los cambios externos e internos que atraviesa una organización, con el objetivo de cubrir las necesidades del equipo y preparar sus competencias para adaptarse a los cambios, sin afectar su desempeño.

Cuando se habla de habilidades directivas, también es importante verlas expresadas en la capacidad de generar un adecuado clima laboral y condiciones saludables para los colaboradores dentro de su espacio de trabajo, ya que sentirse a gusto dentro de la institución educativa, les permite desarrollar un sentido de pertenencia e identidad institucional, lo que repercute en el ejercicio de sus funciones y compromiso docente, lo cual guarda relación con lo indicado por Cuentas (2018), que manifiesta darle prioridad al capital humano como pieza fundamental en toda organización, ya que el clima institucional se ve afectado, cuando el capital humano no se siente parte de la gestión, percibe ausencia de capacitaciones, talleres, así como también de incentivos o reconocimiento docente.

En relación al primer objetivo específico: Establecer la importancia de la gestión y dirección laboral para la conducción de personas en la institución educativa Nacional Rimac, según lo expuesto por los docentes perciben cambios significativos en las áreas de gestión y administración de la Institución educativa, en relación a la sistematización de información, organización e unificación de procesos de forma significativa, lo que se relaciona con lo planteado por Franklin (2016), quien para considerar un orden integral dentro de una empresa se necesita del desarrollo de la capacidad de organización en el personal directivo,

para ello se consideran dos dimensiones, la estructural que está relacionada con todas las características internas dentro de una organización y la contextual que está relacionada con la tecnología, el tamaño, la estrategia, el entorno y la cultura, lo que va a permitir tener mayores recursos para el alcance de los objetivos estratégicos, el uso oportuno de las tics y manufactura, la generación de bienes y servicios de calidad, el aprendizaje basado en la experiencia, la creación, valor y desarrollo de sentido de pertenencia y respeto dentro del espacio de trabajo. En cuanto al cambio significativo de sistematización, Cabeza (2018), plantea como rol indispensable la optimización de procesos empresariales a través de la sistematización de componentes básicos de la empresa, como son las tics, la organización, los datos y los procesos de negocio. La sistematización va a permitir simplificar y entender la estructura y los componentes de una empresa, así como las diversas formas de interrelacionarse, tener mayor acceso y disponibilidad de la información, mantener de forma permanente la actualización de los datos, integrar y unificar datos y procesos, elevar la agilidad y rapidez documentaria, interactuar con los agentes internos y externos de la organización, minimizar la complejidad, reducir los tiempos de elaboración y entrega, generar soluciones y reducir costos, crear y mantener una visión actualizada del futuro en relación a las TICS.

Así mismo, respecto a ese objetivo los docentes manifiestan que, a través de distintas estrategias, el personal directivo orienta sus competencias en el cumplimiento de sus funciones y toma en cuenta sus habilidades, capacidades y talentos para la asignación de sus roles, funciones y comisiones durante el año escolar, a través de distintas estrategias de reconocimiento de características personales, perfil profesional, experiencias previas, monitoreo y acompañamiento, que coincide con lo expuesto por Rodríguez (2015), que establece como eje fundamental la alineación de las competencias de los trabajadores con los objetivos de la empresa ya que la labor de direccionar el logro de objetivos institucionales carecerá de efecto si solo se enfoca en las competencias de los directivos, se necesita del involucramiento de todos los que conforman el organigrama laboral para conseguirlo. De la misma manera coinciden Mano y Moro (2009), que a través de la valoración que se le asigna al aprendizaje obtenido por los trabajadores se reconocen las competencias que poseen y vienen desarrollando, este proceso de retroalimentación permite a los docentes, estudiantes e instituciones obtener una información cualitativa y cuantitativa sobre la adquisición, construcción y desarrollo de sus competencias. Por eso, López y Solarte (2013) relacionan directamente el desarrollo de competencias con la calidad

educativa, relacionada con el ejercicio profesional que desempeñan los docentes y directivos. Finalmente, en relación al primer objetivo los participantes manifiestan que aún se necesita buscar estrategias de mejora en fomentar la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones, así como también orientar, informar y difundir la misión, visión y valores institucionales, lo cual coincide con Boix y Bogel (2013), que mencionan la importancia de mostrar un constante acto de presencia como muestra de la participación activa de un trabajador dentro del proceso de gestión de una organización, asimismo la OSH (2012), enfoca esta participación activa como una relación bidireccional entre los trabajadores y la empresa, que se relaciona directamente con la influencia de los trabajadores dentro de la toma de decisiones institucionales, que interactúan en un espacio de atención, aportes, comunicación, intercambio de opiniones, respeto mutuo, análisis de dificultades, toma de decisiones conjuntas y valoración de las opiniones y todo ello permite una plena participación de los trabajadores que supera y atraviesa la línea límite de consultas.

Con relación al segundo objetivo específico: Describir cómo son las habilidades técnicas para el soporte institucional en la institución educativa Nacional Rimac, de acuerdo a lo expuesto, los docentes perciben que el personal directivo presenta amplia experiencia y diversas habilidades de soporte en las funciones que desempeñan, en relación a ello, Griffin y Van (2016) las consideran necesarias para el desempeño y la comprensión de tareas, ya que todo directivo que ejerce sus funciones en primera línea y dedica tiempo a la gestión del

talento de sus colaboradores, necesita de conocimientos especializados para brindar asistencia técnica adecuada en el desempeño de tareas y funciones que realiza el grupo a su cargo, asimismo muestran la relevancia del pensamiento abstracto que permite al directivo contar con la capacidad de conocer cómo funciona su organización, tanto en sus niveles

internos como externos y este conocimiento integral le permite plantear pensamientos estratégicos en la mejora de la institución. Para Rielvedt y Vera, (2012), el soporte técnico y emocional se evidencia y se expresa en las relaciones saludables que se dan en las interacciones laborales de un grupo humano, si hay ausencia de ello y por el contrario no se brinda soporte, orientación y se generan emociones negativas, trae como consecuencia, desorganización, falta de cohesión, competitividad, entre otros, lo que demuestra que ante la falta de estas habilidades en el personal directivo, la plana docente podría mostrarse sin el soporte, ni respaldo necesario frente a la presencia de dudas o dificultades. Tejada (2012), orienta estas habilidades al saber aplicar de forma óptima los conocimientos en un ámbito profesional específico, saber demostrar a través de la acción y el abordaje el dominio de los

contenidos de un área, por ello toda orientación y guía que tenga como base los conocimientos y dominios del directivo en sus funciones de gestión le va permitir guiar, canalizar y enseñar a sus colaboradores, por ello se consideran un requisito indispensable en el acompañamiento óptimo del talento humano docente. Dentro de sus hallazgos Pérez, Villa y Montenegro (2020), demuestran que estas habilidades son esenciales para la gestión y aportan directamente al éxito de la organización, de forma relevante en las dimensiones del ser, hacer y convivir.

En relación al mismo objetivo, los participantes mencionan que el personal directivo informa y orienta en las medidas de acción frente a cualquier problemática que se presente con los miembros de la comunidad educativa y finalmente brindan estrategias resolutivas y reparadoras cuando se presenta alguna diferencia entre los colaboradores, esto coincide con Whetten y Cameron (2011), que plantean las estrategias resolutivas como una capacidad importante en el personal directivo para resolver problemas cotidianos haciendo uso de estrategias analíticas considerando definir el problema, generar alternativas de solución, evaluarlas y finalmente elegir una de ellas y en las ocasiones poco convencionales haciendo uso de estrategias creativas a través de la incubación, la imaginación, la mejora y la inversión. Asimismo, Yépez (2019), plantea la innovación y transformación como factores estratégicos de resolución.

Respecto al tercer objetivo específico: Describir cómo son las habilidades interpersonales como medio de interacción y fortalecimiento en las relaciones entre los colaboradores de la institución educativa Nacional Rimac, según lo expuesto por los docentes perciben un trato horizontal de parte de los directivos, lo que permite destacar para ellos el uso de diversas habilidades interpersonales en la formación de sus vínculos, como el uso de la empatía, asertividad, comunicación, escucha activa, compañerismo, entre otros, dentro de los hallazgos de Pereda, López y Gonzáles (2018), se encontró que desde la perspectiva de los colaboradores las habilidades personales e interpersonales tienen mayor valoración que las habilidades de dirección, la importancia de su presencia se relaciona con lo planteado por el Ministerio de Educación (2016), que considera las habilidades interpersonales como eje fundamental para el fortalecimiento de las capacidades de los directivos, que tienen como funciones dirigir a todos los actores del proceso de enseñanza – aprendizaje, promover el desarrollo de sus capacidades y fomentar relaciones armoniosas dentro de la comunidad educativa. Cerezal (2014) las destaca como necesarias dentro de cualquier organización ya que fomenta formalidad en las relaciones humanas desde dos

perspectivas, la primera que se relaciona a las actitudes, personalidad, afectos, prejuicios y solidaridad como parte de los factores internos y la segunda que se relaciona con el tipo de empresa, la responsabilidad, la participación, el tamaño y la organización, como parte de los factores externos. Asimismo, Chaname (2018), posiciona la inteligencia emocional como fuente de desarrollo humano e interpersonal, ya que permite la presencia de empatía, comunicación, armonía laboral, entre otros.

Respecto al mismo objetivo, también manifiestan sentirse involucrados en el desarrollo de las actividades planificadas a través del uso de distintas estrategias de motivación, lo que se relaciona con lo planteado por García (2014), que manifiesta que para lograr mantener ilusión y pasión por las tareas asignadas dentro de una organización se necesita propiciar y mantener altos niveles de motivación, ya que un directivo puede solicitar compromiso laboral, solo si transmite el mismo nivel de compromiso e involucramiento en las actividades y sus funciones asignadas, asimismo para Senge (2005), tomar ventaja del entusiasmo de los trabajadores en los distintos niveles que se desempeñan, permite obtener una gran relevancia futura, ya que orientarlos al logro de sus metas permite el desarrollo de la innovación dentro de una empresa, en relación a ello Peña y Villón (2018), manifiestan que contar con la presencia de herramientas adecuadas permite al personal directivo un desarrollo eficiente de su motivación laboral y como consecuencia el logro máximo del potencial de producción y el éxito organizacional.

Con relación al cuarto objetivo específico: Reflexionar sobre las condiciones saludables para la mejora del clima laboral en la institución educativa Nacional Rimac, de acuerdo a lo expuesto por los docentes manifiestan sentirse a gusto en su centro de labores porque perciben unidad, respeto, acogida, consideración, compañerismo y cariño, que los hace sentirse en un espacio saludable y seguro, dicho estado de bienestar coincide con lo planteado por Cuentas (2020), que menciona que los colaboradores se verían altamente afectados en su clima institucional cuando perciben no sentirse parte del proceso de gestión y a su vez no recibir ningún tipo de incentivo o reconocimiento a su labor. Govea y Domínguez (2012) aseguran que el mantener las relaciones humanas vinculadas a la productividad, administración y estado de ánimo permite generar condiciones saludables, debido a que se involucra el sistema cognitivo, socio afectivo y psicológico y lograr conseguir con ello un entorno laboral saludable, que en su mayor visión se enfoca y considera en el carácter subjetivo del colaborador que puede sentirse o no, identificado. Por ello los

niveles y la estructura organizacional, las normas de trabajo, la precisión de tareas y los roles muy claros, ayudan en este entorno.

En relación al mismo objetivo, los participantes manifiestan la importancia de seguir fortaleciendo diversas estrategias para involucrar a los docentes en la mejora del clima laboral, a través de actividades de integración y espacios de socialización y mejora de los vínculos, para Govea y Domínguez (2012) el clima laboral es determinante en una organización, ya que es el ambiente de desenvolvimiento de los colaboradores y existe una serie de características que determinan la mejora laboral como son: los estándares de seguridad, la higiene, los valores morales, las situaciones económicas y hasta legales. Los factores como el reconocimiento al esfuerzo, la productividad personal, los programas de incentivos y gratificaciones, la capacitación al personal, la política salarial, el apoyo social, las políticas de bienestar, las oportunidades de ascenso, entre otros, todo aquel factor se vincula de forma directa con la motivación, la cual se puede dar de forma externa e interna, a través de los refuerzos y premios a los colaboradores, fortalecimiento de su autoestima confianza en las habilidades de uso constante.

V. Conclusiones

La investigación realizada a nueve participantes con la condición de docentes del nivel básico regular, nos ha permitido llegar a las siguientes conclusiones:

Primera, de acuerdo al objetivo general se concluye que cuando se habla de habilidades directivas, no solo se consideran las diversas competencias que presenta una persona que se ubica en el cargo de dirección, sino que también se considera la participación activa y el involucramiento del personal docente, los estudiantes y los padres de familia en el ejercicio de cada uno de sus roles, ya que su percepción encamina la implementación, cambios significativos y mejora dentro de la institución educativa. Las habilidades técnicas e interpersonales también son requisito indispensable dentro de las muchas competencias del personal directivo, ya que les permite sostener el vínculo laboral e interpersonal con el personal docente y la manera en cómo se gestiona el talento docente se ve reflejado en la percepción del clima laboral y las condiciones saludables dentro de su centro de trabajo.

Segunda, de acuerdo al primer objetivo específico se concluye que el personal directivo es responsable de generar cambios significativos en las diversas áreas de la institución educativa, asimismo canalizar y potencializar las competencias del personal humano a su cargo, fomentar la participación integral de los miembros de la institución y encaminar a los colaboradores hacia los fundamentos institucionales que orientan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Tercera, de acuerdo al segundo objetivo específico se concluye que es importante que el personal directivo cuente con las habilidades técnicas necesarias para sostener, orientar y dar respaldo a todo el engranaje de funciones que realiza cada colaborador en sus funciones asignadas.

Cuarta, de acuerdo al tercer objetivo específico se concluye que es importante que el personal directivo cuente con las habilidades interpersonales necesarias para crear, sostener y mantener vínculos laborales saludables, así como también gestionar desde la motivación el involucramiento de todos los que conforman la comunidad educativa.

Quinta, De acuerdo al cuarto objetivo se concluye que existe una percepción positiva respecto al clima laboral, identificándolo como un espacio saludable y seguro, en el cual es importante el uso de estrategias que involucren la participación e integración de los colaboradores de la institución educativa.

VI. Recomendaciones

Cuando se habla de habilidades directivas, los responsables de la gestión del talento humano docente no consideran la participación activa de todos los miembros que conforman la comunidad educativa, ni consideran su involucramiento en la mejora del clima laboral, por ello se sugieren las siguientes recomendaciones:

Primera, se debe considerar una participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa, conocer cuáles son sus opiniones, necesidades y aportes dentro del cambio y mejora continua de la institución educativa, desde las distintas perspectivas de los involucrados.

Segunda, se debe utilizar distintas estrategias de difusión e información de los fundamentos institucionales (misión, visión, valores) de la institución educativa, para lograr direccionar a los colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Tercera, se debe seguir reforzando las habilidades técnicas de soporte laboral como personal, que permita a los miembros del equipo sentirse respaldados en el desempeño de sus funciones y la expresión de sus estados afectivos.

Cuarta, se debe considerar reforzar las estrategias en la gestión del entusiasmo y la motivación, para lograr el involucramiento de todos los miembros que conforman el grupo de trabajo, ya que va a permitir el desarrollo del compromiso organizacional y la identidad con la institución educativa.

Quinta, se debe involucrar a los colaboradores en la búsqueda de estrategias de mejora del clima laboral, ya que desde la manera en cómo se relacionan ellos y perciben la dinámica organizacional, va a permitir encaminarlo a la mejora continua.

Referencias

- Anaya, L. y Paredes, J. (2015). *Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión del talento humano*. Lima: Recuperado el 02 de Mayo de 2020, de <http://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/165233>
- Alles, A. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Granica, Buenos Aires.
- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA). (2012). *Participación de los trabajadores en la seguridad y la salud en el trabajo. Una guía práctica*. Luxemburgo: Recuperado el 18 de Junio de 2020, de <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/1ea66cce-70bb-4f2f-8277-3a46207f0bc3/language-es>
- Barrientos, C., Silva, P. y Antúnez, S. (setiembre del 2016). Management skills to promote participation families in basic schools. *Educación*, 25, 49.
- Beltrán, L., Rodríguez, L. y Méndez, C. (2014). *Habilidades Directivas Esenciales: Desarrollo de Ventajas Competitivas en las Organizaciones por Medio del Talento Humano* (tesis de especialización). Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Colombia.
- Boix, P., & Vogel, L. (2013). Participación de los trabajadores. *Revista de Salud laboral: conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales*. Barcelona: Elsevier España, 151-60.
- Bonifaz, C. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Red Tercer Milenio.
- Cabeza, R. (2018.). *UNA APROXIMACION HACIA LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS EMPRESARIALES*. Colombia: Recuperado el 19 de Junio de 2020, de [file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/Formatoderesumenespararepositorioinstitucion al_PONENCIA_RCG_ENV_sep4_2018_corregida%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/Formatoderesumenespararepositorioinstitucion%20al_PONENCIA_RCG_ENV_sep4_2018_corregida%20(2).pdf)
- Cardona-Arbeláez, D., Alzate-Alvarán, J., y Lora-Guzmán, H. (15 de agosto de 2018). Strategies for the management of human talent in the associations of yuqueros attached to Colfeyuca in Sucre, Colombia. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 9, 9-18.
- Cerezal, J. R. (2014). *Relaciones interpersonales entre los colaboradores internos del Hotel Índigo-Israel*. (tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de Cuyo, Argentina.

- Chaname, E. (2018). *Importancia de la inteligencia emocional en la gestión del área de recursos humanos de una institución pública peruana, año 2017* (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de recursos humanos*. En I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos*. Ciudad de México: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. Quinta Edición. México: McGraw-Hill.
- Cuentas, S. (Setiembre de 2018). Management of human capital in higher education: analysis of a university. *Educación*, 27, 57-72.
- Franklin, E. (2016). *Organización de Empresas*. México: McGrawHill.
- Fuster, E. (Enero de 2019). Qualitative research. hermeneutical phenomenological method. *Purposes and Representations*, 7, 201-229.
- García, M. (2014). *Habilidades Directivas para la innovación y el liderazgo*. Madrid: ii R España.
- Griffin, R. y Van, D. (2016). *Habilidades directivas, evaluación y desarrollo*. México: CENGAGE Learning.
- Govea, E. Domínguez, E., & San Agustín, Q. (2012). Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad. *Contribuciones a la Economía*, 11.
- González, J. (2001). El paradigma interpretativo en la investigación social y educativa: nuevas respuestas para viejos interrogantes. *Cuestiones pedagógicas*, 15, 227-246.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, P. (2018). *Metodología de la investigación, Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixta*. Ciudad de México, México: Mcgraw-Hill Interamericana editores S.A.
- Herman, C. (2008). Negotiating the emotions of change: Research, restructuring and the doctoral student. *SAJHE*, 22(1), 100- 115.
- Izcara, S. (2014). *Manual de investigación cualitativa*. Ciudad de México, México: Fontamara editores S.A.
- Landman, C. et al. (abril de 2015). CUSTOMER SATISFACTION REGARDING COMMUNICATION QUALITY BY THE NURSING PROFESSIONAL. *Ciencia y Enfermería*, 21, 91-102.

- López, M & Solarte, E. (23 de mayo de 2013). COMPETENCY ASSESSMENT: AN ALTERNATIVE TO ASSESS THE PERFORMANCE UNIVERSITY PROFESSOR. *TENDENCIAS*, 14, 216-257.
- Mano, M. & Moro, M. (diciembre del 2009). La evaluación por competencias: propuesta de un sistema de medida para el grado en Información y Documentación. *Revista del departamento de Biblioteconomía y documentación*, 23, 58-86.
- Martínez, M. (19 de junio de 2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *IIPSI, Revista de Investigación y Psicología. Facultad de Psicología UNMSM*, 9, 123-146.
- Martínez, M. (2004). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Trillas.
- Martínez, R. (2017). *Las relaciones interpersonales en la Empresa*. Lima: Recuperado el 10 de junio del 2020, de https://www.researchgate.net/publication/325517928_Las_relaciones_interpersonales_en_la_empresa/fulltext/5b11f0b50f7e9b498102ec08/Las-relaciones-interpersonales-en-la-empresa.pdf.
- Montenegro, I. (2009). *Evaluación del Desempeño Docente: Fundamentos, Modelos e Instrumentos*. Colombia: Ediciones Especiales Magisterio
- Mejía, G., Aldana, J. y Hernández, R. (2017). *Estrategias que permitan mejorar la participación activa durante el proceso de aprendizaje en estudiantes de Formación Docente de la Escuela Normal José Martí de Matagalpa*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAM – MANAGUA.
- Mertens, L. (2015). *Desarrollo y Evaluación de Competencias en Educación Superior*. Madrid: NARCEA.
- Ministerio de Educación (2016). *Resolución Ministerial N° 455-2016-MINEDU*. Lima: Recuperado el 03 de Mayo de 2020, de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/169412-455-2016-minedu>
- Murillo, J. (2007). *Metodología de investigación avanzada*. Ciudad de México, México: Fontamara editores S.A.
- Murillo, V. (2004). *Relaciones humanas*. México: Limusa Noriega Editores.
- Noreña, A., Alcaraz-Moreno, N., Rojas, J., & Rebolledo-Malpica, D. (diciembre de 2012). Applicability of the Criteria of Rigor and Ethics in Qualitative Research. *Aquichan*, 12, 263-274.
- Parra, C. & Rodríguez, F. (5 de setiembre del 2015). Training and its effect in quality management in organizations. *Investigación, desarrollo e innovación*, 6, 131-143.

- Pereda, F., López, T. & Gonzáles, F. (27 de marzo de 2018). Managerial skills and gender differences in the public sector: The case of Córdoba (Spain). *Revista Española de Ciencia Política*, 46, 199-230.
- Pérez, L. Villa, C. & Montenegro, M. (2 de abril del 2020). Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla. *Dictamen Libre*, 26, 61-93.
- Peña, H., & Villón, S. (9 de abril de 2018). Labor Motivation. Fundamental Element in Organizational Success. *Scientific*, 3, 177-192.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2000). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- Ramírez, J. (16 de abril de 2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Investigación & Negocios*, 11, 23-29.
- Ramírez, J., & Moreno, M. (16 de agosto de 2016). Methodological Considerations in the Study of Training for Research from a Phenomenological-Hermeneutic Framework. *Educación y Ciencia*, 5, 46.
- Rieltvedt, F., & Vera, L. (2012). Factors that Influence the Process of Preparing a Doctoral Thesis, 18(2), 109-122.
- Rodríguez, J. (Julio de 2015). Implementation of the human talent management through competencies model in a university in Metropolitan Lima. *Propósitos y Representaciones*, 3, 319-401.
- Rodríguez, J., & Artilles, J. (15 de enero de 2017). Learning and Good Practices for Higher Education Institution Management. *REICE*, 15, 129-141.
- Rodríguez, J., Zeballos, M., Rodríguez, C., Borja, C., Bernuy, L & Mesías, N. (04 de enero del 2019). Systematization of a Training Experience for In-service Teachers through the Use of an Action Research Component. *Propósitos y Representaciones*, 7, 107-145.
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina del arte y la práctica en la organización*. New York, Estados Unidos: Editorial Kairos S.A.
- Sotomayor, A (2019). Mejora de clima laboral de áreas comerciales dentro de empresas industriales (tesis de titulación). Universidad del Pacifico, Lima.
- Tejada, J. (2012). THE ALTERNATION OF CONTEXTS AIMED TO THE ACQUISITION OF COMPETENCIES IN COMPLEMENTARY SETTINGS OF HIGHER EDUCATION: CONCEPTS AND STRATEGY. *Educación XXI*, 15(2), 17-40.

- Torres, I. (01 de abril de 2016). DILTHEY HERMENEUTIC AS A METHOD OF UNDERSTANDING THE HISTORICAL SUBJECT: FOUNDATION OF A THEORY OF THE VENEZUELAN EDUCATIONAL MANAGEMENT. *Saber*, 28, 608-614.
- Valdés, A. y Urías, M. (2010). *Familia y logro escolar, Estrategias de afrontamiento*. México, Pearson.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas* (6^a. ed.). México: Monterey
- Whetten, D. y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas* (8^a. ed.). México: Monterey.
- Yepes, N. (10 de enero de 2019). The Human Talent: A Strategic Factor for Innovation and Organizational Transformation. *Science of Human Action*, 4, 147-163.

Anexos

Anexo 1: Matriz de categorización

MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN					
Problema General	Objetivo General	Categorías	Sub Categorías	Técnicas	Instrum.
¿Cuál es el impacto de las habilidades directivas en la gestión del talento humano docente de la institución educativa Nacional Rimac, 2020?	Analizar el impacto de las habilidades directivas en la gestión del talento humano docente de la institución educativa Nacional Rimac, 2020.		Dirección, reconocimiento y evaluación de competencias.		
			Capacidad de organización y sistematización.		
			Capacitación, formación y trabajo en equipo.		
Problema Específico	Objetivo Específico	Gestión y dirección laboral para la conducción de personas.	Capacidad comunicativa.	Entrevistas	Guía de entrevistas
¿Cómo establecer la importancia de la gestión y dirección laboral para la conducción de personas en la institución educativa Nacional Rimac?	Establecer la importancia de la gestión y dirección laboral para la conducción de personas en la institución educativa Nacional Rimac.		Estrategias de orientación para la participación activa.		

¿Cómo describir las habilidades técnicas para el soporte institucional en la institución educativa Nacional Rimac?	Describir cómo son las habilidades técnicas para el soporte institucional en la institución educativa Nacional Rimac.	Habilidades Técnicas para el soporte institucional.	Conocimiento y experiencia.		
			Soporte técnico y emocional.		
			Estrategias resolutivas.		
¿Cómo describir las habilidades interpersonales como medio de interacción y fortalecimiento en las relaciones entre los colaboradores de la institución educativa Nacional Rimac?	Describir cómo son las habilidades interpersonales como medio de interacción y fortalecimiento en las relaciones entre los colaboradores de la institución educativa Nacional Rimac.	Habilidades interpersonales como medio de interacción y fortalecimiento de las relaciones entre los colaboradores	Motivación y gestión del entusiasmo.		
			Relaciones interpersonales.		
¿Cómo reflexionar sobre las condiciones saludables para la mejora del clima laboral en	Reflexionar sobre las condiciones saludables para la mejora del clima laboral en la	Condiciones saludables para la mejora del clima laboral.	Entorno laboral saludable.		

la institución educativa Nacional Rimac?	institución educativa Nacional Rimac.		Incentivo laboral y actividades de integración.		
--	---------------------------------------	--	---	--	--

Anexo 2: Instrumento de recolección de datos

Guía de entrevista

“Impacto de las habilidades directivas en la gestión del talento humano de los docentes de la institución educativa Nacional Rimac, año 2020

1. Gestión y dirección laboral para la conducción de personas.

- 1.1. ¿Según su experiencia, durante el tiempo que viene laborando en la institución educativa, de qué manera los directivos toman en cuenta las habilidades, capacidades y talentos de cada uno de los docentes en la asignación de sus roles, funciones y comisiones durante el año escolar?
- 1.2. ¿Durante su tiempo de servicio profesional en esta institución educativa, qué cambios significativos ha percibido en el proceso de gestión y administración?
- 1.3. ¿Qué estrategias emplean los directivos para incluir a los docentes en el conocimiento y elaboración de los documentos de gestión y elaboración curricular?
- 1.4. ¿De qué manera dan a conocer los directivos la misión, visión y valores de la institución educativa?
- 1.5. ¿Cómo se da la participación de los diferentes actores de la comunidad educativa en la toma de decisiones de la institución educativa?

2. Habilidades Técnicas para el soporte institucional.

- 2.1. ¿Qué tipo de experiencia, habilidades y dominio muestra el personal directivo en sus funciones asignadas?
- 2.2. ¿Frente a las dudas que se presentan en su ejercicio profesional a quienes suele recurrir para tomar las mejores medidas de acción?
- 2.3. ¿Cómo suele intervenir el personal directivo cuando se presentan dificultades en las relaciones interpersonales entre los docentes?

3. Habilidades interpersonales como medio de interacción y fortalecimiento de las relaciones entre los colaboradores.

- 3.1. ¿Cómo el personal directivo orienta la participación de la comunidad educativa en las reuniones, capacitaciones o actividades de la institución educativa?
- 3.2. ¿Cómo percibe usted el trato de los directivos hacia todo el personal que forma parte de la institución educativa?

4. Condiciones saludables para la mejora del clima laboral.

- 4.1. ¿Según su experiencia percibe usted su centro de labores como un espacio seguro, de respeto, consideración, escucha y estima afectiva? ¿Por qué?
- 4.2. ¿Cómo cree usted, que los directivos deberían involucrar a los docentes para la mejora del clima laboral?

Consentimiento informado

Mediante la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación titulado: **“Impacto de las habilidades directivas en la gestión del talento humano docente de la institución educativa Nacional Rimac, 2020”**.

Se me informó que mi participación es voluntaria y que los datos que se brinden son confidenciales y no serán utilizados para ningún propósito fuera de la investigación.

Asimismo, afirmo que se me proporcionó información sobre el objetivo de la investigación y el procedimiento a llevarse a cabo, teniendo en cuenta que los datos que brinde serán relevantes y significativos para el estudio, en caso lo considere necesario puedo obtener mayor información con la psicóloga Francis Alba Javier, responsable de la investigación, al número 964123303.

Finalmente, sé, que puedo dejar de participar en el momento que yo lo considere, incluso después de haber concluido la entrevista.

Fecha: _____ / _____ / _____

Participante

Responsable de la investigación



Lunes, 18 de mayo del 2020

“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres”

“Año de la Universalización de la Salud”

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Srta. Francis Collette Alba Javier

Presente.-

Asunto: Autorización de uso de información.

Yo, Jesús Waldir Andía Quispe, Director General de la Institución Educativa Nacional Rimac, autorizo a la señorita Francis Collette Alba Javier, estudiante del programa de Maestría de Gestión del Talento Humano de la Universidad César Vallejo, en la sede Lima Norte; el uso de información requerida para la elaboración del desarrollo de su investigación “Impacto de las habilidades directivas en la gestión del talento humano docente de la institución educativa Nacional Rimac, 2020” y con la cual obtendrá el grado de Maestra.

Sin otro particular a que referirme, me despido.

Atentamente,


 JESÚS WALDIR ANDÍA QUISPE
DIRECTOR

Tabla N° 01

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 1- pregunta 1 - docentes)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías Códigos
Docente 1		*La subdirectora Rosa nos conoce tantos años, que ya sabe nuestras debilidades, potencialidades y la forma en la que cada profesor trabaja al momento de hacernos el monitoreo, de esa manera creo ella va formando las comisiones a donde pertenece cada uno.	D1
Docente 2	¿Según su experiencia, durante el tiempo que viene laborando en la institución educativa, de qué manera los directivos toman en cuenta las habilidades, capacidades y talentos de cada uno de los docentes en la asignación de sus roles, funciones y comisiones durante el año escolar?	*Si veían que manejabas algo bien entonces de alguna u otra manera te tomaban en cuenta para desarrollar algún proyecto, partiendo de la habilidad que tienes y esto si lo he visto, no he visto que haya inconvenientes con eso. *Es importante lo que el equipo directivo ha hecho, se nota que es lo primero que ha desarrollado ha sido un pequeño FODA para establecer las habilidades que tienen los profesores, tiene profesores que se nota claramente manejan un liderazgo positivo y han hecho que ellos sean de alguna comisión determinada, también delegaban ciertas funciones, algunos profesores saben que pueden producir más rápido que ellos tal vez ya sea por la experiencia previa o por que manejan un tipo de información adicional.	D2 Dirección, reconocimiento y evaluación de competencias.
Docente 3			D3

Docente 4	<p>*De acuerdo al trabajo que desempeñamos dentro de la institución educativa, nos asignan una actividad, una función en específico, de acuerdo al perfil con el que contamos ejercemos una función. Considero que se toman en cuenta las características personales; el perfil profesional también de cada uno de nosotros para ejercer una función y para que esto salga de la mejor manera posible.</p>	D4
Docente 5	<p>*Cuando se armaban las comisiones lo hacían ya sea porque la persona misma se ofrecía o de lo contrario porque se lo designaban o era sorteada para designar tales roles.</p>	D5
Docente 6	<p>*Considero que se da a través de la observación de nuestro desempeño y la identificación de nuestras materias especializadas, según nuestro perfil y disposición para hacer las cosas pueden notar hacia dónde dirigirnos.</p>	D6
Docente 7	<p>*Más allá de los cursos que tenemos, lo que hay es una elección por la labor que ya desempeñamos anteriormente, la nueva directiva suele ceñirse a lo que años anteriores se ha venido trabajando con todo el personal, o bien nosotros también nos ofrecemos para trabajar en alguna área.</p>	D7

Docente 8	<p>*Básicamente designan las funciones al azar, asimismo se necesita de formar muchas comisiones para el trabajo del año escolar, así que finalmente todos terminamos participando, pero no necesariamente todos encajan con el perfil que se necesita para la función o actividad que le asignan.</p>	D8
Docente 9	<p>*De acuerdo a la especialidad que tenemos suelen elegirnos, hay talentos que ellos observan en nuestros trabajos en equipo y de acuerdo a ello sugieren que asumamos alguna responsabilidad.</p>	D9

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 02

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 1- pregunta 2 - docentes)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Docente 1	¿Durante su tiempo de servicio profesional en esta institución educativa, qué cambios significativos ha percibido en el proceso de gestión y administración?	<p>*En el proceso de gestión y administración ha habido muchos cambios, más que nada en la parte emocional de los profesores, lo que es las relaciones humanas, el cambio significativo fue ese, otro fue la entrega oportuna de materiales de escritorio, creo que hay un buen manejo, una relación creo en coordinación entre director y subdirectores.</p> <p>*Bueno relacionado a lo que es gestión se presentan varios cambios con la entrada del director este año, antes no se tomaban en cuenta algunos aspectos y todo estaba dividido, cada uno hacia diferentes actividades o diferentes gestiones por nivel y no había una unificación en todo el desarrollo del año escolar, había muchas carencias y eso también hacia que los mismos padres estuvieran muy desorganizados, las actividades eran muy desorganizadas.</p>	Capacidad de organización y sistematización.	D1
Docente 2				D2

Docente 3	<p>*Desde el día 1 de este año hasta este día de hoy digamos que ha habido cambios bastante importantes entre ellos la sistematización de la información, el de migrar de tener la información de manera análoga a pesar de tener la información de manera digital a contribuido a que esta información sea de rápida consulta y que genere productividad en los docentes y también en el equipo administrativo, ese es el principal cambio que he podido observar.</p>	D3
Docente 4	<p>*En los últimos años en la institución educativa la gestión y administración ha mejorado, principalmente porque ahora los docentes recibimos capacitaciones, de manera constante somos evaluados y supervisados para lograr el mejor desempeño de nuestras funciones. Sumado a ello ahora contamos con psicólogos que intervienen junto a nosotros en el trabajo. Pienso que el trabajo es multidisciplinario.</p>	D4
Docente 5	<p>*No he observado cambios significativos, llevo 9 años en el colegio y he trabajado con 3 directivos, generalmente los directivos tomaban sus decisiones y nos informaban, nuestra</p> <hr/>	D5

participación en si ha sido mínima, no he visto entre uno y otro algún cambio más.

Docente 6

*En los últimos 3 años no eh percibido ningún cambio en especial. Sin embargo, el presente año con el cambio de directivo y a pesar de la emergencia nacional que atravesamos percibo cambios importantes en la mejora de las tics, el proceso de organización y coordinación del equipo directivo hacia nosotros los docentes.

D6

Docente 7

*Este último tiempo ha tenido un cambio de directivos y ello ha sido importante para plantearnos nuevas expectativas y objetivos, todo se está llevando de una mejor manera. Ahora que contamos con el área tecnológica, nos está ayudando en el uso de las tics, las plataformas, el fanpage, etc.

D7

Docente 8	<p>*Yo pienso que este último año se han presentado cambios significativos en cuanto a la organización de equipos, integración en los niveles y capacitaciones continuas al inicio del año escolar, asimismo a pesar de que es todo un reto el trabajo remoto la I.E en poco tiempo logró crear redes digitales de contacto, aun a pesar de las carencias económicas de nuestra población estamos logrando contactar a una buena cantidad de población.</p>	D8
Docente 9	<p>*Básicamente observo la mejora en la organización de tiempos y actividades.</p>	D9

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 03

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 1- pregunta 3 - docentes)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Docente 1		*Con la subdirectora, formamos grupos por niveles por ciclos y de acuerdo a eso, vamos realizando un trabajo colegiado, entonces nos reunimos en una mesa redonda y coordinamos los temas, los puntos y todo lo que se va a trabajar durante el mes.		D1
Docente 2	¿Qué estrategias emplean los directivos para incluir a los docentes en el conocimiento y elaboración de los documentos de gestión y elaboración curricular?	*Bueno yo creo que de las capacitaciones que nos dan, también las inscripciones a los cursos online y el acompañamiento hace que nosotros nos desempeñemos de una mejor manera y tengamos más conocimiento del trabajo del enfoque y la curricula nacional.	Capacitación, formación y trabajo en equipo.	D2
Docente 3		*El hecho de que somos docentes nos hace conocedores de los términos técnico-pedagógico, esto no quiere decir que seamos expertos, pero si manejamos hasta un nivel intermedio de lo que es la documentación		D3

término pedagógico, he notado que los colegas con los cuales compartimos en la institución maneja mucho sobre normativas, sobre ley, sobre resoluciones y eso es importante porque un bakran de toda esta información permite tener una consulta teórica de algún tema determinado.

Docente 4

*Se crean comisiones para realizar cada una de las actividades importantes, primero la preparación del año escolar y durante el año para que este trabajo se haga de manera óptima, entonces en cada comisión hay un representante que se está reuniendo de manera constante con el director y hacerse cargo de sus funciones específicas y todos podamos ser parte del proceso de elaboración del año escolar.

D4

Docente 5

*Ellos siempre a principio de año suelen hacer las reuniones pedagógicas donde nos informan sobre cómo se va a trabajar durante el año , yo sé que ellos reciben directiva de la UGEL y a partir de esas directivas nos organizan , lo que viene hacer el trabajo anual ;después a medio año solíamos hacer un balance para ver los avances y si había habido alguna dificultad en la consecución de las metas que se habían colocado.

D5

Docente 6	*Realizan capacitaciones, reuniones y trabajos en equipo. Principalmente todo documento de gestión se revisa al iniciarel año escolar y junto a todos los maestros son analizados y actualizados.	D6
Docente 7	*Trabajamos con nuestros pares, luego ya los directivos se encargan de agrupar para trabajar mucho mejor en equipo. Con todos los cambios que existen en los últimos tiempos estamos tratando de trabajar como lo veníamos haciendo, solo que la directiva ha dado cambios importantes para mejora.	D7
Docente 8	*Lo hacen a través del trabajo en equipo, capacitaciones y monitoreos, con el objetivo de seguir las normativas que emiten desde entidades educativas superiores.	D8
Docente 9	*Se realiza a través de capacitaciones y comisiones que permiten que aportemos y conozcamos sobre los documentos de gestión. Se realizan grupos de trabajo según la materia de especialidad para la elaboración, revisión y actualización de documentos.	D9

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 04

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 1- pregunta 4 - docentes)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Docente 1		*Bueno lo hacen a través de una reunión general, y van leyendo los puntos más importantes, la misión, visión todo del colegio y bueno ahí se toman bastantes interrogantes, preguntas, si están de acuerdo o no están de acuerdo, si esta adecuado. Bueno hay una participación de todos los profesores en cuanto a ese aspecto.		D1
Docente 2	¿Dé que manera dan a conocer los directivos la misión, visión y valores de la institución educativa?	*Creo que con el conversar diario, mediante los acompañamientos, mediante las jornadas y en el diálogo espontaneo que tengamos creo que siempre ellos buscan darnos a conocer y recordar continuamente que tenemos una misión y una visión institucional.	Conducción y capacidad comunicativa.	D2
Docente 3		*Después del primer día no he vuelto a escuchar la misión y visión de la institución, sería importante recalcar por qué y para qué la institución está trabajando de esta manera, que es lo que se quiere lograr este año, y como se está mirando la institución de acá a 5 años.		D3
Docente 4		*Cuando hay un nuevo colaborador en la institución educativa se le brinda toda la información necesaria y se le asigna una misión.		D4

Docente 5	*Solamente lo han hecho durante las reuniones que hemos tenido cuando se ha tratado el PI y fue de manera expositiva.	D5
Docente 6	*Solo se da a conocer al inicio del año escolar en las capacitaciones. Para ser honesta no la recuerdo con exactitud y pienso que si sería importante buscar otras formas para transmitir las e interiorizarlas en la comunidad educativa.	D6
Docente 7	*Sinceramente no es que sea constante, yo creo que lo escuché unas cuantas veces al inicio y de allí no lo he visto reforzado. Quizás solo algunos de los valores, no está muy claro.	D7
Docente 8	*Al inicio del año escolar lo escuché en una capacitación, pero la verdad no lo recuerdo, considero que es importante hablarlo porque es la base fundamental para desarrollar la identidad institucional de la comunidad educativa.	D8
Docente 9	*No he logrado escucharlo sinceramente, y considero que es una carencia institucional, ya que no saberlo hace que el camino al logro de los objetivos no vaya por el camino correcto y que la identidad institucional se vea afectada.	D9

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 05

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 1- pregunta 5 - docentes)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Docente 1		*Creo que se está dando de la mejor manera no, porque cada personal en la reunión que hemos tenido con los directivos se ha tomado las decisiones bien claras, se ha tomado puntos bien claros y que cada personal debe cumplir su rol que le compete.		D1
Docente 2	¿Cómo se da la participación de los diferentes actores de la comunidad educativa en la toma de decisiones de la institución educativa?	*No he visto que se hayan tomado decisiones en consenso en democracia, pero ahora este año si he visto un poco, pero creo que las decisiones importantes las toma o las ha estado tomando el equipo directivo y se ha estado notificando e informando a los profesores de las decisiones, la participación si es activa de los papás y de la organización por aula, si se busca la participación del papá y que ellos lleguen a un consenso y en relación a los niños ellos también su participación es democrática y es bastante equitativa para todos no hay exclusión.	Estrategias de orientación para la participación activa.	D2

Docente 3	<p>*No hemos tenido la participación completa de toda la comunidad educativa, en este caso estudiantes, padres de familia, equipo administrativo como tal, ahorita el enfoque primordial del docente y equipo directivo, pero si es importante el rol que se está cumpliendo con la llegada de información a los estudiantes y el rol del equipo directivo guiando en el proceso, estipulando parámetros, dando las metas y el procedimiento para adquirirlas es importante, en estos tiempo de pandemia que estamos viviendo.</p>	D3
Docente 4	<p>*Bueno, principalmente las reuniones se dan al nivel de dirección, subdirección, coordinadores de cada área del colegio, los docentes y los auxiliares. Sumado a ello, cada una de las aulas cuenta con un delegado, este alumno es quien recoge las opiniones de sus compañeros y también les comunica las situaciones que se están viviendo en el colegio y que acciones va a tomar la institución educativa para saber sus opiniones e ideas.</p>	D4
Docente 5	<p>*En la dirección anterior, la persona que ingreso tomo el control de todo y a nivel de los directivos quienes supuestamente tomaban las decisiones ocasiono problemas porque entre ellos mismos no pudieron llegara</p> <hr/>	D5

acuerdos. Actualmente estamos con un nuevo directivo; por la situación que estamos pasando aún no hemos podido ver su modo de trabajo con nosotros.

Docente 6	<p>*El personal directivo comparte en las reuniones de equipo los documentos, oficios o nuevos procedimientos que se asignan a la I.E y los docentes participamos de forma constante de ello.</p>	D6
Docente 7	<p>*Eso lo maneja la directiva y luego solo lo replica a los docentes, creo que nosotros solo estamos recibiendo, mas no estamos participando netamente de todo lo que ellos finalmente deciden.</p>	D7
Docente 8	<p>*Se suele dar la participación de la comunidad docente en las reuniones remotas que realiza el personal directivo, sin embargo, las normativas y lineamientos usualmente suelen ser impuestas por instancias mayores como UGEL o MINEDU.</p>	D8
Docente 9	<p>*Se da una participación activa a través de la opinión, debate y aportes de los docentes. Se toma en cuenta nuestros aportes para generar decisiones en torno al bien común.</p>	D9

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 06

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 2- pregunta 6 - docentes)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías Códigos
Docente 1	¿Qué tipo de experiencia, habilidades y dominio muestra el personal directivo en sus funciones asignadas?	*Bueno creo que tiene un dominio positivo, al menos el director ha demostrado ser una persona muy potencial, con sus habilidades, conoce el campo, conoce el tema, conoce su tema. Igualito la sub directora tiene un dominio, liderazgo también hacia los profesores, es una persona que maneja bastante la empatía, son personas hasta el momento son personas que han demostrado ser capaces en lo que es el trabajo conjunto en favor del colegio.	D1
Docente 2		*Este año percibo trabajo conjunto, habilidades de los directivos y el manejo de todos ellos juntos, tienen liderazgo, también suele ser empáticos, llegan mucho a nosotros y de alguna u otra manera hacen que los profesores que no entienden o son más reacios, de alguna u otra manera hace que ellos vayan entendiendo y vayan apostando por una mejora, que toda mejoría tiene un cambio entonces estimula a los profesores a que se adapten a ese cambio.	D2

Docente 3	<p>*De parte de dirección todavía no he notado el involucrarse al 100% por la propia coyuntura, pero los momentos que ha estado presente si hemos notado que maneja el tema de dirección, conoce normas, conoce leyes, tal vez le falta todavía el tema de llegar más al maestro de estar más involucrado, de participar más, tal vez no tiene ahorita los recursos porque se encuentra en provincia, de parte de sub dirección hay momentos donde quiere guiar a los profesores, tal vez las ganas la desbordan por momentos, por momentos también necesita un poco de apoyo y recae en algunos profesores buscando ese apoyo.</p>	D3
Docente 4	<p>*Principalmente creo que es un buen líder en el sentido de que no está solamente dando órdenes para hacer cosas ; si no que trabaja junto a nosotros; en otro aspecto también es muy buen comunicador creo que las decisiones que se toman siempre son informando lo necesario sobre lo que se va a ejecutar y bueno pienso también que es alguien de quien se tiene que aprender muchas cosas , hay un cierto grado de admiración por parte de los docentes hacia nuestra autoridad.</p> <hr/>	D4

Docente 5	<p>*El director que es nuevo, tiene un buen trato, es muy amable, muy cordial, ha tenido llegada con la mayoría de docentes, ha tenido esa delicadeza de hablar con cada uno; al menos eso nos ha hecho sentir bien. El hecho de ser acogidos, escuchados o entendidos, eso ha sido muy cálido también he observado que tiene el don del liderazgo para poder integrar el trabajo; como es nuevo está conociendo cual es la realidad del colegio y el necesita información para poder tomar decisiones. Yo pienso que los directivos deben ver el soporte emocional hacia los docentes, el que nos sintamos acompañados, entendidos y que sepamos que estamos dentro de una familia.</p>	D5
Docente 6	<p>*Muestran liderazgo, comunicación horizontal y trato adecuado. Asimismo, se observa manejo de la gestión administrativa y conocimiento de los lineamientos educativos.</p>	D6
Docente 7	<p>*Yo considero que es bueno, a cada uno de ellos se denota la capacidad que tienen en lo que se les viene asignando, sin embargo, podrían mejorar ya que estoy seguro que muchas de las habilidades que tienen los docentes podría ayudar a generar o evolucionar otras áreas, lo que tal vez con algún tiempo eso se puede adaptar.</p>	D7

Docente 8	<p>*Plantean una mejora y cambio positivo para la gestión de sus funciones, muestran apertura para la resolución de conflictos y tienen un trato horizontal con los maestros. Asimismo, muestran dominio y manejo de las normativas, lineamientos y procedimientos del MINEDU para este año vigente.</p>	D8
Docente 9	<p>*El director muestra una habilidad rápida para tomar decisiones y solucionar problemas, asimismo genera confianza en los maestros y el trabajo se simplifica al delegar las funciones a las áreas correspondientes, eso permite un mejor manejo de organización y tiempo.</p>	D9

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 07

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 2- pregunta 7 - docentes)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías Códigos
Docente 1		*Bueno siempre en los momento que necesito de repente un apoyo, en cuanto a la programación, en cuanto a las unidades ,a las sesiones, siempre recurro a la subdirectora y siempre está dispuesta apoyar y orientar.	D1
Docente 2		*En realidad recurro a mis colegas, también bueno a la subdirectora y también al ambiente pedagógico u bueno al profesional que este más direccionado a la problemática que solicito en ese momento.	D2
Docente 3	¿Frente a las dudas que presenta en su ejercicio profesional, a quienes suele recurrir para poder tomar las mejores medidas de acción?	*En este caso lo primero que hago es buscar principalmente la ley que me sustente, luego hago la consulta con el equipo directivo, pero normalmente lo primero que hago es consultar con colegas de la misma especialidad para ver como lo han tomado en sus institución eso como lo han trabajado, ya con ese back up de información recurro al equipo directivo y le planteo algunas alternativas para ver si es aplicable a la institución y lo adapto , lo diversifico a la realidad que tenemos en el colegio.	Soporte técnico y emocional. D3
Docente 4		*Principalmente me dirigió primero a mi coordinador depende de en qué área este mi duda mi dificultad, principalmente al coordinador, y bueno la siguiente instancia inmediata a nuestro director.	D4

Docente 5	*Según la jerarquía voy donde mi superior que vendría hacer la sub dirección de primaria, hago las consultas respectivas; generalmente ha sido así; muy rara vez que haya llegado a dirección, siempre me dirigió a ellos y para cualquier directiva o algo que aclarar, para poder hacer mejor mi trabajo.	D5
Docente 6	*Suelo recurrir a subdirección en primera instancia y si aún existiera alguna duda me acerco al director general.	D6
Docente 7	*En mi caso conversamos directamente frente a una problemática con nuestro coordinador y si el problema es mucho mayor con respecto a lo estudiantil lo conversamos con la subdirección que es quien toma una solución inmediata.	D7
Docente 8	*Suelo recurrir al personal directivo puesto que son los representantes de la I.E y me da mayor seguridad saber que conozcan las problemáticas para de forma conjunta dar una solución.	D8
Docente 9	*Me acerco a la subdirección para plantear la problemática que se presente y me pueda dar mayor lucidez para dar respuesta a los padres de familia o estudiantes y puedan sentirse.	D9

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 08

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 2- pregunta 8 - docentes)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Docente 1		*Se llama a las dos partes y trata de solucionar el problema dentro del momento para evitar más adelante, de repente roces que conlleve más allá, se buscan estrategias para aclararlo y resolverlo, ha habido unos pequeños percances, pero se ha solucionado dentro del colegio.		D1
Docente 2	¿Cómo suele intervenir el personal directivo cuando se presentan dificultades en las relaciones interpersonales entre los docentes?	*Conversan con ellos y si no encuentran solución ambos puntos firman compromisos, porque una cosa son los asuntos personales y otra cosa es el desempeño laboral, entonces yo asumo que, si no hay un arreglo, se tiene que aplicar un compromiso más que todo profesional.	Estrategias resolutivas.	D2
Docente 3		*Lo manejan de manera muy discreta, conversan con los profesores que están teniendo esta dificultad y logran solucionarlo.		D3
Docente 4		*Se cita a las personas que tienen las dificultades para que puedan conversar y tratar de resolver la dificultad y aclarar los malos entendidos.		D4

Docente 5	*Al parecer piden la mediación y solución del CONEI con el cual hacen los arreglos. Me parece que el director en una sub reunión llama a los implicados, estando presente el director y el CONEI.	D5
Docente 6	*Suelen conversar de forma personal con los docentes implicados y a través de la comunicación y escucha activa se busca mejorar o resolver el conflicto.	D6
Docente 7	*Conversan primero con los coordinadores, si hay algún problema que resolver sea mínimo y luego están conversando con nosotros constantemente sobre cómo vamos en el proceso de cada una de nuestras sesiones, nuestro trabajo y en la actualidad con el nivel remoto.	D7
Docente 8	*Tratan de buscar diversas opciones y estrategias para manejar los conflictos, así mismo usan la comunicación como medio principal para llegar a un acuerdo.	D8
Docente 9	*Reúnen a los implicados y a través de una comunicación horizontal se busca una solución apropiada para beneficiar a todas las partes.	D9

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 09

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 3- pregunta 9 - docentes)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Docente 1		*En esa parte sí, siempre nos motivan, nos dan facilidades para poder asistir, usan diferentes estrategias, forman grupos de trabajo y ella también asiste, ella está presente y también toma asistencia pues de los que estamos asistiendo.		D1
Docente 2	¿Cómo el personal directivo orienta la participación de la comunidad educativa en las reuniones, capacitaciones o actividades de la I.E?	*Bueno he visto que este año ha habido mucha motivación, mucho incentivo más que todo en el clima, yo creo que el clima institucional es muy importante para que los profesores y toda la comunidad educativa este motivada y de alguna u otra manera incentivar al cambio, a la transformación y a seguir adelante, por mejorar varios aspectos.	Motivación y gestión del entusiasmo.	D2
Docente 3		*Todavía no me termina de llenar, es una sensación de que todavía pueden dar más, yo creo que intentan, tratan de manejar los grupos, manejar un grupo es complicado pero tienen las ganas, como te comentaba en una pregunta anterior todavía no logran cuajarse completamente y eso tal vez es un impedimento que lo tienen que solucionar a corto plazo.		D3

Docente 4	<p>*Tienen reuniones de padre de familia, en este caso la asociación de padres es una fuerza muy importante para nosotros, se sienten involucrados en este aspecto. En el caso de los estudiantes se logra el desarrollo de identidad con su función educativa, hace que quiera participar de manera mucho más activa en las decisiones que se tomen. Todos partimos básicamente en el concepto de que todos queremos ser partes de un lugar de calidad, donde las autoridades no estén alejada de la comunidad educativa si no que se muestren como alguien cercano.</p>	D4
Docente 5	<p>*Nos envían un memorándum y en el caso de los estudiantes; subdirección a través de los docentes envían en el caso de primaria citaciones, cuando hay necesidad de alguna reunión de APAFA o de alguna jornada; pero en si será de la idiosincrasia de las personas que son muy pocas las que vienen; cada reunión veo muy poca la participación de los padres cuando se les convoca.</p>	D5
Docente 6	<p>*A través de la motivación orienta la participación de maestros, padres de familia y estudiantes. Asimismo se usan los refuerzos e incentivos para aumentar la participación de los padres de familia pesto que en</p> <hr/>	D6

muchas ocasiones se
dificulta su participación.

Docente 7	<p>*No considero que hay mucha participación, con los lineamientos que ha dado el estado lo que se denota es que cualquier mandato que brinda la directiva la asumimos, no hay mucha participación en relación a ello, ni por parte de los padres, ni por parte de los docentes.</p>	D7
Docente 8	<p>*Actualmente se da a través de la difusión y comunicación digital del fanpage, WhatsApp y teléfono. Se motiva desde los responsables de tutoría y se da un recordatorio del evento o actividades a través de los estudiantes. Es importante la forma en cómo nos generan entusiasmo para lograr los cambios.</p>	D8
Docente 9	<p>*Se motiva la participación de los padres de familia a través del entusiasmo, ya que especialmente ellos son los que muestran mayor dificultad para participar de los eventos y actividades. En relación a los docentes nos motiva el hecho de ver el involucramiento de los directivos en las actividades, se hacen parte del equipo y su trato es horizontal.</p>	D9

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 10

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 3- pregunta 10 - docentes)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Docente 1		*Hay una percepción muy positiva por parte del director, justo ahorita hemos tenido el monitoreo con el director y la subdirectora, se muestra un liderazgo adecuado, con bastante empatía en cuanto a la labor que estamos desempeñando y siempre motivando, siempre dando las pautas necesarias, siendo muy empático, ha estado en la reunión que he tenido con los padres y su participación muy adecuado, muy locuaz.		D1
Docente 2	¿Cómo percibe usted el trato de los directivos hacia todo el personal que forma parte de la institución educativa?	*Bueno yo veo un trato respetuoso, cordial, bastante receptor y horizontal, no veo un trato vertical, veo compañerismo, me parece muy bonito, este año si veo eso.	Relaciones interpersonales.	D2
Docente 3		*Muy cordial, es un trato muy cordial el hecho de llamarlos maestros es una palabra bastante fuerte que realza el trabajo de un profesor, ellos normalmente tratan de maestro y de colegas, no es un equipo directivo que mira de arriba hacia abajo si no por el contrario suelen estar de manera horizontal con el equipo, hay mucha cordialidad y mucho respeto.		D3

Docente 4	*Creo que se está trabajando en eso, se está trabajando en que el trato sea más amical; sin embargo, aún hay un camino por recorrer puesto que a veces sihay actitudes que sesgan un poco esta relación que debería ser mucho más estrecha y se guarda distancia entre el director y los docentes.	D4
Docente 5	*Lo que yo he podido observar es que está dentro de lo correcto, como ahora ultimo como te decía anteriormente el director ha tenido otro trato, el pedirnos por favor; el pedirnos las cosas de otro modo.	D5
Docente 6	*Es un trato amable, cálido y de comunicación. Trato horizontal que permite manifestar los desacuerdos o acuerdos que uno pueda tener.	D6
Docente 7	*Es un trato amigable, cordial, bastante horizontal en cuanto a la comunicación y eso lo resalto porque me parece muy apropiado que nos traten a todos de la misma manera, tenemos un vínculo bastante interesante.	D7
Docente 8	*El directivo muestra empatía y escucha activa ante las opiniones o aportes que brindamos, eso hace que trabajemos cómodamente y sintamos calidez en el trato.	D8
Docente 9	*Muestran un trato adecuado con toda la comunidad educativa, en especial resalta la empatía, la comunicación y la asertividad.	D9

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 11

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 4- pregunta 11 - docentes)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Docente 1		*Si eh percibido un ambiente adecuado, donde puedes ir a laborar tranquilamente, seguro, con ganas de trabajar, con ganas de esforzarte más cada día, se tiene un ambiente de tranquilidad entre todos los colegas, antes había poca relación, estábamos separados, pero ahora se respira un aire de tranquilidad y paz.		D1
Docente 2	¿Según su experiencia percibe usted su centro de labores como un espacio seguro, de respeto, consideración, escucha y estima afectiva? ¿Por qué?	*Sí, yo si la verdad, no he encontrado dificultades en el colegio, siempre ha habido el compañerismo, la amistad a pesar de todo creo así sean grupos pequeños, siempre cuando ha habido una actividad. nos hemos unido, hemos participado.	Entorno laboral saludable.	D2
Docente 3		*Yo creo que si porque a pesar de que no nos vemos y no estamos físicamente cerca, si se siente ese trato , esa sensación de querer convertirlo en una unidad, una familia, por ahora somos una organización donde todo lo que se dice se respeta y si es que hay algún error se habla en interno, así que si es un lugar donde te puedes sentir acogido, donde puedes trabajar tranquilamente, me incentivan a que siga mejorando día con día.		D3

Docente 4	*Sí, es un lugar de respeto, consideramos las opiniones. Siento que hay respeto en la institución, pero también hay sobre carga de trabajo y eso impide que podamos desarrollar más lazos de amistad.	D4
Docente 5	*Se supone que este era el año de la reorganización, unión, de volver a iniciar el rompimiento de relaciones que hubo; ya que se había perdido. Ahora hay docentes nuevos que se han integrado en mayoría; los antiguos casi no están se fueron porque se trasladaron, otro porque cesaron; entonces era este año el inicio para algo mejor.	D5
Docente 6	*Sí, claro que sí, incluso extraño en estos tiempos compartir con mis compañeros de trabajo y mis estudiantes un espacio de aprendizaje, crecimiento e integración.	D6
Docente 7	*Sí, yo considero que sí, hay mucha intención de mejorar en ello. Creo que en este proceso estamos involucrados todos por un solo objetivo, que es el desarrollo de la institución y creo que se está logrando.	D7

Docente 8	<p>*Si, porque hay un trato saludable que permite expresarse y dar una opinión personal, asimismo la cercanía y bromas con los colegas ayuda a sentirse en familia y compartir momentos agradables. Por otro lado, el cariño y el trato afectivo de los padres y estudiantes hacen gratificante la labor.</p>	D8
Docente 9	<p>*Claro que sí, porque es un espacio agradable para aprender y compartir. Trabajamos en equipo como una familia y es un trabajo por vocación y cariño a nuestros estudiantes a pesar que la remuneración no se encuentre al nivel que desearía.</p>	D9

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 12

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 4- pregunta 12 - docentes)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Docente 1		*Bueno a través de charlas, por ejemplo, me gusto el trabajo que hizo usted en el patio, muy interesante, razonaron, participaron, jugaron, se rieron, y creo que debe darse esos espacios para poder relacionarnos y tener un tipo, una buena relación entre docentes, directivos, buscar el momento adecuado, puede ser quincenal o al mes, para un poquito		D1
	¿Cómo cree usted, que los directivos deberían involucrar a los docentes para la mejora del clima laboral?	desestresarnos y ver la forma de relacionarnos a través de dinámicas como usted lo ha hecho, yo creo que estaría muy factible eso. *Yo creo que deberían haber espacios de socialización entre todos, de alguna u otra manera se creen vínculos en todo el colegio ,digamos con todos los integrantes y esto ayuda en la mejor interacción cuando hay actividades, porque ya habíamos tenido un momento de acercamiento, de esta manera reforzaríamos algunos lazos de compañerismo y luego más adelante de repente de amistad.	Incentivo laboral y actividades de integración.	
Docente 2				D2

Docente 3

*Es importante conocer, el boca a boca, conversar con ellos, preguntar cómo se sienten, preguntar qué es lo que creen que podríamos mejorar, es importante también hacer un diagnóstico, creo que esas reuniones técnico-pedagógicas, deberían ser un poco más seguidas, para enfocar esa necesidad del docente de ser escuchado, el profesor en esta coyuntura necesita ser escuchado y eso va a mejorar muchísimo el clima laboral en el tema institucional del colegio, adicionalmente a ello como tomar los reconocimientos, o cualquier logro que sean desarrollados por cualquier iniciativa que hayan tenido esas pequeñas cositas mejoran el ánimo.

D3

Docente 4

*La gestión debe buscar que los docentes sigamos pasando por talleres, por capacitaciones que nos permitan sentir que nos estamos desarrollando también profesionalmente , sumado a ello sería muy importante que nuestros directivos se reunieran de manera más permanente y que pongan sobre la mesa toda la situación actual del colegio y que se tomen en consideración también las situaciones particulares; no todos tenemos las mismas habilidades , las mismas capacidades para desarrollar todo lo que nos piden, con la educación virtual para todos no ha sido fácil.

D4

Docente 5	<p>*Yo pienso primero que el directivo debe tener el don del liderazgo, el don de poder llegar a su personal, el don de entenderlo, acompañarlo, ver por ellos; para que los docentes se sientan respaldados por el directivo. Espero que las autoridades cuando lleguen a los colegios vengan con esa preparación; más que nada de la parte humana el hecho de saber manejar al personal, momentos donde nosotros nos podamos reunir, intercambiar ideas; cosas de integración porque cada docente muy aparte de su perfil profesional también tiene una carga emotiva y sé que todos necesitan un poco de apoyo en esa parte.</p>	D5
Docente 6	<p>*A través de actividades de integración y momentos de relajo, Para la mejora del clima laboral es importante que se brinde un espacio para conocerse entre compañeros y compartir experiencias y momentos agradables.</p>	D6
Docente 7	<p>*Creo que deberíamos ingresar a un espacio donde los docentes tengan voz, no quiere decir que no seamos escuchados, sino que en las grandes decisiones tal vez solo tenemos que adaptarnos a lo que ya dan por finalizado, para esta</p>	D7

adaptación yo creo que serviría muchísimo algunas reuniones semanales, la colaboración del área psicológica podría ayudar a nivel motivacional porque es lo que necesitamos, creo que serviría mucho que participemos activamente y una que otra charla motivacional o de mejora serviría bastante.

Docente 8

*A través de actividades de motivación, reflexión e integración. Crear espacios que permitan hablar sobre el clima laboral y dar propuestas de mejora, asimismo incentivos que fortalezcan la labor de los docentes como paseos, premios o reconocimiento verbal.

D8

Docente 9

*Creo que se daría a través de la participación directa de los maestros, tomando en cuenta nuestros aportes y dando mayor tiempo al bienestar de los maestros, reconociendo la labor de entrega continua que hacemos.

D9

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 13

Matriz de triangulación entrevistados colaboradores - objetivo específico N°1- pregunta 1

Objetivo específico	Pregunta	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	Comparación		Interpretación de docentes
											Semejan.	Difere.	
Establecer la importancia de la gestión y dirección laboral para la condición de personas en la	¿Según su experiencia, durante el tiempo que viene laborando en la institución educativa, de qué manera los directivos toman en cuenta las habilidades,	La subdirectora Rosa nos conoce tantos años, que ya sabe nuestra debilidad, potenciabilidad y la forma en la que	Si veían que manejas algo bien entonces de alguna manera tomaba en cuenta para desarrollar algún proyecto, partiend	Es importante lo que el equipo directivo ha hecho, se nota que es lo primero que ha desarrollado a sido un pequeño FODA para establecer las habilidades que tienen los profesores, tiene profesores	De acuerdo al trabajo que desempeñamos dentro de la institución educativa, nos asignan una actividad, una función en específico, de acuerdo al perfil con el que contamos ejercemos una función.	Cuando se armaban las comisiones lo hacían ya sea porque la persona misma se ofrecía o de lo contrario porque se lo designaban o	Considero que se da a través de la observación de una de nuestras actividades y desempeño y la identificación de nuestra materia	Más allá de los cursos que tenemos, lo que hay es una elección por la labor que ya desempeñamos anterior mente, la nueva directiva suele ceñirse a lo que	Básicamente designamos funciones al azar, asimismos o se necesitan de formar muchas comisiones para el trabajo del año escolar, así que finalmente	De acuerdo a la especialidad que tenemos suelen elegirnos, hay talentos que ellos observan en nuestros trabajos en equipo y de acuerdo a ello sugieren que asumamos alguna	Los participantes manifiestan que se toman en consideración sus habilidades, capacidad y sus talentos, cuenta sus potenciales y asignación de roles, a través de un análisis FODA, experiencias previas,	Los participantes observan distintas maneras de tomar en cuenta sus capacidades y talentos para la asignación de sus roles, funciones y comisiones durante el año escolar, a través de	

institución educativa Nacional Rima c.	capacidades y talentos de cada uno de los docentes en la asignación de sus roles, funciones y comisión durante el año escolar?	profesor trabaja al momento de hacerlos el monitreo, de esa manera creo forman las comisiones a donde pertenece cada uno.	o de la habilidad que tienes y esto si lo he visto, no he visto que haya inconvenientes con eso.	que se nota claramente manejan un liderazgo positivo y han hecho que ellos sean cabezas de alguna comisión determinada, también delegaban ciertas funciones, algunos profesores saben que pueden producir más rápido que ellos tal vez ya sea por la experiencia previa o por que manejan un tipo de información adicional.	Considero que se toman en cuenta las características personales ;el perfil profesional también de cada uno de nosotros para ejercer una función y para que esto salga de la mejor manera posible.	era sorteada para designar tales roles.	especializada, según nuestro perfil y disposición para hacer las cosas pueden notar hacia dónde dirigirnos.	años anteriores se han venido trabajando con todo el personal , o bien nosotros también ofrecemos para trabajar en alguna área.	todos terminamos participando, pero no necesariamente todos encajan con el perfil que se necesita para la función o actividad que le asignan.	responsabilidad.	el año escolar.	perfil profesional, características personales, monitorio, acompañamiento y experiencia previas, monitoreo y acompañamiento.	distintas estrategias de reconocimiento de características personales, perfil profesional, experiencia previas, monitoreo y acompañamiento.
--	--	---	--	---	---	---	---	---	---	------------------	-----------------	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 14

Matriz de triangulación entrevistados colaboradores - objetivo específico N°1- pregunta 2

Objetivo específico	Pregunta	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	Comparación		Interpretación de docentes
											Semejan.	Difere.	
Establecer la importancia de la gestión y dirección laboral para la condición de personas en la institución	¿Dura su tiempo de servicio profesional en esta institución educativa, qué cambios significativos ha percibido en el proceso de gestión y administración de los aspectos y actividades diferentes o	En el proceso de gestión y administración han habido muchos cambios más que nada en la parte emocional de los profesores, lo que es en relación con el proceso de gestión y administración de los aspectos y actividades diferentes o	Bueno relacionado a lo que es gestión se presentan varios cambios con la entrada del director este año, antes no se tomaban en cuenta algunos aspectos y todo estaba dividido, hacia diferentes actividades o diferentes	Desde el día 1 de este año hasta este día digamos que han habido cambios bastante importantes entre ellos la sistematización de la información, el de migrar de tener la información de manera análoga a	En los últimos años en la institución educativa y la gestión administrativa ha mejorado, principalmente porque ahora los docentes recibimos capacitaciones, de manera constante somos evaluados y	No he observado cambios significativos, llevo 9 años en el colegio y he trabajado con 3 directivos, de manera constante somos evaluados y	En los últimos 3 años no he percibido ningún cambio especial. Sin embargo el presente año con el cambio de nuevas expectativas y pesar de los directivos emergen	Este último tiempo ha tenido un cambio de directivos y ello ha sido importante para plantear nuevos expectativas y objetivos, trabajo	Yo pienso que este último año han presentado cambios significativos en cuanto a la organización de equipos, en la integración de capacitación y actividades. pesar de que el trabajo	Según lo menciona por los participantes, se perciben cambios significativos en la Institución educativa durante el periodo de este año, en cuanto al proceso de gestión y administración.	De acuerdo a los participantes perciben los cambios en distintas áreas, como la sistematización de información, organización e integración de procesos,	Durante este último año en el curso, los participantes perciben cambios significativos en diversos áreas que se marcan dentro del proceso de gestión y administración de la institución educativa.	

educativa Nacional Rimac.	gestión y administración? fue la entrega oportuna de material es de escritorio, creo que hay un buen manejo, una relación creo en coordinación entre director y subdirectores.	cambio significativo fue la entrega oportuna de material es de escritorio, creo que hay un buen manejo, una relación creo en coordinación entre director y subdirectores.	gestiones por nivel y no había una unificación en todo el desarrollo del año escolar, había muchas carencias y eso también hacia que los mismos padres estuvieran muy desorganizados, las actividades eran muy desorganizadas.	pesar de tener la información de manera digital ha contribuido a que esta información sea de rápida consulta y que genere productividad en los docentes y también en el equipo administrativo, ese es el principal cambio que he podido observar.	supervisados para lograr el mejor desempeño de nuestras funciones. Sumado a ello ahora contamos con psicólogos que intervienen junto a nosotros en el trabajo. Pienso que el trabajo es multidisciplinario.	tomaban sus decisiones y nosotros informábamos cambios importantes en la mejora de los procesos de organización y coordinación del equipo directivo o hacia nosotros los docentes.	todo se está llevando a cabo una mejor manera de contarnos con el área tecnológica, está ayudando en el uso de las plataformas, el fanpage, etc.	remoto la I.E en poco tiempo logró crear redes digitales de contacto, a pesar de la carencias económicas de nuestra población estamos logrando contactar a una buena cantidad de población.	coordinación del tiempo, organización de equipos, capacitación y mejora de las relaciones humanas
---------------------------	--	---	--	---	---	--	--	---	---

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 15

Matriz de triangulación entrevistados colaboradores - objetivo específico N°1- pregunta 3

Objetivo específico	Pregunta	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	Comparación		Interpretación de docentes
											Semejan.	Difere.	
Establecer la importancia de la gestión y dirección laboral para la conducción de personas en la institución educativa Nacional	¿Qué estrategias emplean los directivos para incluir a los docentes en el conocimiento y elaboración de los documentos de gestión y elaboración?	Con la subdirectora, formas grupos por ciclos y de acuerdo a eso, vamos realizando un trabajo colegiado, entonces nos	Buena creo que las capacitaciones que nos dan, también las inscripciones a cursos online y el acompañamiento que hace los docentes, pero si no hacen hasta un nivel intermedio	El hecho de que somos docentes nos hace conocer los términos técnico-pedagógico, esto no quiere decir que seamos expertos pero si manejamos hasta un nivel intermedio	Se crean comisiones para realizar cada una de las actividades importantes, como la preparación del año escolar y durante el año para que este trabajo se haga de	Ellos siempre a principio de año suelen hacer las reuniones pedagógicas, nosotros informamos sobre cómo se va a trabajar durante el año, yo sé que ellos reciben directiva	Realizan capacitaciones, reuniones y trabajos en equipo. Principales todo documento de gestión se revisa al	Trabajamos con nuestros pares, luego ya los directivos se encargan de agrupar para trabajar mejor en equipo. Con todos los cambios que	Lo hacen a través del trabajo en equipo, capacitaciones y monitorios, con el objetivo de seguir las normativas que emiten desde la entidad	Se realiza a través de capacitaciones y comisiones que permiten que aportemos y conozcamos sobre los documentos de gestión. Se realizan grupos de trabajo según la materia de	Los participantes observan que son involucrados en el conocimiento y elaboración de los documentos de gestión y los documentos de	Los participantes observan que son involucrados en el conocimiento y elaboración de los documentos de gestión y los documentos de	Los participantes observan que son involucrados en el conocimiento y elaboración de los documentos de gestión y los documentos de

al curricular reuniones nos io de lo manera de la iniciar existen s especialida curricul los trabajo en Rimac. ? os en desemp que es la óptima UGEL y a el año existen en los educativ d para la ar. docum equipo, la una eñemos que es la ,entonces partir de escolar últimos as elaboració entos comunicaci mesa de una tación ,entonces esas de y junto tiempos superior n, revisión de ón directa, redond mejor término comisión directivas a todos estamos es. y gestión capacitacio a y manera pedagógi hay un nos los tratando de maestr de y nes coordin y ca, he represent organizan maestr de ón de elabora constantes, amos tengam notado ante que , lo que os son trabajar como lo documento s. ción acompaña los os más que los se está viene analiza como lo lar, formación temas, conoci colegas reuniendo hacer el dos y actuali s como de los miento con los de trabajo actuali s zados. haciend o, solo el comisiones y todo trabajo comparti constante ;después a o, solo que la en trabajo lo que del mos en con el medio año que la directiva ha dado cambios importa ntes para mejora. , la asignación se va a enfoque la director y se hace hacer un balance para ver los avances y si había habido alguna dificultad en la consecuci ón de las metas que se habían colocado. durante curricula maneja mucho sus funciones específicas y todos podemos ser parte del proceso de elaboración del año escolar. bakran de toda

esta
informac
ión
permite
tener una
consulta
teórica
de algún
tema
determin
ado.

ción de
roles y
funcio
nes.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 16

Matriz de triangulación entrevistados colaboradores - objetivo específico N°1- pregunta 4

Objetivo específico	Pregunta	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	Comparación		Interpretación de docentes
											Semejan.	Difere.	
Establecer la importancia de la gestión y dirección laboral para la conducción de personas en la institución educativa a Nivel Nacional Rimac.	¿Dé que manera dan a conocer los directivos la misión, visión y valores de la institución educativa?	Bueno lo hacen a través de una reunión general, y van leyendo los puntos más importantes, la misión, visión todo del colegio y bueno ahí se toman bastantes	Creo que con el conversar diario, mediante los acompañamientos, mediante las jornadas y en el diálogo espontáneo que tengamos creo que	Después del primer día no he vuelto a escuchar la misión y visión de la institución, sería importante recalcar por qué y para qué la institución está trabajando de esta	Cuando hay un nuevo colaborador en la institución educativa se le asigna una	Sola mente lo he hecho duran reuniones que hemos brindado toda la información necesaria y se le asigna una	Solo se da a conocer al inicio del año escolar en las capacitaciones. Para ser honesto no lo he visto reforzado. Quizás solo algunos	Sincera mente que sea constante, yo creo que lo escuché unas veces al inicio y de allí no lo he visto reforzado. Quizás solo algunos	Al inicio del año escolar escuché pero la verdad no lo recuerdo, considero que es importante, ya que no saberlo hace que el logro de los objetivos no vaya por el camino correcto y base	No eh logrado escucharlo sinceramente, y considero que es una carencia institucional, ya que no saberlo hace que el camino al logro de los objetivos no vaya por el camino correcto y base	Los participantes en su mayoría manifiestan desconocer la misión, visión y valores de la institución educativa por distintas razones como, la ausencia de información, falta de comunicaci	Los participantes antes manifiestan que desconocen la misión, visión y valores de la institución educativa por distintas razones como, la ausencia de información, falta de comunicaci	Los participantes manifiestan que desconocen la misión, visión y valores de la institución educativa por distintas razones como, la ausencia de información, falta de comunicaci

interroga ntes, pregunta s, si están de acuerdo o no están de acuerdo, si esta adecuad o. Bueno hay una participa ción de todos los profesor es en cuanto a ese aspecto.	siempre ellos buscan darnos a conocer y recordar continu amente que tenemos una misión y una visión instituci onal.	manera, que es lo que se quiere lograr este año, y como se está mirando la institució n de acá a 5 años.	misión .	fue de mane ra expos itiva.	sería import ante buscar otras formas para transm itirlas e interio rizarla s en la comun idad educati va.	de los valores, no está muy claro.	fundame ntal para desarroll ar la identida d instituci onal de la comunid ad educativ a.	identidad institucion al se vea afectada.	de inicio del año escolar se menciona ron.	ción, falta de comuni cación, orientac ión, reforza miento, fundam entación y difusión .	ón, orientación , reforzamie nto, fundament ación y difusión.
--	--	--	-------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 17

Matriz de triangulación entrevistados colaboradores - objetivo específico N°1- pregunta 5

Objetivo específico	Pregunta	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	Comparación		Interpretación de docentes
											Semejan.	Difere.	
Describir cómo son las habilidades técnicas para el soporte institucional en la institución educativa Nacional Rimac.	¿Cómo se da la participación de los actores de la comunidad educativa en la toma de decisiones de la institución educativa?	Creo que se está dando de la mejor manera, porque cada persona al en la reunión que hemos tenido con los directivos se ha tomado	No he visto que se hayan tomado decisiones en consenso en democracia, pero ahora este año si he visto un poco, pero creo que las decisiones	No hemos tenido participación completa de toda la comunidad educativa, en este caso estudianes, padres de familia,	Buena, principalmente las reuniones se dan al nivel de dirección, subdirección, coordinación, en cada área del colegio, los docentes y los auxiliares	En la dirección anterior, la persona que ingreso tomo el control de todo y a nivel de directivos quienes supuestamente tomaban las	El personal directivo y los docentes de todo el equipo los documentos, recibiendo, estamos participando que se maneja la directiva y luego solo los docentes, creo que nosotros estamos recibiendo, pero no estamos participando netamente	Eso lo maneja la directiva y luego solo los docentes, creo que nosotros estamos participando netamente	Se suele dar la participación de la comunidad docente en las reuniones remotas que realizamos el personal directivo, sin embargo las normativas	Se da una participación activa a través de la opinión, debate y aporte de los docentes. Se toma en cuenta nuestra	Según lo que se manifiesta, no se da la participación de todos los actores de la comunidad educativa en la toma de decisiones de la institución, sin embargo se busca	Algunos participan antes manifiestan que si se busca la participación de los actores, a través de la clarificación de roles y funciones, brindan	Los docentes manifiestan en su mayoría que no se da la participación de todos los actores de la comunidad educativa en la toma de decisiones de la institución, sin embargo se busca

las decisio nes bien claras, se ha tomado puntos bien claros y que cada person al debe cumpli r su rol que le compet e.	importa ntes las toma o las ha estado tomando el equipo directivo y se ha estado notifican do e informa ndo a los profesor es de las decision es, la participa ción si es activa de los papás y de la organiza ción por aula, si se busca la	equipo admini strativ o como tal, ahorita el enfoqu e primor dial del docent e y equipo directi vo, pero si es import ante el rol que se está cumpli endo con la llegada de inform ación a	es. Sumado a ello, cada una de las aulas cuenta con un delegad o, este alumno es quien recoge las opinion es de sus compañ eros y también les comuni ca las situacio nes que se están pasando viviend o en el colegio y que	decision es ocasion o problem as porque partici pamos de mismos no pudiero n llegar ello. a acuerdo s. Actual mente estamos con un nuevo directiv o; por la situació n que estamos pasando aún no hemos podido ver su	asigna n a la los docent es partici pamos de forma consta nte de ello.	te de todo lo que ellos finalme nte deciden.	vas y lineamie ntos usualme nte suelen ser impuest as por instanci as mayores como Ugel o MINED U.	os aporte s para genera r decisi ones en mejora.	distintas estrategia s para enmarcars e en ese objetivo de mejora.	informa ción clara y precisa, buscand o la particip ación activa, inclusio n e integrac ión, llegand o a consens os grupale s, delimita ndo, plantean do metas y procedi mientos , mientra s que otros percibe	distintas estrategias para enmarcars e en ese objetivo de mejora, como la clarificació n de roles y funciones, brindando informació n clara y precisa, buscando la participaci ón activa, inclusion e integración , llegando a consensos grupales, delimitand o, planteando metas y procedimie
---	--	--	--	---	---	--	---	--	---	--	--

participación del papá y que ellos lleguen a un consenso y en relación a los niños ellos también su participación democrática y es bastante equitativa para todos hay exclusión. los estudianes y el rol del equipo directivo guiando en el proceso, estipulando parámetros, dando las metas y el procedimiento para adquirir estas importancias en estos tiempos de acciones va a tomar la institución educativa para saber sus opiniones e ideas.

decisiones, mientras que otros perciben decisiones impuestas por instancias mayores.

pande
mia
que
estamo
s
vivien
do.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 18

Matriz de triangulación entrevistados colaboradores - objetivo específico N°2- pregunta 6

Objetivo específico	Pregunta	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	Comparación		Interpretación de docentes
											Semejan.	Difere.	
Describir cómo son las habilidades técnicas para el soporte institucional en la institución educativa Nacional Rimac.	¿Qué tipo de experiencia, habilidades y dominio muestra el personal directivo en sus funciones asignadas?	Bueno que tiene un dominio positivo, al menos el directo a muy potencial, con	Este año percibo trabajo conjunto, habilidades de los directivos y el manejo de todos ellos juntos, tienen liderazgo, también suele ser empático	De parte de dirección todavía no he notado el involucrarse al 100% por la propia coyuntura, pero los momentos	Principalmente creo que es un buen líder en el sentido de que no está solamente dando órdenes para hacer cosas; si no que trabaja	El director que es nuevo, tiene un buen trato, es muy amable, muy cordial, ha tenido llegada con la mayoría de docentes, ha tenido esa delicadeza de hablar con cada uno; al menos eso nos ha hecho sentir bien. El hecho de ser acogidos,	Muestran liderazgo, comunicación horizontal y trato adecuado. Asimismo se observan que se les viene asignando, sin embargo, podrían	Yo considero que es bueno, a cada uno de ellos se denota la capacidad que tienen en lo que se les viene asignando, sin embargo, podrían	Plantean una mejora y cambio positivo para la gestión de sus funciones, muestra apertura para la resolución de conflictos y tienen	El directivo muestra una habilidad rápida para tomar decisiones y solucionar problemas, asimismo genera confianza	Los participantes manifiestan que el personal directivo cuenta con experiencia en el ejercicio de las funciones asignadas, como	Los participantes manifiestan que el personal directivo cuenta con experiencia, habilidades y dominio en sus funciones asignadas, destacando sus conocimientos y diversifica	

sus	os,	ntos	junto a	escuchados o	a y	mejorar	un trato	nza en	son sus	dos del
habilid	llegan	que ha	nosotro	entendidos,	conoci	ya que	horizont	los	conoci	cargo,
ades,	mucho a	estado	s; en	eso ha sido	miento	estoy	al con	maestr	mientos	dominio de
conoce	nosotros	present	otro	muy cálido	de los	seguro	los	os y el	diversifi	diversos
el	y de	e si	aspecto	también he	lineam	que	maestro	trabaj	cados	temas,
campo,	alguna u	hemos	también	observado	ientos	muchas	s.	o se	del	amplia
conoce	otra	notado	es muy	que tiene el	educati	de las	Asimis	simpli	cargo,	experiencia
el	manera	que	buen	don del	vos.	habilida	mo	ca al	dominio	, liderazgo,
tema,	hacen	maneja	comuni	liderazgo	des que	tiene	muestra	delega	de	delegación
conoce	que los	el tema	cador	para poder	tienen	los	dominio	r las	diversos	de
su	profesor	de	creo	integrar el	docentes	y	funcio	nes a	temas,	funciones,
tema.	es que	direcci	que las	trabajo;	podría	manejo	las	amplia	experie	toma de
Igualit	no	ón,	decision	como es	ayudar a	de las	áreas	experie	ncia,	organizaci
o la	entiende	conoce	es que	nuevo está	generar	normati	corres	liderazg	o,	gestión del
sub	n o son	normas	se	conociendo	o	vas,	pondie	o,	delegaci	tiempo,
directo	más	,	toman	cual es la	evolucio	lineamie	ntes,	delegaci	ón de	empatía,
ra tiene	reacios,	conoce	siempre	realidad del	nar otras	ntos y	eso	funcion	es, toma	trabajo en
un	de	leyes,	son	colegio y el	áreas, lo	procedi	permit	de	es, toma	equipo,
domini	alguna u	tal vez	informa	necesita	que tal	mientos	e un	de	de	motivación
o,	otra	le falta	ndo lo	información	vez con	del	mejor	decision	es,	escucha
lideraz	manera	todavía	necesari	para poder	algún	MINED	manej	es,	organiz	activa,
go	hace que	el tema	o sobre	tomar	tiempo	U para	o de	organiz	ación y	cordialidad
tambié	ellos	de	lo que	decisiones.	eso se	este año	organi	ción y	del	horizontal
n hacia	vayan	llegar	se va a	Yo pienso	que los	directivos	deben ver el	tiemp	o.	y escucha
los	entendie	más al	ejecutar	que los	directivos	deben ver el	soporte	del	tiempo,	empatía
profeso	ndo y	maestr	y bueno	directivos	deben ver el	soporte	emocional	del	tiempo,	activa.
res, es	vayan	o de	pienso	deben ver el	soporte	emocional	hacia los	del	tiempo,	activa.
una	apostand	estar	también	soporte	emocional	hacia los	docentes, el	del	tiempo,	activa.
person	o por	más	que es	emocional	hacia los	docentes, el	docentes, el	del	tiempo,	activa.
a que	una	involu	alguien	hacia los	docentes, el	docentes, el	docentes, el	del	tiempo,	activa.
maneja	mejora,	crado,	de	docentes, el	docentes, el	docentes, el	docentes, el	del	tiempo,	activa.

bastant e la empatía, son personas hasta el momento son personas que han demostrado ser capaces en lo que es el trabajo conjunto en favor del colegio .

que toda la mejoría tiene un cambio entonces estimula a los profesores a que se adapten a ese cambio.

de partici par más, tal vez no tiene ahorita los recursos de porque se encuen tra en provin cia, de parte de sub direcci ón hay mome ntos donde quiere guiar a los profes ores, tal vez las

quien se tiene que aprender muchas cosas , hay un cierto grado de admirac ión por parte de los docente s hacia nuestra autorida d.

que nos sintamos acompañado s, entendidos y que sepamos que estamos dentro de una familia.

equipo, motivación al cambio, escucha activa, cordialidad, trato horizontal y escucha activa.

ganas
la
desbor
dan
por
mome
ntos,
por
mome
ntos
tambié
n
necesit
a un
poco
de
apoyo
y recae
en
alguno
s
profes
ores
buscan
do ese
apoyo.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 19

Matriz de triangulación entrevistados colaboradores - objetivo específico N°2- pregunta 7

Objetivo o específico	Pregunta	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	Comparación		Interpretación de <u>docentes</u>
											Semejante.	Difere.	
Describir cómo son las habilidades técnicas para el soporte institucional en la institución educativa Nacional Rimac.	¿Frente a las dudas que presenta en su ejercicio profesional, a quienes suele recurrir para poder tomar las mejores medidas de acción?	Bueno siempre en los momentos que necesito de repente un apoyo, en cuanto a las	En realidad recurro a mis colegas, también bueno a la subdirectora y también al ambiente pedagógico u bueno al	En este caso lo primero que hago es buscar principalmente la ley que me sustente, luego hago la consulta con el equipo directivo, pero normalmente lo primero que hago es consultar con colegas de la misma	Principalmente me dirigió primero a mi coordinador dependiente en qué área este mi duda mi dificultad, principalmente	Según la jerarquía voy donde mi superior que vendría hacer la subdirección y si primaria, hago las consultas respectivas ; generalmente ha	Suelo recurrir a subdirectores en primer lugar una instancia y si aún existiera algún problema es mucho	En mi caso conversamos directamente frente a una problemática con nuestro coordinador y si el problema es mucho	Suelo recurrir al personal directivo que son los representantes de la I.E y me da mayor seguridad saber que conozco a las	Me acerco a la subdirección para plantear la problemática que se presente y me pueda dar mayor lucidez para dar	Los participantes manifiestan que suelen recurrir en diversos motivos como apoyo al personal técnico,	Los participantes manifiestan que suelen recurrir en diversos motivos como apoyo, orientación técnica,	Los participantes manifiestan que suelen recurrir en búsqueda del personal directivo por diversos motivos como búsqueda de apoyo, orientación

unidad es ,a las sesione s, siempr e recurro a la subdire ctora y siempr e está dispues ta apoyar y orienta r.	profesio nal que este más direccio nado a la problem ática que solicita o en ese moment o. planteo algunas alternativas para ver si es aplicable a la institución y lo adapto , lo diversifico a la realidad que tenemos en el colegio.	especialidad para ver como lo han tomado en sus instituciones como lo han trabajado, ya con ese back up de información recorro al equipo directivo y le planteo algunas alternativas para ver si es aplicable a la institución y lo adapto , lo diversifico a la realidad que tenemos en el colegio.	al coordin ador, y bueno la siguient e instanci a inmedia ta a nuestro director . que aclarar , para poder hacer mejor mi trabajo.	al sido así ; muy rara vez que haya llegado a dirección ,siempre me dirigió a ellos y para cualquier directiva o algo que aclarar , para poder hacer mejor mi trabajo.	acerc o al direct or gener al. convers amos con la subdirec ción que es quien toma una solución inmediat a.	mayor con respecto a lo estudian til lo convers amos con la subdirec ción que es quien toma una solución inmediat a.	problem áticas para de forma conjunta dar una solución . sentirse. cualqui er caso que se les present e.	respuest a a los padres de familia o estudian tes y puedan sentirse. cualqui er caso que se les present e.	vo para tomar mejore s medida s de acción en especial izada y legal toma adecuada de medidas de acción en cualquier caso que se les presente.	atención , consulta s, aclaraci ones, informa ción especial izada y legal toma adecuada de medidas de acción en cualquier caso que se les presente.	técnica, atención, consultas, aclaracione s, informació n especializa da y legal, para la toma adecuada de medidas de acción en cualquier caso que se les presente.
--	---	--	--	---	---	--	--	--	---	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 20

Matriz de triangulación entrevistados colaboradores - objetivo específico N°2- pregunta 8

Objetivo específico	Pregunta	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	Comparación		Interpretación de docentes
											Semejan.	Difere.	
Describir cómo son las habilidades técnicas para el soporte institucional en la institución educativa Nacional Rimac.	¿Cómo suele intervenir el personal directivo cuando se presentan dificultades en las relaciones interpersonales entre los docentes?	Se llama a las dos partes y trata de solucionar el problema dentro del momento para evitar más adelante, de repente roces que	Conversan con ellos y si no encuentran solución ambos puntos firman compromisos, porque una cosa son los asuntos personales y otra	Lo manejan de manera muy discreta, conversan con los profesores que están teniendo esta dificultad y logran solucionarlo.	Se cita a las personas que tienen las dificultades para que puedan conversar y tratar de resolver la dificultad y aclarar los malos	Al parecer piden la mediación y solución del CONEI con el cual hacen los arreglos. Me parece que el director en una subreunión llama a	Suelen conversar de forma personal con los docentes implicados y a través de la comunicación	Conversan primero con los coordinadores, si hay algún problema a resolver sea mínimo y luego están conversando con nosotros constantemente	Tratan de buscar diversas opciones y estrategias para manejar los conflictos, así mismo usan la comunicación como medio principal para llegar a	Reúnen a los implicados a través de una comunicación horizontal se busca una solución apropiada para beneficiar a todas las partes	Los participan antes observan distintas estrategias de intervención por parte del personal directivo como, el planteamiento de estrategias como, el	Los participantes manifiestan que personal directivo interviene cuando se presentan dificultades en las relaciones interpersonales entre docentes, a través de distintas estrategias como, el	

conlleve más allá, buscan estrategias para aclararlo, habidos pequeños percances pero ha solucionado dentro del colegio
 cosa es el desempeño laboral, entonces yo asumo que si no hay un arreglo, se tiene que aplicar un compromiso más que todo profesional.
 .

entendidos. los implica dos, estando presente el director y el CONEL. busca mejorar o resolver el conflicto. CONEL. busca mejorar o resolver el conflicto. CONEL. sobre cómo vamos en el proceso de cada una de nuestras sesiones, nuestro trabajo y en la actualidad con el nivel remoto. un acuerdo.

as, búsqueda de soluciones de conflictos, comunicación y compromiso profesional.
 planteamiento de estrategias, búsqueda de soluciones, resolución de conflictos, comunicación y compromiso profesional.
 .

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 21

Matriz de triangulación entrevistados colaboradores - objetivo específico N°3- pregunta 9

Objetivo específico	Pregunta	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	Comparación		Interpretación de docentes
											Semejan.	Difere.	
Describir como son las habilidades interpersonales como medio de interacción y fortalecimiento de las relaciones entre	¿Cómo el personal directivo orienta la participación de la comunidad educativa en las reuniones para asistir, usar diferentes estrategias, forman grupos	En esa parte siempre nos motiva, nos dan facilidades para poder asistir, diferentes estrategias, forman grupos	Bueno he visto que este año ha habido mucha motivación, mucho incentivo más que creemos el clima, yo creo que el clima institucional es	Todavía no me termina de llenar, es una sensación de que todavía pueden dar más, yo creo que intentan, se sienten involucrados en este	Tienen reuniones de padre familia, en este caso la asociación de padres es una fuerza muy importante para nosotros, se sienten involucrados en este	Nos envían un memorándum y en el caso de los que estudian; subdirección a través de los docentes familiares y en el caso de primarios	A través de la motivación, con los lineamientos que ha dado el estado lo que se denota es que cualquier estudiante mandato que	No considero que hay mucha participación, con los lineamientos que ha dado el estado lo que se denota es que cualquier estudiante mandato que	Actualmente se da a través de la difusión y comunicación de la familia, ya que la participación especial de ellos son los que muestran mayor dificultad para participar	Los participantes manifiestan que el orientación personal de la familia o orientada participación de la comunidad educativa en las reuniones, como, la motivación, incentivos	Los participantes manifiestan que el personal directivo orienta la participación de la comunidad educativa en las reuniones, capacitaciones y actividades de la I.E, a través de distintas		

los
colabo
radores
de la
instituc
ión
educati
va
Nacion
al
Rimac.

de trabajo y ella también asiste, ella esta presente y también toma asistencia pues de los que estamos asistiendo. transfor mación y a seguir adelante , por varios aspectos.

muy importante que los profesores y toda la comunidad educativa este motivada y de alguna manera incentivar al cambio, a la transformación y a seguir adelante , por varios aspectos.

los grupos, manejar un grupo es y toda la comunidad educativa este motivada y de alguna manera incentivar al cambio, a la transformación y a seguir adelante , por varios aspectos.

aspecto. En el caso de los estudiantes se logra el desarrollo de identidad con su función educativa, hace que quiera participar de manera mucho más activa en las decisiones que se tomen. Todos partimos básicamente en el concepto de que todos queremos

a citaciones, cuando hay necesidad de alguna reunión de APAF o de alguna jornada; pero en sí será de la idiosincrasia de las personas que son muy pocas las que vienen; cada reunión veo

Asimismo se usan los refuerzos e incentivos para aumentar la participación de los padres, ni por parte de los docentes . familia pesto que en muchas ocasiones se brinda la directiva asumimos, no hay mucha participación en ello, ni por parte de los docentes antes. hacemos parte del equipo y su trato es horizontal.

desde los eventos y actividades. En relación a los docentes nos motiva el hecho de ver el involucramiento de los estudiantes. actividades, se hacen parte del equipo y su trato es horizontal.

asignación de grupos de trabajo, involucramiento, cercanía, identidad institucional y difusión y comunicación digital.

estrategias como la motivación, incentivos asignación de grupos de trabajo, involucramiento, cercanía, identidad institucional y difusión y comunicación digital.

mento	ser partes	muy	lta su
que lo	de un	poca la	partic
tienen	lugar de	partici	ipaci
que	calidad,	pación	ón.
solucio	donde las	de los	
nar a	autoridad	padres	
corto	es no	cuando	
plazo.	estén	se les	
	alejada de	convoc	
	la	a	
	comunida		
	d		
	educativa		
	si no que		
	se		
	muestren		
	como		
	alguien		
	cercano.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 22

Matriz de triangulación entrevistados colaboradores - objetivo específico N°3- pregunta 10

Objetivo específico	Pregunta	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	Comparación		Interpretación de docentes
											Semejan.	Difere.	
Describir cómo son las habilidades interpersonales como medio de interacción y fortalecimiento en las relaciones entre	¿Cómo percibe usted el trato de los directivos hacia todo el personal que forma parte de la institución educativa?	Hay una percepción muy positiva por parte del director, justo ahorita hemos tenido un monitoreo con el director y la	Bueno yo veo un trato respetuoso, cordial, bastante receptor y horizontal, no veo un trato vertical, compañero, me parece muy	Muy cordial, es un trato muy cordial, el hecho de llamarlos maestros es una palabra bastante fuerte que realza el trabajo	Creo que se está trabajando en eso, se está trabajando en que el trato sea más amical; sin embargo aún hay un camino por recorrer que a veces si	Lo que yo he observado es que esta dentro de lo correcto, como ahora último como permitía decía anteriormente el	Es un trato amable, cálido y de horizontal comunicación. Trato comunicacional y eso lo resalto porque me parece muy apropiado que	Es un trato amigable, bastante horizontal en cuanto a la comunicación y eso lo resalto porque me parece muy apropiado que	El directivo muestra una adecuada empatía y escucha activa ante las opiniones o aportes que brinda, eso hace	Muestra un trato adecuado con toda la comunidad educativa, en especial resalta la empatía, la comunicación y la asertividad.	Los participantes manifiestan que el trato personal directivo o personal muestra un trato adecuado con todo el personal que forma parte de la institución educativa, como la asertividad.	Los participantes manifiestan que el trato personal directivo o personal muestra características como la empatía, asertividad, comunicación, escucha activa, trato horizontal,	

los
colabo
radores
de la
instituc
ión
educati
va
Nacion
al
Rimac.

subdire
ctora,
se
muestr
a un
lideraz
go
adecua
do, con
bastant
e
empatí
a en
cuanto
a la
labor
que
estamo
s
desemp
eñando
y
siempr
e
motiva
ndo,
siempr
e
dando
las
pautas

bonito,
este año
si veo
eso.

de un
profeso
r, ellos
normal
mente
tratan
de
maestro
y de
colegas
, no es
un
equipo
directiv
o que
mira de
arriba
hacia
abajo si
no por
el
contrari
o
suelen
estar de
manera
horizon
tal con
el
equipo,
hay

hay
actitudes
que
sesgan un
poco esta
relación
que
debería
ser mucho
más
, estrecha y
se guarda
distancia
entre el
director y
los
docentes.

directo
r ha
tenido
otro
trato,
el
pedirn
os por
favor;
el
pedirn
os las
cosas
de otro
modo.

uerdo
s o
acuer
dos
que
uno
pod
a
tener.
vínculo
bastante
interesa
nte.

nos
traten a
todos de
la
misma
manera,
n
tenemos
sint
a
un
mos
calide
z en el
trato.

ón
educativ
a.

dad,
comuni
cación,
escucha
activa,
trato
horizont
al,
compañ
erismo,
amabili
dad y
calidez.
compañeris
mo,
amabilidad
y calidez
en el trato
que le
brinda a
todo el
personal
que forma
parte de la
institución
educativa.

necesarias,
siendo muy empático, a estado en la reunión que he tenido con los padres y su participación muy adecuado, muy locuaz.

mucha cordialidad y mucho respeto.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 23

Matriz de triangulación entrevistados colaboradores - objetivo específico N°4- pregunta 11

Objetivo específico	Pregunta	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	Comparación		Interpretación de docentes
											Semejan.	Difere.	
Reflexionar sobre las condiciones saludables para la mejora del clima laboral en la institución educativa Nacional Rimac.	¿Según su experiencia percibe el ambiente adecuado, donde puedes ir a laborar tranquilamente, seguro, con ganas de trabajar, con ganas de esforzarte más cada día, se tiene un ambiente	Si eh percibido un ambiente adecuado, donde puedes ir a laborar tranquilamente, seguro, con ganas de trabajar, con ganas de esforzarte más cada día, se tiene un ambiente	Sí, yo sí la verdad, no he encontrado dificultades en el colegio, siempre ha habido el compañerismo, la amistad a pesar de todo creo así	Yo creo que si por que a pesar de que no nos vemos y no estamos físicamente cerca, si se siente ese trato , esa sensación de querer convertirlo en una unidad, una familia, por ahora somos una organización donde todo lo que	Sí, es un lugar de respeto, consideramos las opiniones. Siento que hay respeto en el trabajo y ahora	Se supone que este era el año de la reorganización, de volver a iniciar el rompimiento de relaciones que hubo; ya que se había perdido. Ahora	Sí, claro que sí, incluso extraño en estos tiempos comparto con mis compañeros de trabajo y mis estudios un	Sí, yo considero que sí, hay un trato saludables que permite expresar una opinión personal, estamos involucrados y todos por un solo objetivo, que es	Sí, porque hay un espacio agradable para aprender y comparar. Trabaja mos en equipo como una familia y es un trabajo por	Claro que sí, porque es un espacio agradable para aprender y comparar. Trabaja mos en equipo como una familia y es un trabajo por	Los participantes perciben distintas condiciones dentro de su espacio laboral que los hace sentirse cómodos, como la sensación de unidad, respeto, acogida, escucha, consideración, respeto, cercanía, amistad,	Los participantes se sienten a gusto en su centro de labores	

consideración, escucha y estima a afectiva? ¿Por qué?	de tranquilidad entre todos los colegas, antes había poca relación, ¿estábamos separados, pero ahora se respira un aire de tranquilidad y paz.	sean grupos pequeños, siempre cuando ha habido una actividad. nos hemos unido, hemos participado.	se dice se respeta y si es que hay algún error se habla en interno, así que si es un lugar donde te puedes sentir acogido, donde puedes trabajar tranquilamente, me incentivan a que siga mejorando día con día.	también hay sobre carga de trabajo y eso impide que podamos desarrollar más lazos de amistad.	hay docentes nuevos que se han integrado en mayoría; los antiguos casi no están se fueron porque se trasladaron, otro porque cesaron; entonces era este año el inicio para algo mejor.	espacio de aprendizaje, crecimiento se está logrando.	el desarrollo de la institución y creo que se está logrando.	sentirse en familia y compartir momentos agradables. Por otro lado el cariño y el trato afectivo de los padres y estudiantes hacen gratificante la labor.	vocación y cariño a nuestro estudio pesa que la remuneración no se encuentre al nivel que desearía.	compañerismo y cariño, asimismo un ambiente saludable, de tranquilidad e integración, un espacio de aprendizaje, crecimiento, apertura al cambio, trabajo en equipo y vocación.	cariño, asimismo un ambiente saludable, de tranquilidad e integración, un espacio de aprendizaje, crecimiento, apertura al cambio, trabajo en equipo y vocación.
---	--	---	--	---	--	---	--	---	---	---	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 24

Matriz de triangulación entrevistados colaboradores - objetivo específico N°4- pregunta 12

Objetivo específico	Pregunta	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	Comparación		Interpretación de docentes
											Semejan.	Difere.	
Reflexionar sobre las condiciones saludables para la mejora del clima laboral en la institución educativa Nacional	¿Cómo cree usted, que los directivos deberían involucrar a los docentes para mejorar el clima laboral en la institución educativa Nacional?	Bueno a través de charlas, por ejemplo me gusto el trabajo que hizo usted en el patio, muy interesante, razonaron, participaron, jugaron, se rieron, y creo	Yo creo que debería haber espacio de socialización entre todos, de alguna manera se creen vínculos en todo el colegio, digamos	Es importante conocer, el boca a boca, conversar con ellos, preguntar cómo se sienten, preguntar qué es lo que creen que podríamos mejorar, es importante también hacer un diagnóstico,	La gestión debe buscar que los docentes sigan pasando por talleres, por capacitaciones	Yo pienso que el directivo debe tener el liderazgo, el don de poder llegar a su personal, el don de entenderlo, acompañarlo,	A través de actividades ingresar a un espacio donde los docentes tengan voz, no decir que no seamos escuchados, sino que en las	Creo que debería actividades motivación, reflexión e integración. Crear espacios que permitan hablar sobre el clima laboral y dar propuestas	A través de actividades de la participación, reflexión e integración. Crear espacios que permitan hablar sobre el clima laboral y dar propuestas	Creo que se daría a través de la participación directa de los maestros, tomando en cuenta nuestros aportes y dando mayor	Los participantes manifiestan que los involucramos como la integración, actividades relacionales, espacios de socialización, mejora de los vínculos, interacción,	Los participantes recomiendan distintas estrategias de involucramiento como, la integración, actividades relacionales, espacios de socialización, mejora de los vínculos, interacción,	Los participantes manifiestan que los directivos necesitan reforzar distintas estrategias para involucrar a los docentes en la mejora del clima laboral, como por ejemplo, a

al labor que debe s con creo que que ver por brinde grandes as de tiempo doce acercamient través de la
 Rimac. al? darse esos todos esas nos ellos; un decision mejora, al ntes o, integración
 espacios los reuniones permiti para que espaci es tal asimism bienest en la compañeris ,
 para integran técnico- tan los o para vez solo o ar de mejor mo, actividades
 poder tes y pedagógica sentir docentes conoce tenemos incentiv los a del reuniones relacionale
 relacionar esto s, deberían que se rse que os que maestr clima técnico s, espacios
 nos y ayuda ser un poco nos sientan entre adaptarn fortalezc os, labor pedagógica de
 tener un en la más estam respalda compa os a lo an la recono al. s, socializaci
 tipo, una mejor seguidas, os dos por ñeros que ya labor de ciendo reconocimi ón, mejora
 buena interacc para desar el y dan por los la labor entos, de los
 relación ión enfocar esa rollan directiv compa finalizad docentes de incentivos y vínculos,
 entre cuando necesidad do o. rtir o, para como entrega premios. interacción
 docentes, hay del docente tambi Espero experi esta paseos, continu ,
 directivos activida de ser én que las encias adaptaci premios a que acercamien
 , buscar el des, escuchado, profe autorida y ón yo o hacemo to,
 momento porque el profesor siona des mome creo que reconoci s. compañeris
 adecuado, ya en esta lment cuando ntos serviría muchísi verbal. mo, reuniones
 puede ser habíam coyuntura e , lleguen agrada muchísi verbal. mo, reuniones
 quincenal os necesita ser suma a los bles. mo técnico
 o al mes, tenido escuchado y do a colegios algunas pedagógica
 para un un eso va a ello venga reunione s,
 poquito moment mejorar sería con esa s reconocimi
 desestresa o de muchísimo muy preparac semanal entos,
 mos y ver acercam el clima impo ión; más es, la incentivos
 la forma iento, laboral en rtante que que colabora ción del y premios.
 de de esta el tema que nada de ción del área
 relacionar manera institucion nuest ros humana psicológ
 nos a reforzar l del ros humana psicológ
 través de íamos colegio, direct ica
 dinámicas algunos adicionalme ivos de saber
 como lazos de nte a ello se manejar ayu

usted lo	compañ	como tomar	reuni	al	nivel
ha hecho,	erismo	los	eran	personal	motivaci
yo creo	y luego	reconocimi	de	,	onal
que	más	entos, o	mane	moment	porque
estaría	adelante	cualquier	ra	os	es lo
muy	de	logro que	más	donde	que
factible	repente	sean	perm	nosotros	necesita
eso.	de	desarrollad	anent	nos	mos,
	amistad	os por	e y	podamo	creo que
	.	cualquier	que	s reunir,	serviría
		iniciativa	pong	intercam	mucho
		que hayan	an	biar	que
		tenido esas	sobre	ideas;	participe
		pequeñas	la	cosas de	mos
		cositas	mesa	integraci	activam
		mejoran el	toda	ón	ente y
		ánimo.	la	porque	una que
			situac	cada	otra
			ión	docente	charla
			actua	muy	motivaci
			l del	aparte	onal o
			coleg	de su	de
			io y	perfil	mejora
			que	profesio	serviría
			se	nal	bastante
			tome	también	.
			n en	tiene	
			consi	una	
			derac	carga	
			ión	emotiva	
			tambi	y sé que	

én las todos
situac necesita
iones n un
partic poco de
ulare apoyo
s; no en esa
todos parte.
tene
mos
las
mism
as
habili
dades
, las
mism
as
capac
idade
s
para
desar
rollar
todo
lo
que
nos
piden
, con
la
educa

ción
virtua
l para
todos
no ha
sido
fácil.

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 25

Matriz de discusión de resultados generales

Objetivo general	Resultado general	Autores a favor	Conclusión general
<p>Analizar el impacto de las habilidades directivas en la gestión del talento humano docente de la institución educativa Nacional Rimac, 2020.</p>	<p>Según lo expuesto por los entrevistados se puede concluir que es importante el involucramiento y la participación activa de todos los actores de la comunidad educativa dentro del ejercicio y rol de gestión, dirección y administración que ejecuta el personal directivo, puesto que la percepción de todos los que la conforman, va permitir enmarcar el camino de implementación y mejora dentro de la institución. La presencia de habilidades técnicas e interpersonales, son requisito indispensable para el ejercicio de un cargo directivo, ya que permiten brindar soporte institucional mediante el dominio, conocimiento y respaldo de</p>	<p>Barrientos, Silva y Antúnez (2016), mencionan la importancia de la labor de gestión que realiza el personal directivo como medio de obtención de resultados óptimos y éxito profesional a través de la participación activa de los padres de familia y la comunidad educativa, asimismo Rodríguez y Artiles (2017), plantean la negociación y participación como los principales pilares para la óptima gestión y rescatan dentro de ello la importancia de conocer la gestión desde la mirada de los que conforman la institución para conseguir una cultura colaborativa. Pérez, Villa y Montenegro (2020), mencionan que las habilidades técnicas e interpersonales, son esenciales para la gestión y aportan directamente al éxito de la organización en diversas categorías</p>	<p>De acuerdo al objetivo general se concluye que cuando se habla de habilidades directivas, no solo se consideran las diversas competencias que presenta una persona que se ubica en el cargo de dirección, sino que también se considera la participación activa y el involucramiento del personal docente, los estudiantes y los padres de familia en el ejercicio de cada uno de sus roles, ya que su percepción encamina la implementación, cambios significativos y mejora dentro de la institución educativa. Asimismo, las habilidades técnicas e interpersonales son requisito indispensable dentro de las muchas competencias del personal directivo, ya que les permite sostener el vínculo laboral e</p>

las funciones a ejecutar, así como también gestionar un medio de calidad y calidez en las relaciones interactivas con el medio. Cuando se habla de habilidades directivas, también es importante verlas expresadas en la capacidad de generar un adecuado clima laboral y condiciones saludables para los colaboradores dentro de su espacio de trabajo, ya que sentirse a gusto dentro de la institución educativa, les permite desarrollar un sentido de pertenencia e identidad institucional, lo que repercute en el ejercicio de sus funciones y compromiso docente.

como conocimientos y competencias, habilidades de pensamiento conceptual, desarrollo como ser humano y con los demás, dirección en grupo o equipo, y dimensiones como el ser, hacer y convivir. Finalmente, Cuentas (2018), plantea como prioridad al capital humano, siendo pieza fundamental en toda organización, ya que el clima se afecta cuando el trabajador no se siente parte de la gestión, percibe ausencia de capacitaciones, así como también de incentivos o reconocimiento docente.

y interpersonal con el personal docente. Finalmente la manera en cómo se gestiona el talento docente se ve reflejado en la percepción del clima laboral y las condiciones saludables dentro de su centro de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 26

Matriz de discusión de resultados específicos

Objetivo específico	Resultado específico	Autores a favor	Conclusión específica
<p>Establecer la importancia de la gestión y dirección laboral para la conducción de personas en la institución educativa Nacional Rimac.</p>	<p>De acuerdo a lo expuesto los docentes perciben cambios significativos en las áreas de gestión y administración de la Institución educativa, en relación a la sistematización de información, organización e unificación de procesos de forma significativa. Asimismo, manifiestan que, a través de distintas estrategias, el personal directivo orienta sus competencias en el cumplimiento de sus funciones y los involucra en el conocimiento y elaboración de los documentos curriculares y de gestión. Sin embargo, aún se necesita buscar estrategias de mejora en fomentar la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones, así como también orientar, informar</p>	<p>En cuanto al cambio significativo en las áreas de gestión y administración, Cabeza (2018), plantea la sistematización como rol indispensable en la optimización de procesos empresariales a través de la sistematización de componentes básicos de la empresa, como son las tics, la organización, los datos y los procesos de negocio. La sistematización va a permitir simplificar y entender la estructura y los componentes de una empresa, así como las diversas formas de interrelacionarse, tener mayor acceso y disponibilidad de la información, mantener de forma permanente la actualización de los datos, integrar y unificar datos y procesos, elevar la agilidad y rapidez documentaria, minimizar la complejidad, reducir los tiempos, <u>generar soluciones y reducir costos,</u></p>	<p>De acuerdo al primer objetivo específico se concluye que el personal directivo es responsable de generar cambios significativos en las diversas áreas de la institución educativa, asimismo canalizar y potencializar las competencias del personal humano a su cargo, fomentar la participación integral de los miembros de la institución y encaminar a los colaboradores hacia los fundamentos institucionales que orientan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.</p>

y difundir la misión, visión y valores institucionales.

Rodríguez (2015), establece como eje fundamental la alineación de las competencias de los trabajadores con los objetivos de la empresa. ya que la labor de direccionar el logro de objetivos institucionales carecerá de efecto si solo se enfoca en las competencias de los directivos, se necesita del involucramiento de todos los que conforman el organigrama laboral para conseguirlo. Boix y Bogel (2013), mencionan la importancia de mostrar un constante acto de presencia como muestra de la participación activa de un trabajador dentro del proceso de gestión de una organización.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 27

Matriz de discusión de resultados específicos

Objetivo específico	Resultado específico	Autores a favor	Conclusión específica
<p>Describir cómo son las habilidades técnicas para el soporte institucional en la institución educativa Nacional Rimac.</p>	<p>De acuerdo a lo expuesto, los docentes perciben que el personal directivo presenta amplia experiencia y diversas habilidades de soporte en las funciones que desempeñan. Asimismo, informan y orientan en las medidas de acción frente a cualquier problemática que se presente con los miembros de la comunidad educativa y finalmente brindan estrategias resolutivas y reparadoras cuando se presenta alguna diferencia entre los colaboradores.</p>	<p>Tejada (2012), orienta estas habilidades al saber aplicar de forma óptima los conocimientos en un ámbito profesional específico, saber demostrar a través de la acción y el abordaje el dominio de los contenidos de un área, por ello toda orientación y guía que tenga como base los conocimientos y dominios del directivo en sus funciones de gestión le va permitir guiar, canalizar y enseñar a sus colaboradores, por ello se consideran un requisito indispensable en el acompañamiento óptimo del talento humano docente. Whetten y Cameron (2011), plantean las estrategias resolutivas como una capacidad importante en el personal directivo para resolver problemas cotidianos haciendo uso de estrategias analíticas considerando definir el problema, generar alternativas de solución,</p>	<p>De acuerdo al segundo objetivo específico se concluye que es importante que el personal directivo cuente con las habilidades técnicas necesarias para sostener, orientar y dar respaldo a todo el engranaje de funciones que realiza cada colaborador en sus funciones asignadas.</p>

evaluarlas y finalmente elegir una de ellas y en las ocasiones poco convencionales haciendo uso de estrategias creativas a través de la incubación, la imaginación, la mejora y la inversión.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 28

Matriz de discusión de resultados específicos

Objetivo específico	Resultado específico	Autores a favor	Conclusión específica
<p>Describir cómo son las habilidades interpersonales como medio de interacción y fortalecimiento en las relaciones entre los colaboradores de la institución educativa Nacional Rimac.</p>	<p>De acuerdo a lo expuesto los docentes perciben un trato horizontal de parte de los directivos, lo que permite descartar para ellos el uso de diversas habilidades interpersonales en la formación de sus vínculos, como el uso de la empatía, asertividad, comunicación, escucha activa, compañerismo, entre otros. Asimismo manifiestan sentirse involucrados en el desarrollo de las actividades planificadas a través del uso de distintas estrategias de motivación.</p>	<p>El Ministerio de Educación (2016), considera las habilidades interpersonales como eje fundamental para el fortalecimiento de las capacidades de los directivos, que tienen como funciones dirigir a todos los actores del proceso de enseñanza – aprendizaje, promover el desarrollo de sus capacidades y fomentar relaciones armoniosas dentro de la comunidad educativa. García (2014), manifiesta que para lograr mantener ilusión y pasión por las tareas asignadas dentro de una organización se necesita propiciar y mantener altos niveles de motivación, ya que un directivo puede solicitar compromiso laboral, solo si transmite el mismo nivel de compromiso e involucramiento en las actividades y sus funciones asignadas,</p>	<p>De acuerdo al tercer objetivo específico se concluye que es importante que el personal directivo cuente con las habilidades interpersonales necesarias para crear, sostener y mantener vínculos laborales saludables, así como también gestionar desde la motivación el involucramiento de todos los que conforman la comunidad educativa.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 29

Matriz de discusión de resultados específicos

Objetivo específico	Resultado específico	Autores a favor	Conclusión específica
<p>Reflexionar sobre las condiciones saludables para la mejora del clima laboral en la institución educativa Nacional Rimac.</p>	<p>De acuerdo a lo expuesto los docentes manifiestan sentirse a gusto en su centro de labores porque perciben unidad, respeto, acogida, consideración, compañerismo y cariño, que los hace sentirse en un espacio saludable y seguro. Asimismo manifiestan la importancia de seguir fortaleciendo estrategias para involucrar a los docentes en la mejora del clima laboral, a través de actividades de integración y espacios de socialización y mejora de los vínculos.</p>	<p>Govea y Domínguez (2012) el clima laboral es determinante en una organización, ya que es el ambiente de desenvolvimiento de los colaboradores y existe una serie de características que determinan la mejora laboral como son: los estándares de seguridad, la higiene, los valores morales, las situaciones económicas y hasta legales. Los factores como el reconocimiento al esfuerzo, la productividad personal, los programas de incentivos y gratificaciones, la capacitación al personal, la política salarial, el apoyo social, las políticas de bienestar, las oportunidades de ascenso, entre otros, todo aquel factor se vincula de forma directa con la motivación, la cual se puede dar de forma externa e interna, a través de los refuerzos y premios a</p>	<p>De acuerdo al cuarto objetivo se concluye que existe una percepción positiva respecto al clima laboral, identificándolo como un espacio saludable y seguro, en el cual es importante el uso de estrategias que involucren la participación e integración de los colaboradores de la institución educativa.</p>

los colaboradores, fortalecimiento de su autoestima confianza en las habilidades de uso constante.

Fuente: Elaboración propia.

Artículo

IMPACTO DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA NACIONAL RIMAC, 2020

IMPACT OF MANAGEMENT SKILLS IN THE MANAGEMENT OF TEACHING HUMAN TALENT OF THE RIMAC NATIONAL EDUCATIONAL INSTITUTION, 2020

Alba Javier, Francis Collette, francisalbajavier@gmail.com, Universidad Cesar Vallejo

RESUMEN

El tema de investigación, habilidades directivas, se ha venido desarrollando frente a la necesidad que presentan las empresas y organizaciones de los distintos rubros y servicios. La investigación es de enfoque cualitativo y diseño fenomenológico hermenéutico, con una muestra de 9 personas en un solo grupo de categoría de docentes.

Cuando se habla de habilidades directivas, no solo se consideran las diversas competencias que presenta una persona que se ubica en el cargo de dirección, sino que también se considera la participación activa y el involucramiento del personal docente, los estudiantes y los padres de familia en el ejercicio de cada uno de sus roles, ya que su percepción encamina la implementación, cambios significativos y mejora dentro de la institución educativa.

Palabras claves: *Habilidades directivas, gestión del talento humano, participación activa.*

ABSTRACT

The topic of research, managerial skills, has been developing in the face of the need presented by companies and organizations in the different areas and services.

The research is of qualitative approach and hermeneutical phenomenological design, with a sample of 9 people in a single group of teachers category.

When it comes to managerial skills, not only are the various competencies presented by a person in the leadership position considered, but also the active participation and involvement of teaching staff, students and parents in the exercise of each of their roles, since their perception guides the implementation, significant changes and improvement within the educational institution.

Key words: Management skills, human talent management, active participation.

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial el mejoramiento y expansión de las habilidades en todos los ámbitos del quehacer humano se ha transformado en una necesidad para las empresas y organizaciones; ya que las habilidades directivas o gerenciales pueden llegar a ser elementos determinantes para que una empresa sea más exitosa que sus competidores. Recordemos que las organizaciones tanto públicas o privadas, afrontan en la actualidad grandes desafíos por la gran cantidad de relaciones, injerencias, vinculaciones o influencias con factores externos, como señala Alles (2007) en todas las instituciones u organizaciones interactúan individuos, teniendo cada uno de ellos una labor o rol que cumplir, algunos como empleados otros como jefes o directivos. Según Pollitt y Bouckaert (2000) a medida que avanza la tecnología son las habilidades y competencias quienes marcan los lineamientos que establecerán las ventajas que tendrá repercusión en las mejoras de la calidad de la institución.

En relación a la gestión de recursos humanos, Valdés (2010) plantea que se ha cambiado el concepto sobre la gestión de personal; antes el personal era calificado como un costo que debía ser reducido, mientras que en la actualidad los recursos humanos son altamente valorados y determinan la competitividad de la institución, entonces, su gestión eficiente propicia el desarrollo de sus potencialidades para el bienestar de la institución donde laboran. Dando una mirada a Latinoamérica en estos últimos años, según Valdés (2010) el sistema educativo ha logrado dar grandes cambios que mejoren la calidad educativa dándole respaldo a la labor que desarrollan los docentes en el salón de clases.

En el Perú, el Ministerio de Educación (2016) por medio de la Dirección General de la Gestión Escolar, resolvió considerar a las habilidades interpersonales como una particularidad significativa para fortificar las capacidades de los directivos, cuya responsabilidad es dirigir de forma inmejorable a los individuos implicados con el proceso de la enseñanza y aprendizaje en las instituciones educativas y promover el

desarrollo de sus capacidades fomentando la relación armoniosa orientada hacia la comunidad. Como señala Chiavenato (2002), el gran problema de las instituciones u organizaciones es no saber motivar al personal en una sociedad moderna, por diversos componentes como la insatisfacción profesional, el exceso de trabajo, la labor repetitiva; lo que lleva a los directivos de las instituciones públicas o privadas a cumplir con la tarea de reconocer y poner en práctica estrategias para motivar al personal y de esta manera mejorar el desempeño de los colaboradores. Si bien es cierto, los constantes avances tecnológicos y los cambios han marcado un cambio de rumbo en muchos aspectos de la convivencia social, con respecto a las instituciones educativas se presentan diversos casos, podemos señalar que en la Institución Educativa Nacional Rimac del distrito del mismo nombre, se viene presentando situaciones de malestar, desacuerdo, disconformidad, insatisfacción, falta de manejo de los recursos, los que comprometen a los directivos y docentes, y tienen su repercusión en el desarrollo del proceso educativo. Estas condiciones afectan las habilidades directivas y la gestión del talento humano, lo que ha propiciado el interés por la realización de una investigación que genere recomendaciones que encaminen la buena práctica de la dirección y gestión.

En cuanto a los aspectos conceptuales se determinó las siguientes categorías, primero gestión y dirección laboral para la conducción de personas, segundo habilidades técnicas para el soporte institucional, tercero habilidades interpersonales como medio de interacción y fortalecimiento de las relaciones entre los colaboradores y por último condiciones saludables para la mejora del clima laboral. Por todo lo mencionado anteriormente se plantea como problema general: ¿Cuál es el impacto de las habilidades directivas en la gestión del talento humano docente de la institución educativa Nacional Rimac, 2020?,

METODOLOGÍA

El método utilizado es el razonamiento inductivo, ya que busca indagar y conocer las particularidades, y a raíz de ello producir aspectos teóricos. Hernández y Mendoza (2018). Se basó en un paradigma interpretativo, pues busca explicar el significado subjetivo que los participantes asignan a cada una de sus experiencias. Gonzales (2001). El enfoque es cualitativo, ya que, a través de la experiencia, la historia y la realidad de los participantes se busca comprender las condiciones sociales. Izcara (2014). El tipo de estudio es orientado a la interpretación, puesto que no solo registra un suceso objetivo, sino que define la realidad en base a las interpretaciones y puntos de vista del investigador, los

participantes y la interacción de ambos. Hernández y Mendoza (2018). El diseño de la investigación según Fuster (2019), está orientado a la fenomenología hermenéutica, que se centra en las vivencias cotidianas, considerando todo aquello que está basado en la experiencia, para luego describirlas y asignarles una interpretación. Se contó con la participación de 09 docentes, se consideró una antigüedad mínima de 01 año laborando en la institución y se eligió al personal docente por tener asignados como jefe directo al personal directivo y ser orientados, guiados y gestionados por esta área. La técnica utilizada fue la entrevista semiestructurada, que consistió en un diálogo horizontal, voluntario y de libre de expresión con preguntas contextualizadas a la peculiaridad de la investigación. Martínez (2006). Para la obtención de la información se hizo uso de la plataforma jitsi y se utilizó la herramienta de grabación con el consentimiento de los participantes. El instrumento utilizado fue la guía de entrevista que sirvió como medio para canalizar el tema a investigar. Murillo (2007). La guía de entrevista fue elaborada después de hacer una revisión temática de las habilidades directivas, se consideraron tres áreas en su elaboración, el área administrativa, el área profesional y el área institucional, que fueron englobadas en 12 preguntas abiertas.

RESULTADOS

Según lo expuesto por los participantes, desconocen la misión, visión y valores de la institución educativa, por distintas razones como, la ausencia de información, falta de comunicación, orientación, reforzamiento, fundamentación y difusión, asimismo perciben que no se da la participación de todos los actores de la comunidad educativa en la toma de decisiones institucionales. Otro aspecto que visualizan es la necesidad de reforzar distintas estrategias directivas para involucrar a los docentes en la mejora del clima laboral, como es la integración, actividades relacionales, espacios de socialización, mejora de los vínculos, reconocimientos, incentivos y premios.

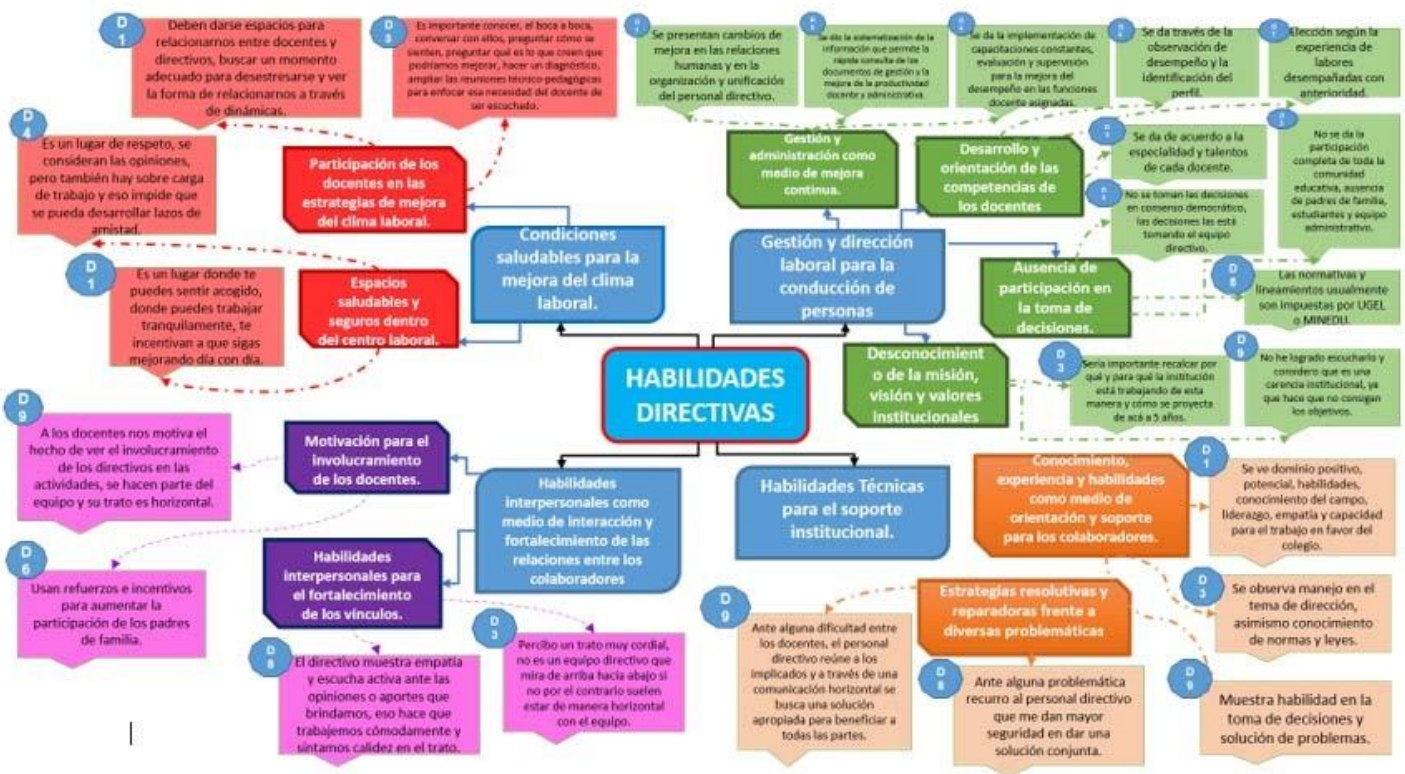


Figura N°1 Organizador de la fisonomía grupal (elaboración propia)

DISCUSIÓN

Al analizar el impacto de las habilidades directivas en la gestión del talento humano docente de la institución educativa Nacional Rimac, 2020, se concluye que es importante el involucramiento y la participación activa de todos los actores de la comunidad educativa dentro del ejercicio y rol de gestión, dirección y administración que ejecuta el personal directivo, puesto que la percepción de todos los que la conforman, va permitir enmarcar el camino de implementación y mejora dentro de la institución, coincidiendo con Barrientos, Silva y Antúnez (2016), las competencias directivas son de gran importancia en la labor de gestión que realiza un directivo dentro de una escuela, ya que son el medio para obtener resultados óptimos y alcanzar el éxito profesional, dentro de aquella competencia se considera necesaria la capacidad de promover la participación activa de los padres de familia y de cada uno de los actores de la comunidad educativa, asimismo la presencia de habilidades técnicas e interpersonales, son requisito indispensable para el ejercicio de un cargo directivo, ya que permiten brindar soporte institucional mediante el dominio, conocimiento y respaldo de las funciones a ejecutar,

así como también gestionar un medio de calidad y calidez en las relaciones interactivas con el medio, tal como señala Griffin y Van (2016), todo conjunto de capacidades para la creación, guía y dirección de una organización que considere la frecuencia y los cambios de contextos permiten un buen desempeño en las diversas funciones que pueda ejecutar un colaborador. Cuando se habla de habilidades directivas, también es importante verlas expresadas en la capacidad de generar un adecuado clima laboral y condiciones saludables para los colaboradores dentro de su espacio de trabajo, ya que sentirse a gusto dentro de la institución educativa, les permite desarrollar un sentido de pertenencia e identidad institucional, lo que repercute en el ejercicio de sus funciones y compromiso docente, lo cual guarda relación con lo indicado por Cuentas (2018), que manifiesta darle prioridad al capital humano como pieza fundamental en toda organización, ya que el clima institucional se ve afectado, cuando el capital humano no se siente parte de la gestión, percibe ausencia de capacitaciones, talleres, así como también de incentivos o reconocimiento docente.

CONCLUSIONES

Se concluye que cuando se habla de habilidades directivas, no solo se consideran las diversas competencias que presenta una persona que se ubica en el cargo de dirección, sino que también se considera la participación activa y el involucramiento del personal docente, los estudiantes y los padres de familia en el ejercicio de cada uno de sus roles, ya que su percepción encamina la implementación, cambios significativos y mejora dentro de la institución educativa. Las habilidades técnicas e interpersonales también son requisito indispensable dentro de las muchas competencias del personal directivo, ya que les permite sostener el vínculo laboral e interpersonal con el personal docente y la manera en cómo se gestiona el talento docente se ve reflejado en la percepción del clima laboral y las condiciones saludables dentro de su centro de trabajo.

RECOMENDACIONES

Se debe considerar una participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa, conocer cuáles son sus opiniones, necesidades y aportes dentro del cambio y mejora continua de la institución educativa, desde las distintas perspectivas de los involucrados. Asimismo, se debe utilizar distintas estrategias de difusión e información

de los fundamentos institucionales (misión, visión, valores) de la institución educativa, para lograr direccionar a los colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos, así como también seguir reforzando las habilidades técnicas de soporte laboral como personal, que permita a los miembros del equipo sentirse respaldados en el desempeño de sus funciones y la expresión de sus estados afectivos. Finalmente, se debe considerar reforzar las estrategias en la gestión del entusiasmo y la motivación, para lograr el involucramiento de todos los miembros que conforman el grupo de trabajo, ya que va a permitir el desarrollo del compromiso organizacional y la identidad con la institución educativa, así como involucrar a los colaboradores en la búsqueda de estrategias de mejora del clima laboral, ya que desde la manera en cómo se relacionan ellos y perciben la dinámica organizacional, va a permitir encaminarlo a la mejora continua.

REFERENCIAS

- Alles, A. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Granica, Buenos Aires.
- Barrientos, C., Silva, P. y Antúnez, S. (setiembre del 2016). Management skills to promote participation families in basic schools. *Educación*, 25, 49.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de recursos humanos*. Ciudad de México: McGrawHill.
- Cuentas, S. (setiembre de 2018). Management of human capital in higher education: analysis of a university. *Educación*, 27, 57-72.
- Fuster, E. (enero de 2019). Qualitative research. hermeneutical phenomenological method. *Purposes and Representations*, 7, 201-229.
- Griffin, R. y Van, D. (2016). *Habilidades directivas, evaluación y desarrollo*. México: CENGAGE Learning.
- González, J. (2001). El paradigma interpretativo en la investigación social y educativa: nuevas respuestas para viejos interrogantes. *Cuestiones pedagógicas*, 15, 227-246.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, P. (2018). *Metodología de la investigación, Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixta*. Ciudad de México, México: Mcgraw-Hill-Interamericana editores S.A.

- Izcara, S. (2014). *Manual de investigación cualitativa*. Ciudad de México, México: Fontamara editores S.A.
- Martínez, M. (19 de junio de 2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *IIPSI, Revista de Investigación y Psicología. Facultad de Psicología UNMSM*, 9, 123-146.
- Ministerio de Educación (2016). *Resolución Ministerial N° 455-2016-MINEDU*. Lima: Recuperado el 03 de Mayo de 2020, de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/169412-455-2016-minedu>
- Murillo, J. (2007). *Metodología de investigación avanzada*. Ciudad de México, México: Fontamara editores S.A.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2000). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- Valdés, A. y Urías, M. (2010). *Familia y logro escolar, Estrategias de afrontamiento*. México, Pearson.

DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO

Yo, **FRANCIS COLLETTE ALBA JAVIER**, estudiante (X), egresado (), docente (), del Programa en **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO** de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI **46432880**, con el artículo titulado:

“IMPACTO DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA NACIONAL RIMAC, 2020”

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría compartida con los coautores.
- 2) El artículo no ha sido plagiado, ni total, ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicado, ni presentado anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lugar y fecha, Los Olivos, 08 de agosto del 2020

Nombres y apellidos: Francis Collette Alba Javier