



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA
EDUCACIÓN

Estudio cualitativo de las relaciones interpersonales de directivos y docentes de la I.E Fe y
Alegría 18. Sullana 2019

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Administración de la Educación

AUTOR

Br. Merino Zapata, María Teresa (ORCID: 0002-5180-2711)

ASESOR

Dr. Tamariz Nunjar, Hildegardo Oclides (ORCID: 0000-0002-4512-6120)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Evaluación y Aprendizaje

Piura – Perú

2019

Dedicatoria

A todos y cada uno de los integrantes de la Comunidad Educativa; quienes, con su experiencia, compañerismo pudieron otorgar los elementos suficientes para la concretización del presente avance profesional.

Agradecimiento

Al personal docente y administrativo de esta prestigiosa casa de estudio; quienes gracias a su empeño, constancia y profesionalismo permitieron la concretización del estudio que contribuye de manera significativa a la mejora personal y profesional.

Página del Jurado



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO

DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

El/La bachiller MERINO ZAPATA, María Teresa, para obtener el Grado Académico de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN, ha sustentado la Tesis titulada:

Estudio cualitativo de las relaciones interpersonales de directivos y docentes de la I.E Fe y Alegría 18. Sullana 2019

El jurado evaluador emitió el dictamen de:

APROBADO POR MAYORÍA

Habiendo hecho las recomendaciones siguientes:

Trujillo, 10 DE DICIEMBRE DE 2019

DR. ALARCÓN LLONTOP LUIS ROLANDO _____

DRA. DIAZ ESPINOZA MARIBEL _____

DR. MEGO CUBAS CARLOS _____



Declaratoria de Autenticidad

Yo, MARÍA TERESA MERINO ZAPATA, estudiante del Programa de Maestría en Administración de la educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI 03658401 con la tesis titulada **ESTUDIO CUALITATIVO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LA I.E FE Y ALEGRÍA 18. SULLANA 2019**

Declaro bajo juramento:

1. La tesis es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada, ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (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.

Piura, 1 de junio del 2019.



María Teresa Merino Zapata

DNI 03658401

Índice

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Página del Jurado.....	iv
Declaratoria de Autenticidad	v
Índice	vi
Resumen	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MÉTODO.....	13
2.1. Tipo y diseño de investigación	13
2.2. Operacionalización de categoría.....	14
2.3. Escenario de estudio	15
2.4. Participantes.....	15
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	15
2.6. Procedimiento	16
2.7. Método de análisis de datos.....	16
2.8. Aspectos éticos	16
III. RESULTADOS.....	18
IV. DISCUSIÓN	25
V. CONCLUSIONES	33
VI. RECOMENDACIONES	34
Referencias	35
ANEXOS	39

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo Describir cómo se dan las relaciones interpersonales de Directivos y Docentes de la I.E Fe y Alegría 18 Sullana, 2019. Para el cumplimiento del objetivo de la investigación se realizó la entrevista a 8 docentes y 2 directivos pertenecientes la Institución.

La investigación es de tipo cualitativa y se recoge información sobre las relaciones interpersonales de los sujetos con la finalidad de recoger sus impresiones, opiniones y perspectivas. Para en análisis de la información recogida se hizo la triangulación entre las entrevistas, antecedentes y teorías que sustentan la investigación. Entre las teorías que dan sustento a la investigación se resalta el aporte de la Teoría de las Inteligencias Múltiples de Howard Gardner haciendo referencia a que el ser humano posee variadas inteligencias independientes unas de otras y que le otorgan singularidad al desempeño y personalidad a las actuaciones humanas, en el estudio se enfatiza acerca de la inteligencia interpersonal, también se hace mención a la Teoría de la persona humana como estructura plurirrelacional de Torralba señalando que las relaciones interpersonales son múltiples, interdependientes y complejas de describir. También se analiza los diferentes estilos de liderazgo como: Liderazgo Transformacional, Liderazgo transaccional y Liderazgo laissez-faire.

Entre los principales resultados se destaca que en la institución se nota que la comunicación muchas veces se da de manera vertical y poco asertiva. Sin embargo se asume que hay gran compromiso de los maestros con el logro de objetivos institucionales y educacionales en general, a pesar de que en la institución predomine el liderazgo de tipo laissez-faire (ausencia de liderazgo). De esto se concluye que las relaciones interpersonales en la I.E. se dan de manera poco adecuada entre los docentes y el equipo directivo, no se favorece la comunicación y participación mediante la adopción de un liderazgo participativo.

Palabras claves: Relaciones, comunicación, compromiso, liderazgo.

Abstract

The objective of this research is to describe how the interpersonal relationships of executives and teachers of the I.E Fe y Alegría 18 Sullana, 2019 are given. For the fulfillment of the objective of the research, an interview was conducted with 8 teachers and 2 directors belonging to the Institution.

The research is qualitative and information is collected about the interpersonal relationships of the subjects in order to collect their impressions, opinions and perspectives. For the analysis of the information collected, the triangulation was made between the interviews, background and theories that support the research. Among the theories that sustain research highlights the contribution of the Theory of Multiple Intelligences Howard Gardner making reference to the human being has several independent intelligences from each other and that give unique performance and personality to human actions , in the study, emphasis is placed on interpersonal intelligence, the Theory of the human person is also mentioned as a multi-relational structure of Torralba, pointing out that interpersonal relationships are multiple, interdependent and complex to describe. It also analyzes the different leadership styles such as: Transformational Leadership, Transactional Leadership and Laissez-faire Leadership.

Among the main results, it is noteworthy that in the institution it is noted that communication is often vertical and not very assertive. However, it is assumed that there is great commitment of teachers with the achievement of institutional and educational objectives in general, despite the fact that the institution is dominated by laissez-faire leadership (absence of leadership). From this it is concluded that the interpersonal relations in the I.E. they are given in an inadequate way between teachers and the management team; communication and participation are not favored through the adoption of participative leadership.

Keywords: Relations, communication, commitment, leadership.

I. INTRODUCCIÓN

El mundo se encuentra estructuralmente en decaimiento moral. Se rompen fácilmente las reglas éticas, moral y culturalmente establecidas por la sociedad, la cultura y la religión. Esta realidad ha conllevado a la presencia de guerras, conflictos entre países, partidos, organizaciones diversas que debilitan la integridad de la sociedad y de las personas en general. A nivel mundial se aprecia que la influencia de la TICs y su uso indiscriminado que muchas veces se les da; el mundo individualista, personalista y egoísta y la relativización de los valores y virtudes han permitido que la calidad las de relaciones interpersonales decaiga de manera considerable.

Asimismo, de acuerdo con Bigum y Kenway (1999) señala que si bien es cierto las TICs incrementan las comunicaciones en los diversos ámbitos, pero de la misma manera afecta la trasmisión de las emociones, sentimientos, pensamientos de los interlocutores. Esta realidad también afecta las relaciones y clima laboral de las instituciones educativas en las que pocas veces existe la posibilidad de reunirse personalmente por las exigencias administrativas y normativas. Muchas de las decisiones, actuaciones y experiencias educativas son relacionadas con el mundo virtual lo cual aleja a los protagonistas de apoyarse en el cumplimiento de las metas y funciones.

La situación anteriormente descrita afecta las motivaciones de docentes y directivos para planificar de manera consensuada, coherente y sistemática los planes de acción que busquen consolidar las relaciones interpersonales entre sus integrantes. Es por ello que los criterios de eficacia, eficiencia y efectivas pocas veces se ven consolidadas en las diversas actuaciones educativas.

A nivel nacional de acuerdo con López (2017) el sector trata de impulsar el liderazgo pedagógico del director basado en la promoción del respeto, la empatía, asertividad entre los integrantes de la Comunidad Escolar.

Sin embargo, se aprecian en muchas Instituciones Educativas la presencia y actuación de grupos antagónicos conformados por docentes que buscan la materialización de sus intereses personales en desmedro de los ideales, objetivos y metas institucionales.

De la misma manera Davis y Newstrom (2009) señalan que si bien es cierto se han logrado avances para que la percepción del “hombre económico y materialista” se supere hacia el fomento de adecuadas relaciones interpersonales, éstos aún son poco significativos, pertinentes y contextuales.

Los líderes pedagógicos en las escuelas poseen serias dificultades para establecer e institucionalizar las relaciones interpersonales basadas en el respeto, asertividad, la convivencia pacífica y la empatía entre los miembros que forman parte de la Institución Educativa. Esta descripción problemática no excluye a nuestra escuela.

En las instituciones educativas se puede determinar que la mayoría de las interacciones sociales se orientan básicamente a la consecución de metas y el alcance de objetivos previstos, en desmedro de enriquecerlas bajo los criterios de comunicación asertiva, empatía, respeto, colaboración mutua. Los líderes pedagógicos basan su accionar en el cumplimiento de las metas y objetivos que ellos de manera unilateral y autoritaria proponen y exigen. Muy pocas veces consultan a la comunidad docente sobre las expectativas, necesidades, pertinencia y facilidades de realizar determinadas tareas, proyectos y estrategias que se encaminen y relacionen con la formación estudiantil.

En vista de la realidad planteada anteriormente, los docentes realizan las actividades programadas orientadas al cumplimiento de sus obligaciones. Participan escasamente en las mismas. Se aprecia desmotivación y apatía en las actividades previstas y muchas veces basan su accionar en las normas y obligaciones que el Manual de Organización y Funciones determina.

De la misma manera se aprecia que los directivos pocas veces estimulan de manera directa e intencionada los esfuerzos mancomunados de la comunidad docente. Se observa que los niveles de concretización y vivencia de los valores que estimulan en la misión y visión institucional se ven reducir debido a la ausencia de relaciones interpersonales afectuosas, respetuosas, empáticas y asertivas.

Frente a los planteamientos anteriormente descritos y de acuerdo a la naturaleza de la presente investigación se realiza la siguiente interrogante general:

¿Cómo son las relaciones interpersonales de directivos y docentes de la IE Fe y Alegría 18 Sullana, 2019?

De la misma manera con la finalidad de concretizar la pregunta general anteriormente planteada se consideran las siguientes específicas:

¿Cómo son las habilidades comunicativas de directivos y docentes de la I.E. Fe y Alegría 18 Sullana, 2019? ¿Cómo se concretiza el compromiso organizacional de directivos y docentes de la I.E. Fe y Alegría 18 Sullana, 2019? ¿Cómo es el estilo de liderazgo de directivos y docentes de la I.E. Fe y Alegría 18 Sullana, 2019?

Después de haber realizado la indagación en bibliografías virtuales se han encontrado los siguientes antecedentes que guardan una relación directa e influyente con el actual estudio. Esto permite y facilita la planificación y posterior consecución de los objetivos y metas previstas.

Dentro de los antecedentes investigados internacionalmente destaca el aporte de Beiza (2012) presentó y sustentó su estudio denominado Las relaciones interpersonales como herramienta esencial para optimizar el clima organizacional en la Escuela Básica Nacional “Creación Chaguaramos II”. En ella a modo de resumen manifiesta que se tuvo como objetivo general analizar las relaciones interpersonales de la comunidad docente de la Escuela Básica Nacional “Creación Chaguaramos II” como una herramienta fundamental para optimar el clima organizacional. De la misma manera se menciona que trata de un estudio de tipo descriptivo con diseño de campo. La población considerada en el estudio es finita, la muestra combina dos grupos que lo conformaron 22 docentes de la Escuela Básica Nacional “Creación Chaguaramos II” y 13 estudiantes. Para la recolección de información se utilizó como técnica la encuesta, aplicando un cuestionario de 31 preguntas cerradas de escala múltiple o policotómica, con alternativas de siempre, a veces y nunca. La validez del cuestionario se determinó por juicio de expertos y la confiabilidad se determinó por el cálculo del Alpha de Cronbach donde se obtuvo un valor de 0,91. Como conclusión el estudio señala que los docentes carecen de un buen manejo de las relaciones interpersonales como una estrategia que optimice y mejore el clima organizacional en la Escuela Básica Nacional “Creación Chaguaramos II”.

El trabajo se relaciona con la actual propuesta en el sentido que presenta alternativas viables, confiables y pertinentes para promover la práctica de relaciones interpersonales en la institución basándose en el trabajo cooperativo, la empatía, y asertividad. Se debe considerar que las adecuadas relaciones interpersonales entre los integrantes de la comunidad educativa otorgan significancia y facilidad para el logro de las metas, actividades, estrategias propuestas por la comunidad educativa.

Por otra parte, Bolaños (2015), presentó y sustentó el estudio denominado Relaciones interpersonales docentes y manejo de conflictos administrativos educativos. El estudio analiza el problema de las relaciones interpersonales que se mantienen entre docentes y cómo estas se relacionan con los distintos conflictos que se dan dentro de la institución escolar. Este estudio tiene como objetivo general describir la incidencia que tienen las relaciones interpersonales de los docentes y el manejo de los conflictos administrativos educativos. Para el recojo de información se utilizó un cuestionario para cada variable. Es estudio corresponde a una investigación de tipo cualitativa, con diseño descriptivo y para comprobar la relación se calculó el coeficiente de correlación de Pearson. Finalmente, el estudio concluye que no existe incidencia evidente entre las relaciones interpersonales de los docentes y el manejo de conflictos administrativos educativos, ello debido a que el nivel de interacciones entre maestros y la calidad de estos es bueno, demostrando así que incide con un nivel muy bajo en el manejo de conflictos.

Se vincula el estudio con la presente investigación en el sentido que otorga pautas concretas para poder comprender los indicadores precisos que se deslizan de las relaciones interpersonales entre el equipo directivo y docente de la escuela. Es decir, permite conocer determinar el punto medio y de equilibrio para encauzar adecuadas relaciones interpersonales entre estos agentes educativos a pesar de posibles y naturales discrepancias de diferente índole.

A nivel nacional Vásquez (2017) presentó y sustentó satisfactoriamente la tesis denominada Relaciones interpersonales y motivación laboral en los docentes de la institución educativa N° 80382 Carlos Alberto Olivares. Chepén – 2017. Esta investigación tuvo como objetivo identificar la relación entre las relaciones interpersonales y la motivación laboral en los docentes de la I.E. N° 80382 “Carlos Alberto Olivares”, Chepén, 2017. La muestra del estudio estuvo conformada por 20 docentes. Para la comprobación de

las hipótesis se aplicó un diseño correlacional. Para el recojo de datos se utilizó como instrumentos el cuestionario de relaciones interpersonales y el de motivación laboral. Para hallar el nivel de correlación entre las variables relaciones interpersonales y motivación laboral se calculó el Coeficiente de correlación de Pearson y las hipótesis se validaron mediante el cálculo de la t de Student para grupos correlacionados, con un margen de error de 5%. Como conclusión la investigación señala que existe una correlación positiva alta entre las variables relaciones interpersonales y la motivación laboral, ello debido a que el Coeficiente de correlación de Pearson fue de 0,810.

El estudio se relaciona con el actual debido sustancialmente en que demuestra que los niveles de motivación del personal se ven incrementados en el trabajo diario cuando existen adecuadas y empáticas relaciones interpersonales, las mismas que evidencian procesos de identidad de los maestros hacia los fines y valores institucionales. Se aprecia es importante y sustancial crear las condiciones, facilidades para vivenciar los valores de la misión y visión institucional para así crear identidad hacia la institución educativa.

De la misma manera Arce y Malvas (2014), presentaron y sustentaron su investigación denominada El Clima Organizacional y las Relaciones Interpersonales en la I.E. Manuel González Prada de Huari – 2013. El estudio señala que en diferentes contextos: mundial, nacional y local; hay gran preocupación para mejorar el clima organizacional en las distintas instituciones educativas mediante el mejoramiento de las relaciones interpersonales. El estudio encontró que las distintas instituciones educativas de Huari las relaciones interpersonales como el clima organizacional son deficientes, por ello el estudio se planteó como objetivo determinar la relación que existe entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales. Dando así el inicio a un estudio de tipo descriptivo, con diseño no experimental, transversal-correlacional. El estudio tuvo como muestra a 48 trabajadores entre directivos, jerárquicos, docentes y administrativos. La información se recogió mediante la aplicación de un cuestionario con 35 preguntas, este cuestionario se validó por juicio de expertos quienes dieron una opinión favorable de 86%; y para la confiabilidad del cuestionario se calculó el Alfa de Cronbach donde se obtuvo una excelente confiabilidad debido al valor de $\alpha = .944$. Este estudio concluyó que existe una alta correlación ($= .790^{**}$), significativa al $.000$ ($^{**}p < .01$) entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la I.E. Manuel González Prada de Huari.

El estudio se vincula con el actual trabajo debido a que permite comprender la naturaleza de las relaciones interpersonales entre el personal y el equipo directivo. De la misma manera se demuestra que por medio de adecuadas e innovadoras estrategias es posible la promoción e institucionalización de relaciones interpersonales basadas en la ayuda mutua, el respeto, la sana convivencia y el fomento de las habilidades personales, sociales y profesionales de las personas.

A nivel local se han llevado a cabo importantes investigaciones que enriquecen el objeto de estudio y la actual propuesta.

En este sentido Agurto (2014) presentó y sustentó satisfactoriamente su trabajo denominado Estrategia organizacional para mejorar las relaciones humanas entre directivos – administrativos y docentes de la I.E N°14872, Distrito Querecotillo, Departamento de Piura, Año 2014. El trabajo a modo de conclusión señala que las relaciones humanas son indispensables en los diferentes ámbitos de la vida social pues facilitan la armonía y el mejoran la convivencia. De la misma manera menciona que las relaciones humanas son esenciales para el ejercicio de las funciones para todos aquellos que se desempeñan en el ámbito educativo, ello debido a que esto genera eficacia y eficiencia en el proceso educativo. En la I.E. N° 14872, las relaciones humanas son poco afables entre directivos – administrativos y docentes, evidenciándose esto en la desvinculación organizacional; los gestores no comparten sus inquietudes, son individualistas, no existe el intercambio de opiniones, de intereses, de valores, son poco tolerables. Ello trae consigo que muestras de solidaridad, empatía, acercamiento y compañerismo sean poco posible de lograrse dentro de la escuela entre los integrantes de la Comunidad Educativa, llámense directivos, docentes y administrativos. El estudio tuvo como objetivo diseñar una Estrategia Organizacional para mejorar las relaciones humanas entre directivos – administrativos y docentes de la I.E N°14872, Distrito de Querecotillo, Provincia de Sullana, Departamento de Piura. Para ello, con la finalidad de facilitar el logro de los objetivos propuestos y respetando la naturaleza y tipo de investigación se utilizó guía de observación, entrevistas y encuestas. La información fue analizada mediante la Teoría de Elton Mayo y Abraham Maslow, que sirvieron de fundamento a la propuesta “Estrategia Organizacional para mejorar las relaciones humanas entre directivos – administrativos y docentes”. La investigación concluye aceptando la hipótesis de investigación y planteando la propuesta sustentada en la base teórica en mención.

El trabajo se relaciona con el actual trabajo cualitativo en el sentido que permite interpretar de manera viable, objetiva la influencia de las relaciones interpersonales para el logro de metas y objetivos propuestos. De la misma manera otorga lineamientos teóricos y metodológicos para encaminar la actual investigación cualitativa hacia los fines que se persiguen.

Este estudio toma en cuenta diferentes teorías que se han ido desarrollando a lo largo del tiempo y que se vinculan con el objeto de estudio. En este sentido adquiere relevancia la Teoría de las relaciones interpersonales de Carl Rogers (1986). Sostiene y defiende básicamente que toda persona posee un potencial enorme para comunicarse de manera efectiva, respetuosa y amena. Argumenta que el ser humano tiene las facultades para salir del estado inicial de dependencia para avanzar hacia una situación autónoma y conocedora de sus propias debilidades y fortalezas. Esta realidad facilita y optimiza las habilidades comunicacionales y enriquece las relaciones interpersonales. De esta manera se busca que las relaciones interpersonales se basen en el respeto a las individualidades y la aceptación de los caracteres y peculiaridades de todos y cada uno de los integrantes de la organización.

El estudio manifiesta y demuestra que el ser humano es social por excelencia. Por lo tanto, posee las capacidades para comunicarse afectivamente con sus semejantes. Para ello propone potenciar el “yo” dentro de las actividades comunicativas de las que toma parte y así lograr su desarrollo personal y social. (Rogers, 1986).

La aplicación de la Teoría dentro del campo educativa adquiere relevancia cuando el profesional de la educación pone en práctica los principios del psicólogo dentro de las sesiones de clase, permitiendo que en éstas exista participación igualitaria del estudiante; muchas oportunidades de expresar ideas, emociones y sentimientos; facilita para la manifestación de planes que permitan enriquecer las actividades señaladas. Ello facilitará el mejoramiento cualitativo de las relaciones interpersonales.

Por otra parte, en la actualidad adquiere gran importancia la Teoría de las Inteligencias Múltiples propuesta por Howard Gardner (1994). Destaca que el ser humano posee variadas inteligencias independientes unas de otras y que le otorgan singularidad al desempeño y personalidad a las actuaciones humanas. Estas capacidades lo hacen valioso e irrepetible frente a los demás

Este destacado científico señala que la inteligencia académica no es la exclusiva para solucionar los problemas de la vida o relacionarse adecuadamente con los demás. Menciona que todas las inteligencias son valiosas y únicas para todas las personas. De la misma manera que le otorgan valía a las dimensiones del ser humano.

Para los fines del estudio se centra la atención en la Inteligencia Interpersonal, aquella que ayuda a que el ser humano sea capaz de identificar rasgos, gestos, actuaciones, emociones, sentimientos, posturas de los demás y, de esta manera facilitar procesualmente las relaciones interpersonales. De la misma manera este tipo de inteligencia busca facilitar los procesos de comunicación basados en el respeto, la confianza, la asertividad y valoración de la persona en sus variadas dimensiones., centrando su atención en las manifestaciones espontáneas y naturales que se demuestran cuando el grupo al que se pertenece se es agradable, empática y afectuoso. León Blank señala enfatiza en que no se debe olvidar que nuestra manera de actuar dice más que nuestras palabras, y que una comunicación eficaz es aquella en la que las acciones comunican más que lo que decimos mediante palabras.

De la misma manera Vygotsky (1991) en su Teoría Socio Cultural destaca la enorme influencia que ejerce el ambiente (familia, amigos, barrio, escuela) para el desarrollo armónico de la persona. Considera que estos procesos se desarrollan de manera gradual y con la colaboración activa, consciente y voluntaria de la persona. En este sentido Santana (s/f) valora el proceso comunicativo en las relaciones al afirmar que nuestras habilidades para la comunicación poco a poco pueden ir progresando competentemente, y que no todos podemos esperar que nos surjan amistades diariamente, pero lo que sí se puede hacer es que todos estemos en disposición para comunicarnos.

Finalmente se plantea la Teoría de la persona humana como estructura plurirrelacional propuesta por Torralba (2005) defiende que la naturaleza de las relaciones interpersonales es múltiples, interdependientes y complejas de describir y ubicar en un determinado estándar. Argumenta que directa o indirectamente la persona se encuentra vinculada con el mundo e influye o se deja influir por él. Es decir, es inevitable que el ser humano se separe de la influencia externa, lo cual modifica constante y estructuralmente su comportamiento y personalidad.

De este vínculo surge la identidad que en palabras de Navarrete (2015) es lo que caracteriza a una persona, de esta manera se entiende que la identidad es algo que no se puede representar en términos tangibles, pero si se puede hablar de ella. (p.464).

También Rodríguez (1989) citando a Laing (1961) define la identidad como aquello por lo que la persona siente que es “él mismo” en un lugar y tiempo determinado, presente o futuro, con lo cual se identificado.

Para que todos los miembros en una comunidad educativa se encuentren comprometidos es necesario un buen líder, por ello es importante analizar aspectos asociados al liderazgo y los tipos que existen.

El liderazgo se asocia a la manera de cómo desde el equipo directivo se lidera en la búsqueda de los objetivos institucionales. Debemos tener claro que en una organización educativa todos sus miembros deben estar en constante aprendizaje y poner a disposición de la organización todo el potencial de sus capacidades. El liderazgo es la destreza para iniciar procesos de cambio que redunden en la evolución de la cultura organizacional. En este sentido el líder debe desempeñar tres roles: diseñar, enseñar y guiar, promoviendo comunidades de aprendizaje. (Senge, 1990).

En este sentido Lussier y Achua (2005) consideran al liderazgo como el proceso de interrelación entre líderes y seguidores con la finalidad de lograr los objetivos de la organización. Bajo este concepto se debe tener en cuenta conceptos básicos como influencia, objetivos y cambio.

También para Jones y George (2006) el liderazgo es un proceso en el que una persona tiene influencia sobre los demás, inspirándolos, motivándolos y dirigiendo cada una de las actividades con el fin de favorecer el logro de los objetivos del grupo u organización. (p. 495) citado por Reyes (2012).

Fiedler (1987) señala que la palabra líder hace referencia a la persona elegida democráticamente para administrar y regular los esfuerzos de cada uno de los miembros del grupo para lograr la meta propuesta. De esta manera se entiende que el líder debe trabajar de manera coordinada con los miembros de la institución para alcanzar los

objetivos planteados, de esta manera el líder no actúa a su antojo, sino que organiza el trabajo con la participación de todos los miembros del grupo.

Respecto a los estilos de liderazgo se puede encontrar los siguientes:

Liderazgo Transformacional, orienta y facilita la participación de todos los integrantes de la organización en beneficio de la reforma y reestructuración para la consecución de las metas institucionales. Este tipo de liderazgo fomenta la mejora continua de la organización, favorece las buenas relaciones y motiva a que todos los miembros de la organización trabajen de manera cooperativa. Un líder transformacional reconocer y potencia las habilidades de cada uno de los miembros en la organización y hace que las pongan de manifiesto para la consecución de los objetivos institucionales, de esta transforma sus creencias, actitudes y sentimientos. Un líder transformacional influye y estimula el cambio de visión individual que tiene cada individuo para buscar intereses colectivos. (Bass, 1985).

Liderazgo transaccional, se sustenta en la teoría de las expectativas propuesta por Bass (1985), quien explica que las expectativas de mejora que tienen las personas dentro de la organización generan motivación que los lleva a esforzarse. Pero el esfuerzo que hacen se convierte en un desempeño por el que espera recibir una recompensa que lo beneficie o ayude a satisfacer necesidades personales. Sin embargo, el líder busca que se cumplan las metas, mediante el esfuerzo y desempeño esperado de los subordinados.

Liderazgo laissez-faire, se asocia a la no existencia de liderazgo, de esta manera no se toman nunca decisiones, las actividades o tareas se truncan y las responsabilidades tanto del líder como de los subordinados no son tomadas en cuenta; este es un estilo de liderazgo ineficiente y que no ayuda al logro de los objetivos de la organización (Castro, 2014). El liderazgo laissez-faire se debe entender como la ausencia de liderazgo.

Frente a los planteamientos anteriormente descritos y de acuerdo a la naturaleza de la presente investigación se realiza la siguiente interrogante:

¿Cómo se dan las relaciones interpersonales de directivos y docentes de la I.E. Fe y Alegría 18 Sullana, 2019?

La propuesta se justifica a nivel teórico el estudio en el sentido que permite contextualizar de manera pertinente, transversal y objetiva los aportes de grandes investigadores del objeto de estudio como Torralba, Vygotsky, Gardner y Rogers. Busca enriquecer dichas teorías en los actuales tiempos en las que las variables intervinientes son múltiples y complejas. De la misma manera a nivel práctico el trabajo presenta lineamientos concretos y específicos para enriquecer las relaciones interpersonales entre los directivos y los profesores de la institución respetando la naturaleza y responsabilidades de cada uno de los agentes educativos De la misma manera, respeta la naturaleza de la investigación como guía para futuros trabajos cualitativos sobre este importante tema. Por otra parte, adquiere relevancia por la urgencia, necesidad y pertinencia del estudio en los actuales momentos transformacionales de la educación peruana. Por otra parte, a nivel científico la investigación incrementa de manera cualitativa y estructural el conocimiento científico sobre el objeto de estudio Se trata de generar y actualizar los conocimientos a partir de procesos de reflexión de la información obtenida y los saberes de ciencia. Además, a nivel metodológico porque es un referente para que las futuras investigaciones cualitativas de manera crítica puedan desarrollar sus investigaciones con seguridad, motivación y constancia. Los pasos y estrategias señaladas pertenecen al paradigma cualitativa y se caracterizan por ser sencillos, puntuales y comprensibles.

Frente a lo anteriormente expuesto se presenta el Objetivo general: Describir cómo se dan las relaciones interpersonales de directivos y docentes de la I.E Fe y Alegría 18 Sullana, 2019. Para la consecución del Objetivo general se señalan los siguientes objetivos específicos: Describir las relaciones interpersonales que se dan entre directivos y docentes de la I.E. Fe y Alegría 18 Sullana 2019, Describir las habilidades comunicativas entre el equipo directivo y personal docente de la I.E Fe y Alegría N° 18 Sullana, 2019; Describir el compromiso organizacional entre el equipo directivo y personal docente de la I.E Fe y Alegría N° 18 Sullana, 2019; y Describir el estilo de liderazgo entre el equipo directivo y personal docente de la I.E Fe y Alegría N° 18 Sullana, 2019.

Del mismo modo se señalan las dimensiones justificatorias de la actual investigación, las mismas que le otorgan relevancia y pertinencia al estudio. A la vez que adquiere un sentido trascendente para ser aplicado y contextualizado en otros ámbitos educativos independientemente del factor político, social, económico y étnico.

A nivel teórico el estudio es trascendente en el sentido que permite contextualizar de manera pertinente, transversal y objetiva los aportes de grandes investigadores del objeto de estudio como Torralba, Vygotsky, Gardner y Rogers. Busca enriquecer dichas teorías en los actuales tiempos en las que las variables intervinientes son múltiples y complejas.

A nivel práctico el trabajo presenta lineamientos concretos y específicos para enriquecer las relaciones interpersonales entre los directivos y los profesores respetando la naturaleza y responsabilidades de cada uno de los agentes educativos. De la misma manera, respeta la naturaleza de la investigación como guía para futuros trabajos cualitativos sobre este importante tema. Por otra parte, adquiere relevancia por la urgencia, necesidad y pertinencia del estudio en los actuales momentos transformacionales de la educación peruana.

A nivel científico la investigación incrementa de manera cualitativa y estructural el conocimiento científico sobre el objeto de estudio. Se trata de generar y actualizar los conocimientos a partir de procesos de reflexión de la información obtenida y los saberes de ciencia.

A nivel metodológico porque es un referente para que las futuras investigaciones cualitativas de manera crítica puedan desarrollar sus investigaciones con seguridad, motivación y constancia. Los pasos y estrategias señaladas pertenecen al paradigma cualitativo y se caracterizan por ser sencillos, puntuales y comprensibles.

II. MÉTODO

2.1. Tipo y diseño de investigación

La presente investigación es de tipo cualitativa porque estudia fundamentalmente la realidad en el contexto natural tal y como sucede, de la cual se saca e interpreta fenómenos de acuerdo con los sujetos implicados. (Blasco y Pérez, 2007:25). Involucra la descripción de situaciones, eventos y cómo las personas las interpretan de acuerdo a sus experiencias, saberes y modo de vida. Para ello son importantes y necesarias las impresiones, opiniones y perspectivas de los investigadores para relacionarlos con los objetivos de la investigación.

La investigación basa su tratamiento metodológico en los principios, recomendaciones y características del diseño etnográfico, ya que pretende conocer y analizar las percepciones, opiniones, respuestas y sensaciones de directivos y docentes con respecto al nivel e implicancias de las relaciones interpersonales en la escuela.

Para Alvarez-Gayou (2003) la investigación etnográfica tiene como finalidad describir y analizar lo que hacen frecuentemente las personas de un espacio, lugar, grupo o contexto determinado; además de enfatizar en el significado que se da a dichos comportamientos en diferentes circunstancias. De esta manera se busca descubrir patrones, reglas culturales de comportamiento para así comprender sus acciones, decisiones y proyecciones. Se busca además reconstruir la teoría con respecto a las relaciones interpersonales en la escuela, para así facilitar la coherencia entre las interpretaciones realizadas y la realidad objetiva que se aprecia a través de los sentidos y la razón.

2.2. Operacionalización de categoría

Categoría	Definición Conceptual	Definición Operacional	Subcategorías	Indicadores	Instrumento
Relaciones Interpersonales	<p>“Capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. El proceso comunicativo está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si algo falla en este proceso, disminuyen las posibilidades de entablar una relación funcional”.</p> <p>Diccionario ABD</p>	<p>Intercambio de ideas, pensamientos, sentimientos, percepciones entre emisores y receptores caracterizándose por la puesta en práctica de la comunicación asertiva, respeto, empatía.</p>	Habilidades Comunicativas	Escucha Comunicación asertiva Empatía	Guía de Entrevista
			Compromiso Organizacional	Identidad Compromiso	
			Estilo de Liderazgo	Liderazgo Democracia Participación	

2.3. Escenario de estudio

El escenario para el desarrollo de la presente investigación ha sido la Institución Educativa Fe y Alegría N° de Sullana, que brinda servicio educativo en los niveles de inicial, primaria y secundaria. En la institución laboral 80 docentes y 5 directivos, los cuales están en constante interrelación debido al trabajo administrativo y pedagógico que se desarrolla.

2.4. Participantes

Los participantes de la presente investigación lo conformaron los docentes y directivos de la Institución Educativa Fe y Alegría N° de Sullana.

Las entrevistas se aplicaron a 10 sujetos: 8 docentes y 2 directivos pertenecientes a la Institución Educativa Fe y Alegría N° de Sullana.

El muestreo es de tipo no probabilístico e intencionado debido a que los sujetos de la investigación ya estaban previamente seleccionados antes del inicio de la presente propuesta de investigación científica.

2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos son las siguientes:

Entrevistas: conversación con una o más personas para contribuir a un estudio o dar una opinión acertada sobre la realidad con relación a una teoría.

La técnica utilizada ha sido la entrevista, para ello se hizo uso de una guía de entrevista. En este sentido Añorve (2009) nos indica que en toda entrevista se tiene la oportunidad de reformular las preguntas y con la finalidad de escudriñar en el tema de estudio al formular preguntas abiertas y cerradas.

Mediante el diálogo con los sujetos de estudio se recogió las opiniones de los directivos y los profesores respecto a las relaciones interpersonales que caracterizan la institución educativa. Ello con la finalidad de recoger diversas percepciones asociadas a las relaciones interpersonales en la institución educativa.

Para la formulación de las preguntas de la guía de entrevista se tuvo en cuenta las categorías y subcategorías. Este instrumento lo ha elaborado la docente responsable de la investigación, además fue validado por el proceso de juicio de expertos, el mismo que implica solicitar la opinión de profesionales expertos en el tema respecto al instrumento para recoger información.

2.6. Procedimiento

Los procedimientos para la recolección y análisis de información han sido los siguientes:

Se realizaron las acciones de coordinación con los responsables de la investigación: directivos, docentes.

Se elaboró y aplicó los criterios de validez y confiabilidad a la guía de entrevista a utilizar.

Se realizó las entrevistas a los docentes mediante la guía de entrevista.

Se realizó el proceso de triangulación con la finalidad de facilitar los análisis respectivos.

Se llevarán a cabo la discusión de resultados según la información obtenida.

2.7. Método de análisis de datos

Para verificar los niveles alcanzados en las diferentes categorías señaladas se realizó procedimientos básicos de triangulación. Para ello se procedió a analizar cada una de las entrevistas y se relacionó con los antecedentes y teorías que dan sustento a la investigación.

2.8. Aspectos éticos

En el desarrollo de la investigación se ha tenido en cuenta miramientos éticos, así como el respeto de lineamientos en la elaboración de estudios científicos: es así que se solicitó autorización a la institución educativa y los sujetos de estudio para la aplicación de

entrevistas. La información se ha manejado con veracidad y para la elaboración del informe se ha cumplido con las normas APA sexta edición, además de hacer mención de citas y referencias bibliográficas correspondientes.

En este sentido Abad y Morales (2005) enfatizan en que el investigador debe asumir estos principios al inicio, durante y después de todo el proceso investigativo, ello con la finalidad de cumplir con el respeto a la dignidad humana, el principio de reserva y el derecho a la intimidad (Universidad de Celaya, 2011). Es así que respecto a los sujetos de investigación se garantiza el anonimato de los docentes participantes, así como la confidencialidad de la información proporcionada teniendo en cuenta que esta solo se utilizará con fines académicos.

III. RESULTADOS

Del análisis cualitativo de los datos obtenidos en cada entrevista se realizó la triangulación de la información para determinar la relación entre la categoría Relaciones Interpersonales y las subcategorías: Habilidades comunicativas, compromiso organizacional y estilo de liderazgo, de esta manera se procedió a confrontar, inducir y justificar los resultados obtenidos de las entrevistas con la teoría.

La información proporcionada en las entrevistas se procesó de manera literal, tratando de asociar las respuestas que guardan similitud para poder asociarlas a cada una de las subcategorías, de esta manera se posibilita el análisis para dar respuesta al objetivo planteado en la investigación. Se buscó hacer las asociaciones a partir de una palabra o una idea que guarde relación con otras y que al mismo tiempo nos permita interpretar en relación a la subcategoría correspondiente. En este sentido Estraño (2006:374) señala que la categorización consiste en hacer uso de un sistema de categorías a partir de cierto número de caracteres comunes y diferentes.

Los resultados obtenidos de acuerdo a las entrevistas realizadas se organizan de la siguiente manera:

Categoría: Relaciones Interpersonales
Subcategoría: Habilidades Comunicativas
¿En la escuela se desarrollan una serie de actividades? ¿Se han presentado situaciones en las que tus compañeros no han sido escuchados o atendidos convenientemente?
Escucha:
El clima laboral vivenciado en nuestra I.E en los últimos años ha cambiado, lo que provoca que las relaciones interpersonales se hayan visto deterioradas e incluso en algunos casos ha significado una baja en el desempeño laboral. Siento que se está escuchando solo un sector de trabajadores y que se está descuidando el aspecto humano, de relaciones asertivas para preocuparse más de lo que determina la UGEL o el MINEDU. E1
Si, en algunos casos ha ocurrido y ha generado algunos malos entendidos los cuales han tenido que aclararse luego para evitar problemas mayores. E2
Si, existen situaciones donde mis compañeros no han sido escuchados, creando malestar entre pares. E3
Se está viviendo en esta época, hace 8 años, que muchas de las sugerencias no son entendidas como deberían ser, sobre todo para que el personal docente sienta que se le toma en cuenta. E4
Si se presentan situaciones donde mis compañeros no han sido escuchados

convenientemente, pues en varias oportunidades se han hecho llegar sugerencias, pero estas no han sido atendidas y las decisiones han sido tomadas unilateralmente. E5
En la escuela creo que se nos escucha a todos, aunque algunas veces no se obtienen las respuestas deseadas. E6
En algunos casos cuando se ha solicitado algo, como por ejemplo cambiar un día de trabajo y negociar para una actividad. E7
Si en algunas situaciones no son escuchados los reclamos de los docentes, no se les da debida solución y se genera conflictos por falta de comunicación. Imponen sus ideas. E8
Algunos casos muy aislados, pero si se observa que no todos son atendidos igual. E9
Sí, creo que los espacios de escucha en la I.E no se dan de forma asertiva, pues ha sucedido que a veces no se nos consulta, se invierte tiempo en ello y luego no se toman en cuenta las opiniones. E 10

Interpretación: Respecto a la habilidad comunicativa de la escucha se puede notar que la mayoría de los docentes coinciden en sus comentaritos al manifestar que no son escuchados, y que en algunos casos se les consulta, pero luego sus sugerencias no son tomadas en cuenta y se actúa de manera unilateral. Para los docentes esto ha generado malestar, las relaciones interpersonales deterioradas, conflictos y que algunos muestren desmotivación laboral, los docentes perciben que se ha descuidado el aspecto humano.

Categoría: Relaciones Interpersonales
Subcategoría: Habilidades Comunicativas
¿Piensas que se da la comunicación asertiva en la Institución Educativa?
Comunicación asertiva
En nuestra institución todavía podemos expresar nuestras opiniones, aunque a veces sentimos que escuchan pero que las cosas no cambian. Las relaciones entre profesores se han enfriado un poco en parte también porque ya no contamos con momentos para compartir experiencias y vivencias (tres niveles) además que nuestra comunidad ha crecido cuantitativamente y varía año a año (contratos) lo que dificulta el profundizar las relaciones interpersonales. E1
En algunos momentos cuesta comunicarse asertivamente por diversas razones. Ocurre que somos un grupo muy diverso y a veces no se puede agradar a todos. Siempre existen algunas personas que quedan disconformes. E2
En muchas situaciones se pierden los papeles creando conflictos verbales y falta de respeto a la asamblea. E3
En algunos momentos cuando nos unimos para ayudar a un colega nos comunicamos asertivamente, pero hay situaciones donde se nos olvida la comunicación asertiva. E4
Muchas veces no se da la comunicación asertiva, pues no se han tenido en cuenta los intereses de los demás. E5

Actualmente ha mejorado un poco la comunicación asertiva. E6
Entre docentes sí, pero a veces con el equipo directivo se termina actuando de manera poco asertiva. E7
En algunas ocasiones pues no logramos comunicarnos en forma asertiva y con el equipo directivo, no se llega a acuerdos por parte de algunos docentes. E8
Si se da una comunicación asertiva, pero en algunas ocasiones ésta se torna un poco fuerte debido a algunos incidentes que se suelen dar. E9
No, creo que a veces se consultan sobre decisiones que no deben ser consultadas y otras veces se nos “imponen” acciones de forma vertical. E10

Interpretación: Respecto a la comunicación asertiva se puede notar que los docentes consideran que en la institución hace falta de espacios para compartir experiencias y fortalecer las relaciones interpersonales. La comunicación entre docentes y directivos es poco asertiva, en algunos casos se han creado conflictos y se han generado faltas de respeto agrediendo verbalmente. Las personas encuestadas señalan que quizá esto se deba a que el grupo de docentes es grande y diverso y en muchos casos es difícil que todos queden conformes con las decisiones. Aunque por parte de los docentes no sienten que son escuchados y consideran que las decisiones se toman de manera vertical o en algunos casos se imponen.

Categoría: Relaciones Interpersonales
Subcategoría: Habilidades Comunicativas
¿Piensas que los directivos y docentes se comunican empáticamente?
Empatía
La comunicación entre Equipo Directivo y docentes se ha vuelto muy impersonal. Siento que hay un sobreuso de las redes sociales. Cada vez son menos los momentos que tenemos para compartir ideas o experiencias. Por otro, a veces no planteamos las situaciones incómodas de la manera adecuada, con respeto, al equipo directivo de la escuela. E1
En la medida de lo posible creo que sí. Ha habido ocasiones en que no ha habido empatía en la que la responsabilidad ha sido de ambas partes. E2
Empatía significa ponerse en el lugar del otro y muchas veces los directivos no comprenden las dificultades que tienen los maestros y no se les atiende en sus necesidades porque sus intereses están enfocados solo en el bienestar de los estudiantes. E3
Yo pienso que muchas veces los directivos y los docentes no se comunican asertivamente o empáticamente, pues en las jornadas de reflexión cuando hay dificultades hay roces. E4

A estas alturas los directivos y los docentes no se comunican empáticamente, pues el cargo de la Dirección se sigue manteniendo y no se ha renovado, lo que ha originado el desacuerdo entre el grupo de docentes nombrados que sienten que no son escuchados. E5
A veces parece que no es así, pienso que debe ser por el cargo que ocupan. E6
No con todos los maestros, en algunos casos se nota dificultades, aunque son justificadas por que actuó de mala manera lo que termino generando desconfianza. E7
A veces pues en algunas actividades se ordena lo que tenemos que hacer y no hay consenso. E8
Si, salvo algunas excepciones, pero mayormente si hay comunicación empática. E9
No siempre, siento que a veces a unos y unas se nos escucha más que a otras. Da la sensación de que hay preferencias. E10

Interpretación: En lo referido a la empatía, los docentes perciben que a los integrantes del equipo directivo les cuesta actuar de manera empática, y que muchas veces no se ponen en el lugar de los docentes y solo piensan en el bienestar de los estudiantes y descuidan la parte humana de los docentes que laboran en la institución. Aunque algunos docentes consideran que si existe comunicación empática pero que a unos se les escucha más que a otros, es decir hay preferencias.

Categoría: Relaciones Interpersonales
Subcategoría: Compromiso Organizacional
La identidad es el grado de acercamiento hacia los ideales institucionales ¿Cuál es tu compromiso laboral con la Institución Educativa?
Identidad - Compromiso
Junto a la exigencia del buen desempeño docente que nos plantea el Ministerio, tengo un compromiso con el ideario de Fe y Alegría y con los objetivos del Proyecto Educativo Vedruna. E1
Trato de dar lo mejor de mí desempeño como parte de esta Institución. Particularmente pienso que si me identifico con los principio e ideales de la Institución. E2
Mi compromiso con la escuela está enfocado en hacer bien mi tarea pedagógica y acercamiento con mis estudiantes, pero a veces cuando se trata de actividades extracurriculares no asisto por motivos personales. E3
Mi compromiso siempre ha sido dar lo mejor de mi profesión a mis alumnos, en todo caso desde mi práctica educativa trato de inculcar a mis alumnos que estudien para que contribuyan en el cambio del país. E4
Mi compromiso laboral es trabajar por la educación, por mis alumnos, inculcándoles valores ciudadanos, conocimientos y sobre todo el respeto por la vida. Desde mi experiencia como docente impulsamos proyectos ambientales dando respuesta a múltiples problemas que se dan en la vida de nuestra sociedad. E5

Si me identifico con la I.E., por algo trabajo acá. Mi compromiso es hacer vida el Ideario. E6
Trabajar de manera decidida para brindar un buen servicio educativo que se refleja en la práctica de valores y la responsabilidad para participar de las actividades. E7
El compromiso es bueno pues casi todos trabajamos en beneficio de la escuela y tenemos bien claro los idearios institucionales. E8
Si, y mi compromiso laboral es de identidad pus pienso que a nivel personal y comunitario nuestra participación desde las aulas y el trabajo por la escuela es positivo, nuestro trabajo lo demuestra. E9
No hay esa identidad como debiera y creo que eso depende mucho de los directivos que ante actividades institucionales no aparecen o delegan demasiado en otras personas. Eso genera que muchos maestros y maestras no se identifiquen con la I.E. hay mucho desapego por el colegio, les da lo mismo participar o no. E10

Interpretación: Los resultados nos permiten afirmar que a pesar de las diferencias y dificultades que pueden existir los docentes se sienten identificados con la institución y la consecución de los objetivos, visión y misión. Los docentes se esmeran por realizar de la mejor manera su labor educativa buscando impartir una educación de calidad sustentada en el desarrollo de competencias y la práctica de valores.

Categoría: Relaciones Interpersonales
Subcategoría: Estilo de Liderazgo
El liderazgo institucional permite el desarrollo de la escuela ¿Estás de acuerdo cómo se lidera la escuela?
Liderazgo
Considero que estábamos acostumbrados al liderazgo de las Hermanas Carmelitas con las que trabajamos y el acompañamiento cercano, personal, pero también a la exigencia para realizar un buen trabajo en beneficio de los más necesitados. Pienso que los tiempos han cambiado y ahora se priorizan los planteamientos del Ministerio antes que el proyecto de Fe y Alegría. Y la exigencia del Ministerio a los directivos también ha crecido; antes se tenía mayor libertad. E1
Formo parte del equipo directivo y creo que hacemos las cosas pensando en lo mejor para la Institución. Existe un liderazgo y una intención de hacer bien las cosas. E2
Falta liderazgo en el equipo directivo porque las decisiones son solo de la Directora y la Promotora Religiosa y los otros miembros del equipo aceptan y no deciden con autonomía, están sujetos a las opiniones de las personas antes mencionadas. E3
No estoy de acuerdo como se lidera en la escuela. E4
No estoy de acuerdo, no hay liderazgo en la escuela, en Dirección se debe elegir otra persona para que haya cambios y se renueve el compromiso de trabajo. E5

No, el liderazgo acá no permite el éxito de algunas actividades, no se tiene en claro lo que es liderar. E6
Hay liderazgo, pero no se actúa democráticamente en algunos casos. E7
Si porque nos ayuda a organizarnos y trabajar en forma eficiente en beneficio de los estudiantes. E8
En parte si y en parte no, se está avanzando, pero creo que se podría liderar mejor, se puede y se debe mejorar. E9
Completamente de acuerdo. El equipo directivo debe tener como característica principal el liderar la I.E. y eso se debe sentir en la toma de decisiones que en conjunto asuman. E10

Interpretación: En cuanto al estilo de liderazgo que se asume desde el equipo directivo de la institución. Los directivos consideran que tratan de hacerlo de la mejor manera y pensando en lo mejor para la institución, sin embargo, algunos docentes no están de acuerdo como se lidera en la institución, ello debido a que las decisiones solo las toma la directora y la promotora, los demás integrantes no deciden con autonomía, y no se actúa democráticamente en algunos, aunque otros consideran que se podría liderar mejor para tener éxito en las actividades que realizamos.

Categoría: Relaciones Interpersonales
Subcategoría: Estilo de Liderazgo
El liderazgo democrático permite la participación de los actores educativos ¿Existen canales de participación en las diversas actividades de la Institución Educativa?
Democracia - Participación
Si, los canales de participación todavía felizmente no están rotos, pero si están debilitados. Nos falta mejorar la comunicación con el equipo directivo. Menos comunicación de memorandos o redes sociales (whatsapp) y potenciar una comunicación más cercana, personal de ida y vuelta. E1
Si existen canales de participación en forma directa o indirecta pensando en el bienestar de la Institución. E2
En su mayoría las decisiones no se llevan a consenso y solo nos limitamos a aceptar es ahí donde se generan los conflictos debido a la falta de comunicación y toma de decisiones. E3
Los canales de participación, donde los actores educativos se comprometan directamente, se han cortado. E4
No hay liderazgo democrático, no se permite la participación de los actores educativos, solo existe canales para comunicar las diversas actividades que se van a realizar. E5
Pienso que si existen canales de participación, a veces depende de nosotros los docentes

que somos indiferentes. E6
En algunos casos se da participación, pero en otros no. Depende de lo que se propone. E7
Si hay canales de participación que en ocasiones no lo realizamos por tema de tiempo y mala comunicación. E8
Si existen canales de participación democrática en las diversas actividades, hay acuerdos y en base a ellos es que se trabaja. Se debería motivar más para que todos nos sintamos contentos y trabajemos por nuestra institución de la mejor manera posible. E9
Si se puede participar, nos dicen que las puertas de la dirección están abiertas para todos, pero yo me pregunto ¿Por qué no vamos a ella? Hay ruptura de relaciones entre algunos maestros y miembros del equipo directivo, que hasta se niegan lo mínimo entre dos adultos que es el saludo. E10

Interpretación: Los resultados, respecto a la participación democrática en las diversas a actividades que se realizan en la institución, los docentes consideran que estos canales están debilitados, haciendo falta de una comunicación más cercana y cálida, donde no se hagan uso excesivo de las redes sociales. Manifiestan que en algunos casos no hay consenso y se imponen decisiones, lo que genera conflictos. Aunque otros docentes manifiestan que si hay canales de comunicación, pero a veces son los docentes los que se muestran indiferentes para participar. También algunos señalan que el estilo de liderazgo no permite la participación de los actores educativos, solo se limitan a comunicar las actividades a realizar.

IV. DISCUSIÓN

Respecto al análisis de la información obtenida en las entrevistas aplicadas en la investigación, se realizó el análisis de las categorías: Habilidades Comunicativas, Compromiso Organizacional y Estilo de Liderazgo y dentro de cada una de ellas se interpretó la Escucha, Comunicación asertiva, Empatía, Identidad, Compromiso, Liderazgo y Democracia. Para ello se estableció relaciones entre el marco conceptual, las respuestas de los maestros y directivos, así como la relación con los antecedentes del estudio, de esta manera se lleva a cabo la siguiente discusión de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación.

Habilidades Comunicativas

Las habilidades comunicativas están asociadas a la manera como las personas logramos relacionarnos de manera eficiente con quienes forman parte de nuestro entorno inmediato, en este caso con los docentes y directivos que forman parte de nuestro entorno laboral, es decir relación docente-docente y directivo-docente.

Santana (s/f) señala que quizá nuestras habilidades para comunicarnos no pueden ser muy ricas, pero con práctica y esfuerzo irán mejorando, por ello se puede afirmar que todos somos capaces de comunicarnos debido a que esta es una necesidad humana. (p. 4). A esto León Blank recuerda que las acciones hablan más que las propias palabras.

Debemos recordar que habilidades deben ser congruentes y precisas, promoviendo la escucha, comunicación asertiva y empatía. Ello en el entorno laboral genera un clima favorable para el trabajo y una adecuada comunicación, donde prime el respeto recíproco entre los distintos actores educativos y se favorezca el logro de los objetivos institucionales.

Sin embargo, en nuestra I.E. se nota que la comunicación muchas veces se da de manera vertical y no se toma en cuenta las opiniones de los maestros quienes no se sienten escuchados, por ello se manifiesta que:

“Si, existen situaciones donde mis compañeros no han sido escuchados, creando malestar entre pares”. E3

“Si se presentan situaciones donde mis compañeros no han sido escuchados convenientemente, pues en varias oportunidades se han hecho llegar sugerencias, pero estas no han sido atendidas y las decisiones han sido tomadas unilateralmente”. E5

“En la escuela creo que se nos escucha a todos, aunque algunas veces no se obtienen las respuestas deseadas”. E6

“Si en algunas situaciones no son escuchados los reclamos de los docentes, no se les da debida solución y se genera conflictos por falta de comunicación. Imponen sus ideas”. E8

“Sí, creo que los espacios de escucha en la I.E no se dan de forma asertiva, pues ha sucedido que a veces no se nos consulta, se invierte tiempo en ello y luego no se toman en cuenta las opiniones”. E 10

Este tipo de respuestas nos tienen que llevar a diseñar planes que favorezcan la comunicación eficaz, la empatía, la escucha activa y la asertividad; a fin de generar un clima institucional favorable donde primen las buenas relaciones interpersonales. Debemos tener claro que la escucha activa muestra al emisor que el oyente le ha entendido. (García, 2009).

Además, se nota que la comunicación no se da de manera asertiva, es así que se manifiesta que:

“En algunos momentos cuesta comunicarse asertivamente por diversas razones. Ocurre que somos un grupo muy diverso y a veces no se puede agradar a todos. Siempre existen algunas personas que quedan disconformes”. E2

“En muchas situaciones se pierden los papeles creando conflictos verbales y falta de respeto a la asamblea”. E3

“Muchas veces no se da la comunicación asertiva, pues no se han tenido en cuenta los intereses de los demás”. E5

“Entre docentes sí, pero a veces con el equipo directivo se termina actuando de manera poco asertiva”. E7

“En algunas ocasiones pues no logramos comunicarnos en forma asertiva y con el equipo directivo, no se llega a acuerdos por parte de algunos docentes. E8

No creo que a veces se consultan sobre decisiones que no deben ser consultadas y otras veces se nos “imponen” acciones de forma vertical”. E10

Esto genera desunión y práctica de actitudes independientes que ponen de manifiesto la incapacidad para desarrollar trabajo cooperativo y genera problemas en la comunicación y no posibilita relaciones interpersonales equitativas. Estos resultados se contraponen a lo señalado por Bolaños (2015) quien en su investigación concluye que las relaciones interpersonales de los docentes y el manejo de conflictos educativos no es evidente, pues el nivel de interacciones entre los maestros es bueno.

Se observa que los docentes no sienten que exista empatía al comunicarse con el equipo directivo porque se considera que se actúa de manera arbitraria en la institución debido a que el equipo directivo no se interesa en resolver los problemas de los profesores y no hay acogida en las propuestas que se plantean. Esto se da solo con el equipo directivo porque en la mayoría de docentes no sucede esto. Esto se relaciona con lo que manifiesta Beiza (2012) quien en su estudio señala que los docentes no hacen uso de las relaciones interpersonales como estrategia que ayude a mejorar y optimizar el clima organizacional.

Los docentes manifiestan que:

“La comunicación entre Equipo Directivo y docentes se ha vuelto muy impersonal. Siento que hay un sobreuso de las redes sociales. Cada vez son menos los momentos que tenemos para compartir ideas o experiencias. Por otro, a veces no planteamos las situaciones incómodas de la manera adecuada, con respeto, al equipo directivo de la escuela”. E1

“En la medida de lo posible creo que sí. Ha habido ocasiones en que no ha habido empatía en la que la responsabilidad ha sido de ambas partes”. E2

“Yo pienso que muchas veces los directivos y los docentes no se comunican asertivamente o empáticamente, en las jornadas de reflexión cuando hay dificultades hay roces”. E4

“A estas alturas los directivos y los docentes no se comunican empáticamente, pues el cargo de la Dirección se sigue manteniendo y no se ha renovado, lo que ha originado el desacuerdo entre el grupo de docentes nombrados que sienten que no son escuchados”. E5

“A veces parece que no es así, pienso que debe ser por el cargo que ocupan”. E6

“No con todos los maestros, en algunos casos se nota dificultades, aunque son justificadas por que actuó de mala manera lo que termino generando desconfianza”. E7

“A veces, pues en algunas actividades se ordena lo que tenemos que hacer y no hay consenso”. E8

“No siempre, siento que a veces a unos y unas se nos escucha más que a otras. Da la sensación de que hay preferencias”. E10

De todo lo anteriormente mencionado se puede decir que en lo que respecta a las relaciones humanas, estas no se dan de manera adecuada entre directivos y maestros, pudiendo generar a futuro desmotivación por parte de los docentes, esto se sustenta en lo que señalan Vásquez (2017) y Arce y Malvas (2014) al mencionar que existe correlación alta positiva entre las relaciones interpersonales y la motivación laboral. Hay que señalar que Agurto (2014) también manifiesta que las relaciones humanas son imprescindibles en los diferentes campos de la vida ya que favorecen la armonía y convivencia. Y que de acuerdo a Carl Rogers (1986) toda persona posee un potencial enorme para comunicarse de manera efectiva, respetuosa y amena y Gardner (1994) señala que el ser humano posee variadas inteligencias independientes unas de otras y que le otorgan singularidad al desempeño y personalidad a las actuaciones humanas; por eso llegar a mejorar la realidad encontrada no es imposible.

Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional se puede entender como la relación moral, ética y profesional que tenemos con nosotros mismos y la institución para el logro de objetivos institucionales que vayan en beneficio de la organización educativa.

Es importante señalar que para trabajar por objetivos institucionales los trabajadores deben sentirse identificados con la institución en este sentido, Laing (1961) define la identidad como aquello por lo que la persona siente que es “él mismo” en un lugar y tiempo determinado, presente o futuro, con lo cual se identificado.

Navarrete (2015) señala que la identidad es lo que caracteriza a una persona, de esta manera se entiende que la identidad es algo que no se puede representar en términos tangibles, pero si se puede hablar de ella. (p.464).

Expresiones como:

“Junto a la exigencia del buen desempeño docente que nos plantea el Ministerio, tengo un compromiso con el ideario de Fe y Alegría y con los objetivos del Proyecto Educativo Vedruna”. E1

“Trato de dar lo mejor de mí desempeño como parte de esta Institución. Particularmente pienso que si me identifico con los principio e ideales de la Institución”. E2

“Mi compromiso con la escuela está enfocado en hacer bien mi tarea pedagógica y acercamiento con mis estudiantes, pero a veces cuando se trata de actividades extracurriculares no asisto por motivos personales”. E3

“Mi compromiso siempre ha sido dar lo mejor de mi profesión a mis alumnos, en todo caso desde mi práctica educativa trato de inculcar a mis alumnos que estudien para que contribuyan en el cambio del país”. E4

“Mi compromiso laboral es trabajar por la educación, por mis alumnos, inculcándoles valores ciudadanos, conocimientos y sobre todo el respeto por la vida. Desde mi experiencia como docente impulsamos proyectos ambientales dando respuesta a múltiples problemas que se dan en la vida de nuestra sociedad”. E5

“Trabajar de manera decidida para brindar un buen servicio educativo que se refleja en la práctica de valores y la responsabilidad para participar de las actividades”. E7

“El compromiso es bueno pues casi todos trabajamos en beneficio de la escuela y tenemos bien claro los idearios institucionales”. E8

Confirman el gran compromiso que tienen los maestros con el logro de objetivos institucionales y educacionales en general, pero debo recordar que este compromiso e identidad que sienten los maestros debe ser fortalecido por un liderazgo que de participación y donde todos se sientan escuchados. En este sentido Vygotsky (1991) en su Teoría Socio Cultural destaca la enorme influencia que ejerce el ambiente (familia, amigos, barrio, escuela) para el desarrollo armónico de la persona y además considera que estos procesos se desarrollan de manera gradual y con la colaboración activa, consciente y voluntaria de la persona, también Torralba (2005) señala que directa o indirectamente la persona se encuentra vinculada con el mundo e influye o se deja influir por él. Es decir, es inevitable que el ser humano se separe de la influencia externa, lo cual modifica constante y estructuralmente su comportamiento y personalidad.

Estilo de Liderazgo

El liderazgo se asocia a la manera de cómo desde el equipo directivo se lidera en la búsqueda de los objetivos institucionales. Hay que tener claro que puede existir liderazgo

pero que este no puede ser el adecuado para promover la participación democrática y el compromiso de quienes forman parte de la organización escolar.

Debemos tener claro que en una organización educativa todos sus miembros deben estar en constante aprendizaje y poner a disposición de la organización todo el potencial de sus capacidades. El liderazgo es la destreza para iniciar procesos de cambio que redunden en la evolución de la cultura organizacional. En este sentido el líder debe desempeñar tres roles: diseñar, enseñar y guiar, promoviendo comunidades de aprendizaje. (Senge, 1990).

En este sentido Lussier y Achua (2005) consideran al liderazgo como el proceso de interrelación entre líderes y seguidores con la finalidad de lograr los objetivos de la organización. Bajo este concepto se debe tener en cuenta conceptos básicos como influencia, objetivos y cambio.

Para Jones y George (2006) el liderazgo es un proceso en el que una persona tiene influencia sobre los demás, inspirándolos, motivándolos y dirigiendo cada una de las actividades con el fin de favorecer el logro de los objetivos del grupo u organización. (p. 495) citado por Reyes (2012).

En este sentido se puede afirmar que en la I.E. el liderazgo no se está dando de la mejor manera, al respecto tenemos que:

“Considero que estábamos acostumbrados al liderazgo de las Hermanas Carmelitas con las que trabajamos y el acompañamiento cercano, personal, pero también a la exigencia para realizar un buen trabajo en beneficio de los más necesitados. Pienso que los tiempos han cambiado y ahora se priorizan los planteamientos del Ministerio antes que el proyecto de Fe y Alegría. Y la exigencia del Ministerio a los directivos también ha crecido; antes se tenía mayor libertad”. El

Completamente de acuerdo. El equipo directivo debe tener como característica el liderar la I.E. y eso se debe sentir en la toma de decisiones que en conjunto asuman. E10

Esto reafirma lo dicho por Davis y Newstrom (2009) quienes señalan que los líderes pedagógicos en las escuelas poseen serias dificultades para establecer e institucionalizar en las escuelas relaciones interpersonales basadas en el respeto, asertividad, la convivencia pacífica y la empatía entre los diferentes miembros de la institución educativa.

Fiedler (1987) señala que la palabra líder hace referencia a la persona elegida democráticamente para administrar y regular los esfuerzos de cada uno de los miembros del grupo para lograr la meta propuesta. De esta manera se entiende que el líder debe trabajar de manera coordinada con los miembros de la institución para alcanzar los objetivos planteados, de esta manera el líder no actúa a su antojo, sino que organiza el trabajo con la participación de todos los miembros del grupo.

En este sentido se considera necesaria una renovación debido a que se señala lo siguiente:

Falta liderazgo en el equipo directivo porque las decisiones son solo de la Directora y la Promotora Religiosa y los otros miembros del equipo aceptan y no deciden con autonomía, están sujetos a las opiniones de las personas antes mencionadas. E3

En su mayoría las decisiones no se llevan a consenso y solo nos limitamos a aceptar es ahí donde se generan los conflictos debido a la falta de comunicación y toma de decisiones. E3

El liderazgo es una relación humana, en la que las personas depositan su confianza en otra, a la que consideran que es la más adecuada (líder), para que guíe al grupo hacia la consecución de objetivos comunes (Cuervo, 2012), se debe entender que esta relación humana hace evidente la práctica de los valores y actitudes, que lo hacen un líder auténtico, democrático y participativo, cualidad que no se evidencia en la institución educativa Fe y Alegría N° 18.

Entre los estilos de liderazgo se puede encontrar los siguientes:

Liderazgo Transformacional, orienta y facilita la participación de todos los integrantes de la organización en beneficio de la reforma y reestructuración para la consecución de las metas institucionales. Este tipo de liderazgo fomenta la mejora continua de la organización, favorece las buenas relaciones y motiva a que todos los miembros de la organización trabajen de manera cooperativa. Liderazgo transaccional, se sustenta en la teoría de las expectativas propuesta por Bass (1985), quien explica que las expectativas de mejora que tienen las personas dentro de la organización generan motivación que los lleva a esforzarse. Pero el esfuerzo que hacen se convierte en un desempeño por el que espera recibir una recompensa que lo beneficie o ayude a satisfacer necesidades personales. Liderazgo laissez-faire, se asocia a la no existencia de liderazgo, de esta manera no se

toman nunca decisiones, las actividades o tareas se truncan y las responsabilidades tanto del líder como de los subordinados no son tomadas en cuenta. (Castro, 2014). El liderazgo laissez-faire se debe entender como la ausencia de liderazgo.

Después de analizar los diferentes estilos de liderazgo considero que en la I.E. predomina el liderazgo de tipo laissez-faire (ausencia de liderazgo) ello debido a que los entrevistados manifiestan lo siguiente:

“No estoy de acuerdo, no hay liderazgo en la escuela, en Dirección se debe elegir otra persona para que haya cambios y se renueve el compromiso de trabajo. E5

Hay liderazgo, pero no se actúa democráticamente en algunos casos”. E7

“En parte si y en parte no, se está avanzando, pero creo que se podría liderar mejor, se puede y se debe mejorar”. E9

“Completamente de acuerdo. El equipo directivo debe tener como característica principal el liderar la I.E. y eso se debe sentir en la toma de decisiones que en conjunto asuman”. E10

“Los canales de participación, donde los actores educativos se comprometan directamente, se han cortado”. E4

“No hay liderazgo democrático, no se permite la participación de los actores educativos, solo existe canales para comunicar las diversas actividades que se van a realizar”. E5

“Si existen canales de participación democrática en las diversas actividades, hay acuerdos y en base a ellos es que se trabaja. Se debería motivar más para que todos nos sintamos contentos y trabajemos por nuestra institución de la mejor manera posible”. E9

Estos resultados nos ponen como reto trabajar por un verdadero liderazgo en el que la democracia y participación sean ejes transversales en la práctica cotidiana solo de esa manera cada integrante de la organización escolar será capaz de poner todas sus capacidades en el logro de los objetivos institucionales, ello en concordancia con lo que señala López (2017) de impulsar el liderazgo pedagógico del director basado en la promoción del respeto, la empatía, asertividad entre los integrantes de la Comunidad Escolar.

V. CONCLUSIONES

- Primera :Respecto a la categoría relaciones interpersonales, se puede afirmar que estas se dan de manera poco adecuada entre los docentes y el equipo directivo, es así que los docentes sienten que los miembros del equipo directivo actúan de manera vertical y no favorecen la comunicación y participación mediante la adopción de un liderazgo que favorece la democracia. Estas afirmaciones se sustentan en que las condiciones para interrelacionarse entre directivos y docentes no es la adecuada; poniendo de manifiesto que hay falta de respeto, escucha, empatía, comunicación asertiva, democracia y participación.
- Segunda :Respecto a la subcategoría habilidades comunicativas, se encontró que no se favorece la escucha activa por parte del equipo directivo pues las opiniones de los maestros no se toman en cuenta, que la comunicación es poco asertiva por en algunos casos se falta el respeto por no estar de acuerdo con las decisiones porque se considera que el equipo directivo no está siendo empático con los maestros. Este tipo de actitudes varía cuando se trata de la relación entre maestros. De esta manera se puede afirmar que las relaciones entre directivos y profesores evidencian poca escucha, comunicación asertiva y empatía, dificultándose así las relaciones interpersonales en la institución.
- Tercera :En la subcategoría compromiso organizacional se puede concluir que los docentes se sienten identificados con los objetivos de la institución por ello realizan un trabajo de manera responsable, pero si manifiestan que hace falta un buen líder que motive a que esto se haga en equipo, en cierta forma muestran un descontento en la manera como se lidera en la I.E.
- Cuarta :En la subcategoría estilo de liderazgo, se considera que en la I.E. predomina el liderazgo de tipo laissez-faire (ausencia de liderazgo) ello debido a que las decisiones son tomadas de manera vertical, no se evidencia que se de participación a los maestros y que los canales de comunicación no se dan de manera adecuada. Se percibe la existencia de desconfianza lo cual no favorecería el trabajo en equipo, generando dificultades al desarrollar diferentes actividades.

VI. RECOMENDACIONES

- El equipo directivo debe liderar un proceso de cambio en las relaciones interpersonales, generando espacios de dialogo y escucha, los cuales propicien un mayor compromiso de los docentes en relación a los objetivos institucionales.
- Se debe realizar talleres sobre relaciones interpersonales donde se motive la práctica de habilidades comunicativas, se renueve el compromiso organizacional y se favorezca la práctica de un estilo de liderazgo democrático y participativo.
- Analizar, acoger y difundir los resultados de la presente investigación con la finalidad de mejorar las relaciones interpersonales entre directivos y docentes de la institución a fin de asumir compromisos compartidos sustentados en prácticas democráticas.
- Implementar espacios de seguimiento que promuevan la autoevaluación y reflexión de los diferentes agentes educativos para promover que cada uno de ellos asuma el rol que le sin incomodidad y pensando en los objetivos institucionales.
- Mejorar e implementar estrategias para la comunicación asertiva, dando participación y acogiendo las propuestas de manera democrática mediante la adopción de espacios abiertos al diálogo para que cada docente manifieste sus inquietudes, necesidades y posturas frente al desarrollo de las actividades. De esta manera se promueve la participación activa.
- Los directivos deben implementar un plan de reconocimientos e incentivos a los maestros, ello con la finalidad de valorar las iniciativas de los maestros y promover su identidad con la institución y logro de objetivos personales e institucionales.

Referencias

- Agurto, A. (2014). *Estrategia Organizacional para mejorar las Relaciones Humanas entre Directivos – Administrativos y Docentes de la I.E N°14872, Distrito Querecotillo, Departamento de Piura, Año 2014*. Tesis con la finalidad de obtener el grado académico de Maestro en Ciencias de la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo – Lambayeque. Facultad de Ciencias Sociales y Educación. Unidad de Postgrado. Maestría en Ciencias de la Educación. Lambayeque. Perú.
- Alvarez-Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa: Fundamentos y Metodología*. México: Paidós.
- Añorve, M. (2009). *La fiabilidad en la entrevista. La entrevista semiestructurada y estructurada, un recurso de la encuesta*. Revista de Investigación y Bibliotecológica. Recuperado de <http://www.revistas.unam.mx/index.php/ibi/article/view/3793>
- Arce, G. & Malvas, Y. (2014). *El Clima Organizacional y las Relaciones Interpersonales en la I.E. Manuel González Prada de Huari – 2013*. Tesis con la finalidad de optar el grado académico de Magíster en Educación con mención en Gestión e Innovación Educativa. Universidad Católica Sedes Sapientiae . Escuela de Postgrado. Huari, Perú.
- Bass, B. (2006). *Transformational leadership, New York*. Taylor & Francis Group
- Beiza, A. (2012) *Las Relaciones Interpersonales Como Herramienta Esencial Para Optimizar El Clima Organizacional En La Escuela Básica Nacional “Creación Chaguaramos II”*. Tesis con la finalidad de optar el Grado de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación. Universidad De Carabobo. Facultad De Ciencias De La Educación. Dirección De Postgrado Maestría En Gerencia Avanzada En Educación. Valencia, España.

- Bigum, C. y Kenway, J. (1999). *Nuevas tecnologías de información y el ambicioso futuro de la escolarización: los mismos escenarios posibles. Manual internacional de educación Cambio*. New York: Editores académicos de Kluwer.
- Bolaños, J. (2015). *Relaciones Interpersonales Docentes y Manejo de Conflictos Administrativos Educativos. (Estudio realizado en el Distrito 090105 de Institutos Nacionales de Educación Básica por Cooperativa de la cabecera departamental de Quetzaltenango)*. Tesis para la obtención del Grado Académico de Licenciado. Facultad de Humanidades. Licenciatura en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativas. Quetzaltenango Guatemala.
- Castro (2014). *Los factores del liderazgo transformacional en la dirección de instituciones educativas particulares de la ciudad de Piura*. Tesis de maestría. Universidad Nacional de Piura.
- Cuervo, J. (2012). *Mejor liderar que mandar*. Madrid: Libros de cabecera.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2009) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Díaz, L. (2011). *La Observación. Textos de Apoyo Didáctico*. Facultad de Psicología. UNAM. México.
- Estraño, A. (2006). *Análisis de la información en la investigación cualitativa. "Entorno-Empresarial.com"*. Recuperado de <http://www.entorno-empresarial>.
- Etcoff, N. (2015). *Estudio revela que los móviles afectan las relaciones interpersonales*. Diario El Tiempo. Seguir Tecnología.
- García, J. (2009). *Comunicación: la escucha activa*. Recuperado 20 mayo, 2019, de http://www.psicoterapeutas.com/terapia_de_pareja/escucha_activa.html
- Gardner, H. (1994). *Estructuras de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples*. New York: Basic Books.
- Gardner, H. (1995). *Inteligencias múltiples: La teoría en la práctica*. Barcelona: Paidós.

- Gardner, H. (1999). *Inteligencia reformulada: inteligencia múltiple para el siglo 21*. Nueva York: Libros Básicos.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ª Ed.) McGraw Hill. (ISBN: 9789701057537).
- López, A. (2017). *Motivación laboral de los docentes de la I.E. dos de mayo de Villa Paccha - distrito de Chulucanas, 2016*. Universidad de Piura.
- Lussier, N & Achua, C. (2006) *Liderazgo teoría aplicación y desarrollo de habilidades*. Mexico
- Lussier, R y Achua, C. (2005). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Editorial Thompson. Buenos Aires, Argentina.
- Navarrete, Zaira (2008). *Construcción de una identidad profesional: los pedagogos de la Universidad Nacional Autónoma de México y de la Universidad Veracruzana*. Revista Mexicana de Investigación Educativa, vol. xiii, núm. 36 pp. 143-171.
- Navarrete-Cazales, Z. (2015). *¿Otra vez la identidad? Un concepto necesario pero imposible*. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 20 (65), 461-479.
- Reyes, T .F (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao*. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación Universidad San Ignacio de Loyola
- Rodríguez, J. (1989). *Trastorno de identidad, factor común en los alumnos “problema” de bachillerato*. Tesis Maestría. Psicología con orientación Clínica. Departamento de Psicología, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad de las Américas Puebla.
- Rogers, C. (1986). *Psicoterapia centrada en el cliente*. Barcelona: Paidós.
- Salgado, A. (2014). *Investigación Cualitativa: Diseños, Evaluación del Rigor Metodológicos y Retos*. Universidad de San Martín de Porres. Liberabit. Lima, Perú.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica, España.

Senge, P (1990). *La quinta disciplina*. Vergara. Buenos Aires Granica

Torralba, R. (2005). *Antropología del cuidar*. Barcelona: Fundación MAFPRE.

Vásquez, J. (2017). *Relaciones interpersonales y motivación laboral en los docentes de la institución educativa N° 80382 Carlos Alberto Olivares. Chepén – 2017*. Tesis de Maestría para la obtención del grado académico de Magíster en Administración de la Educación. Escuela de Postgrado, Universidad César Vallejo. Perú.

Vygostky, L. (1991). *La formación social de la mente*. Sao Paulo - Brasil: Martins Fontes.

ANEXOS

Anexo 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Estudio cualitativo de las relaciones interpersonales de directivos y docentes de la I.E Fe y Alegría 18. Sullana 2019

Autora: MERINO ZAPATA María Teresa

ASESOR: TAMARIZ NUNJAR Hildegardo Oclides

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	CATEGORÍA	SUB CATEGORÍA	INSTRUMENTOS
<p>General ¿Cómo se dan las relaciones interpersonales de directivos y docentes de la IE Fe y Alegría 18 Sullana, 2019?</p> <p>Específicas ¿Cómo son las habilidades comunicativas de directivos y docentes de la IE Fe y Alegría 18 Sullana, 2019? ¿Cómo se concretiza el compromiso organizacional de directivos y docentes de la IE Fe y Alegría 18 Sullana, 2019? ¿Cómo es el estilo de liderazgo de directivos y docentes de la IE Fe y Alegría 18 Sullana, 2019?</p>	<p>General Describir las relaciones interpersonales de directivos y docentes de la I.E Fe y Alegría 18 Sullana, 2019.</p> <p>Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir las habilidades comunicativas de directivos y docentes de la I.E Fe y Alegría 18 Sullana, 2019. • Describir el compromiso organizacional de directivos y docentes de la I.E Fe y Alegría 18 Sullana, 2019. • Describir el estilo de liderazgo entre el equipo directivo y personal docente de la I.E Fe Y Alegría N° 18 Sullana, 2019. 	<p>Relaciones Interpersonales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Habilidades comunicativas ❖ Compromiso organizacional ❖ Estilo de liderazgo 	<p>Entrevista</p>

Anexo 2

GUÍA DE ENTREVISTA SOBRE RELACIONES INTERPERSONALES

Objetivo: Recabar información para apreciar las opiniones sobre la vivencia de las relaciones interpersonales en la IE Fe y Alegría N° 18

Apreciado/a Docente:

La presente entrevista tiene como objetivo recoger datos referentes a " **Estudio cualitativo de las relaciones interpersonales de directivos y docentes de la Institución Educativa Fe y Alegría N° 18 Sullana, 2019.**". Su finalidad es exclusivamente pedagógica para optar el grado de "Magíster en Ciencias de la Educación".

Es muy importante que contestes con **sinceridad**. Recuerda que no es un examen. Todas las respuestas son válidas porque representan lo que piensas sobre las Relaciones Interpersonales.

- 1.- ¿En la escuela se desarrollan una serie de actividades ¿Se han presentado situaciones en las que tus compañeros no han sido escuchados o atendidos convenientemente?
- 2.- ¿Piensas que se da la comunicación asertiva en la Institución Educativa?
- 3.- ¿Piensas que los directivos y docentes se comunican empáticamente?
- 4.- La identidad es el grado de acercamiento hacia los ideales institucionales ¿Cuál es tu compromiso laboral con la Institución Educativa?
- 5.- El liderazgo institucional permite el desarrollo de la escuela ¿Estás de acuerdo cómo se lidera la escuela?
- 6.- El liderazgo democrático permite la participación de los actores educativos ¿Existen canales de participación en las diversas actividades de la Institución Educativa

MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACION

Anexo 3

Solicitud de autorización de estudio



SOLICITO: Autorización para el Desarrollo de Tesis (Facilidades y Coordinaciones)

**Sra. Carmen Carrillo Gutierrez.
Directora de la Institución Educativa Fe y Alegría N° 18
Sullana.**

María Teresa Merino Zapata identificada con DNI N° 03658401, domiciliada en Urbanización López Albújar I etapa, Mz.M lote 09- Sullana; docente de la prestigiosa institución educativa que usted acertada y profesionalmente dirige, me presentó y expongo:

Que es requisito fundamental la sustentación de un Proyecto de Investigación para poder obtener el grado académico de Magíster en Administración de la Educación por la Universidad "César Vallejo".

Que a la fecha la mencionada Casa de Estudios Superiores, a través de la Escuela de Post Grado, ha autorizado mediante resolución la aprobación y ejecución del Proyecto de Investigación titulado: **Estudio Cualitativo de las Relaciones Interpersonales del equipo directivo y personal docente de la I.E Fe Y Alegría 18 Sullana, 2019**

Que a la fecha está elaborado y validado el instrumento de recojo de datos para poder concretizar la mencionada investigación.

POR LO EXPUESTO:

Solicito a usted la autorización para el desarrollo del mencionado estudio y realización para las coordinaciones con los docentes y directivos de la Institución Educativa que eficientemente dirige.

Segura de contar con su apoyo en la ejecución de la mencionada propuesta, la cual sin duda redundará en beneficio de la calidad de Práctica Pedagógica y el Liderazgo Pedagógico, me despido cordialmente de usted.

Atentamente,



María Teresa Merino Z

Sullana, 24 junio del 2019..

Anexo 4

Constancia de aplicación de entrevistas



"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD"

CONSTANCIA

La DIRECTORA DE LA INSTITUCION EDUCATIVA FE Y ALEGRIA N°.18 DEL A.H. 9 DE OCTUBRE – SULLANA.

HACE CONSTAR:

Que la Docente María Teresa Merino Zapata, aplicó la entrevista de Relaciones interpersonales a directivos y docentes seleccionados como muestra de estudio en su trabajo de investigación titulado "Estudio cualitativo de las relaciones interpersonales de directivos y docentes de la I.E. Educativa Fe y Alegría No.18 Sullana, Región Piura.

Extiendo la presente constancia para los fines convenientes que estime la interesada.

Sullana, 06 de Agosto del 2019



Anexo 5

Acta de sustentación de tesis



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 18:00PM del día 10 DE DICIEMBRE DE 2019, se reunió el Jurado evaluador para presenciar la sustentación de la tesis titulada: Estudio cualitativo de las relaciones interpersonales de directivos y docentes de la I.E Fe y Alegría 18. Sullana 2019, presentada/o por el /la bachiller MERINO ZAPATA, María Teresa

Luego de evidenciar el acto de exposición y defensa de la tesis, se dictamina: _____

APROBADA POR MAYORÍA

En consecuencia, el/la graduando se encuentran en condición de ser calificado/a/ como APROBADA para recibir el grado de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Piura, 10 DE DICIEMBRE DE 2019

DR. ALARCÓN LLONTOP LUIS ROLANDO
PRESIDENTE



DRA. DÍAZ ESPINOZA MARIBEL
SECRETARIO

DR. MEGO CUBAS CARLOS
VOCAL

Anexo 6

Acta de aprobación de originalidad de tesis

	ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 27-08-2019 Página : 1 de 1
---	--	---

Yo, Hildegardo Oclides Tamariz Nunjar, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Piura, revisor de la tesis titulada “ Estudio cualitativo de las relaciones interpersonales de directivos y docentes de la I.E Fe y Alegría 18, Sullana, 2019” de la estudiante Merino Zapata, María Teresa, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 14% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Piura, Julio del 2019



Dr. Hildegardo Oclides Tamariz Nunjar

DNI:02776313



Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------

Anexo 7

Reporte de turnitin

10/10/2019 Merino Zapata,M.png

Feedback Studio - Google Chrome
ev.turnitin.com/app/carta/es/ro-1161548666xms-1030usmg-esda-16u-188932483

feedback studio Estudio cualitativo de las relaciones interpersonales de directivos y docentes de la I.E.Fa y Alegria 18. Sullana 2019 /0 < 81 de 84 >

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Estado cualitativo de las relaciones interpersonales de directivos y docentes de la I.E.Fa y Alegria 18. Sullana 2019

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestría en Administración de la Educación

AUTOR

Msc. Merino Zapata, María Teresa (ORCID: 0000-0002-2180-2714)

ASESOR

Dr. Taminir Muñoz, Hildegarde Octavio (ORCID: 0000-0002-4312-6120)

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES
Evaluación y Aprendizaje



Resumen de coincidencias

14 %

Se está usando fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias

1.4	1	Entregada a Universida...	6 % >
	2	repositorio.ucv.edu.pe	1 % >
	3	miruo.bc.uo.edu.ve	1 % >
	4	repositorio.ucv.edu.pe	1 % >
	5	alicio.concytec.gob.pe	1 % >
	6	Entregada a Universida...	<1 % >
	7	prezi.com	<1 % >
	8	Entregada a Universida...	<1 % >

Página: 1 de 96 Número de palabras: 11430 Test-only Report High Resolution Activado 17:28 20/09/2019

https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox?projector=1 1/1

Anexo 8

Autorización de publicación de tesis en repositorio institucional UCV

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	AUTORIZACIÓN DE PUBLICACION DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-12-2019 Página : 1 de 1
--	--	---

Yo, María Teresa Merino Zapata, Identificada con DNI N 03658401 egresada del Programa Académico de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, autorizo (x), No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "Estudio cualitativo de las relaciones interpersonales de directivos y docentes de la I.E Fe y Alegría 18. Sullana 2019" en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el decreto legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33.



María Teresa Merino Zapata

María Teresa Merino Zapata,
DNI N 03658401

Piura, 23 de diciembre del 2019

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------

Anexo 9

Autorización de la versión final del trabajo de investigación



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE
LA UNIDAD DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

MERINO ZAPATA, MARÍA TERESA

INFORME TITULADO:

“Estudio cualitativo de las relaciones interpersonales de directivos y docentes de la I.E Fe y Alegría 18. Sullana 2019”

PARA OBTENER EL GRADO O TÍTULO DE:

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

SUSTENTADO EN FECHA: 10 DE DICIEMBRE DE 2019

NOTA O MENCIÓN: POR MAYORÍA



KARL FRIEDERICK TORRES MIREZ
COORDINADOR DE INVESTIGACIÓN Y GRADOS UPG
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO -PIURA

Anexo 10

Matriz de validación de instrumento: Juez 1

FICHA DE JUEZ VALIDADOR DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Entrevista de habilidades interpersonales

OBJETIVO: Conocer el nivel de habilidades interpersonales que vivencian los docentes y directivos de la IE Fe y Alegría N° 18 - Sullana

DIRIGIDO A: Docentes y directivos de la IE Fe y Alegría - Sullana

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: BRIONES MENDOZA MARIO NAPOLEÓN

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: DOCTOR

CARGO ACTUAL DEL EVALUADOR: DIRECTOR IE - LIBERTADORES DE AMÉRICA.

EXPERTICIA DEL EVALUADOR: DOCENTE DE INVESTIGACIÓN EPG - UCV

VALORACIÓN:

Muy Adecuado	Adecuado	Regular	Inadecuado	Muy inadecuado
--------------	----------	---------	------------	----------------


Dr. Mario A. Briones Mendoza
DOC. INVESTIGACIÓN
FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: Estudio cualitativo de las relaciones interpersonales de directivos y docentes de la Institución Educativa 18 Sullana, 2019.

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS	INDICADOR	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES
				RELACIÓN ENTRE LA CATEGORÍA Y LA SUBCATEGORÍA		RELACIÓN ENTRE LA CATEGORÍA Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Relaciones interpersonales Proceso de la Comunicación humana que permite entablar vínculos comunicativos con otra persona con la finalidad de obtener información y/o beneficios que favorezcan a ambos.	Habilidades comunicativas Procesos psicolingüísticos que permite la expresión y comprensión de ideas, pensamientos, emociones entre los interlocutores.	Vivencia de la asertividad Capacidad para expresar las ideas, opiniones y sentimientos de manera franca, objetiva y real sin herir a los demás.	El respeto de los derechos permite el desarrollo de la persona ¿Consideras que éstos están siendo vulnerados en tu escuela? ¿Tus opiniones y sugerencias se toman en cuenta en tu centro de labores?	✓		✓		✓		
		Puesta en práctica de la empatía Capacidad para comprender los sentimientos, emociones y opiniones de los demás sin herir su susceptibilidad.	En la escuela se desarrollan una serie de actividades ¿Se han presentado situaciones en las que tus compañeros no han sido escuchados o atendidos convenientemente?	✓		✓		✓		
	Compromiso organizacional Nivel de identidad de un trabajador para con los objetivos, valores e ideales de la Institución en la que labora.	Institucionalización del compromiso laboral Regularidad para responder a los valores institucionales por parte de los integrantes de la institución	La identidad es el grado de acercamiento hacia los ideales institucionales ¿De qué manera la vivencias?	✓		✓		✓		
		Desarrollo del compromiso colectivo Capacidad para responder de manera consciente y constante a los ideales de grupo	El trabajo en equipo es fundamental en la escuela ¿Cómo responden los integrantes de la Comunidad Educativa ante las necesidades, experiencias y expectativas de sus compañeros?	✓		✓		✓		
	Estilo de liderazgo Capacidad que posee una persona para influir en los demás hacia el logro de las metas y objetivos previamente determinados.	Vivencia del liderazgo institucional Enfoque centrado en el desarrollo equilibrado de maestros, estudiantes y padres de familia en igualdad de condiciones.	El liderazgo institucional permite el desarrollo de la escuela ¿Estás de acuerdo cómo se lidera la escuela?	✓		✓		✓		
		Desarrollo del liderazgo democrático Capacidad de participación responsable de los integrantes de una organización	El liderazgo democrático permite la participación de los actores educativos ¿Existen oportunidades de participación para todos y cada uno de ellos?	✓		✓		✓		

Fuente: Símil: Vásquez, J. (2018). Relaciones interpersonales y motivación laboral en los docentes de la institución educativa N° 80382 Carlos Alberto Olivares. Chepén – 2017. Tesis Para Obtener El Grado Académico De: Magíster en administración de la educación. Universidad César Vallejo. Escuela de Post Grado. Chepén, Perú.

Dr. Mario N. Briones Mendoza
DOC. INVESTIGACIÓN
EPG LVC - PUNO
FIRMA DEL EVALUADOR

Anexo 11

Matriz de validación de instrumento: Juez 2

FICHA DE JUEZ VALIDADOR DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Entrevista de habilidades interpersonales

OBJETIVO: Conocer el nivel de habilidades interpersonales que vivencian los docentes y directivos de la IE Fe y Alegría N° 18 - Sullana

DIRIGIDO A: Docentes y directivos de la IE Fe y Alegría - Sullana

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Seminario Colán, Guillermo

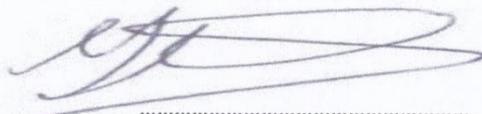
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magíster en Educación. Mención en Didáctica

CARGO ACTUAL DEL EVALUADOR: Director de Institución Educativa

EXPERTICIA DEL EVALUADOR: Acreditador de la Calidad Educativa
Evaluador del Desempeño Docente – Rúbricas de Observación
Asesor en Investigación Educativa
Capacitador del Desempeño Docente

VALORACIÓN:

Muy Adecuado	Adecuado	Regular	Inadecuado	Muy inadecuado
--------------	---------------------	---------	------------	----------------



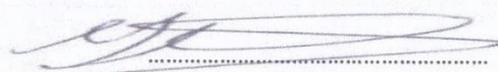
.....
Guillermo Seminario Colán
Magíster en Educación
A1346117

MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: Estudio cualitativo de las relaciones interpersonales de directivos y docente de la Institución Educativa 18 Sullana, 2019.

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS	INDICADOR	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES
				RELACIÓN ENTRE LA CATEGORÍA Y LA SUBCATEGOR		RELACIÓN ENTRE LA CATEGORÍA Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Relaciones interpersonales Proceso de la Comunicación humana que permite entablar vínculos comunicativos con otra persona con la finalidad de obtener información y/o beneficios que favorezcan a ambos.	Habilidades comunicativas Procesos psicolingüísticos que permite la expresión y comprensión de ideas, pensamientos, emociones entre los interlocutores.	Vivencia de la asertividad Capacidad para expresar las ideas, opiniones y sentimientos de manera franca, objetiva y real sin herir a los demás.	El respeto de los derechos permite el desarrollo de la persona ¿Consideras que éstos están siendo vulnerados en tu escuela? ¿Tus opiniones y sugerencias se toman en cuenta en tu centro de labores?	X		X		X		Incluir al inicio de cada pregunta preguntas de tipo cerrado para no afectar la susceptibilidad del entrevistado. Incluir un pequeño preámbulo al inicio de cada pregunta sin inducir la respuesta.
		Puesta en práctica de la empatía Capacidad para comprender los sentimientos, emociones y opiniones de los demás sin herir su susceptibilidad.	En la escuela se desarrollan una serie de actividades ¿Se han presentado situaciones en las que tus compañeros no han sido escuchados o atendidos convenientemente?	X		X		X		
	Compromiso organizacional Nivel de identidad de un trabajador para con los objetivos, valores e ideales de la institución en la que labora.	Institucionalización del compromiso laboral Regularidad para responder a los valores institucionales por parte de los integrantes de la institución	La identidad es el grado de acercamiento hacia los ideales institucionales ¿De qué manera la vivencias?	X		X		X		
		Desarrollo del compromiso colectivo Capacidad para responder de manera consciente y constante a los ideales de grupo	El trabajo en equipo es fundamental en la escuela ¿Cómo responden los integrantes de la Comunidad Educativa ante las necesidades, experiencias y expectativas de sus compañeros?	X		X		X		
	Estilo de liderazgo Capacidad que posee una persona para influir en los demás hacia el logro de las metas y objetivos previamente determinados.	Vivencia del liderazgo institucional Enfoque centrado en el desarrollo equilibrado de maestros, estudiantes y padres de familia en igualdad de condiciones.	El liderazgo institucional permite el desarrollo de la escuela ¿Estás de acuerdo cómo se lidera la escuela?	X		X		X		
		Desarrollo del liderazgo democrático Capacidad de participación responsable de los integrantes de una organización	El liderazgo democrático permite la participación de los actores educativos ¿Existen oportunidades de participación para todos y cada uno de ellos?	X		X		X		

Fuente: Símil: Vásquez, J. (2018). Relaciones interpersonales y motivación laboral en los docentes de la institución educativa N° 80382 Carlos Alberto Olivares. Chepén – 2017. Tesis Para Obtener El Grado Académico De: Magíster en administración de la educación. Universidad César Vallejo. Escuela de Post Grado. Chepén, Perú.



Guillermo Seminario Colán
 Magíster en Educación
 A1346117

Anexo 12

Matriz de validación de instrumento: Juez 3

FICHA DE JUEZ VALIDADOR DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Entrevista de habilidades interpersonales

OBJETIVO: Conocer el nivel de habilidades interpersonales que vivencian los docentes y directivos de la IE Fe y Alegría N° 18 - Sullana

DIRIGIDO A: Docentes y directivos de la IE Fe y Alegría - Sullana

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: TAMARIZ NUNJAR, Hildegardo Celioles

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Doctor

CARGO ACTUAL DEL EVALUADOR: JEFE DE UNIDAD DE INVESTIGACIÓN JESS "TIURO"

EXPERTICIA DEL EVALUADOR: - INVESTIGADOR
- ASesor DE TESIS DE PDE Y POSGRADO

VALORACIÓN: - DOCENTE DEL PROGRAMA INGENIERIA MAE UCV-2019

Muy Adecuado	Adecuado	Regular	Inadecuado	Muy inadecuado
--------------	---------------------	---------	------------	----------------

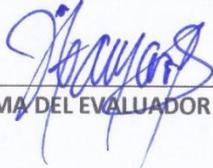

FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: Estudio cualitativo de las relaciones interpersonales de directivos y docentes de la Institución Educativa 18 Sullana, 2019.

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS	INDICADOR	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES
				RELACIÓN ENTRE LA CATEGORÍA Y LA SUBCATEGORÍA		RELACIÓN ENTRE LA CATEGORÍA Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Relaciones interpersonales Proceso de la Comunicación humana que permite entablar vínculos comunicativos con otra persona con la finalidad de obtener información y/o beneficios que favorezcan a ambos.	Habilidades comunicativas Procesos psicolingüísticos que permite la expresión y comprensión de ideas, pensamientos, emociones entre los interlocutores.	Vivencia de la asertividad Capacidad para expresar las ideas, opiniones y sentimientos de manera franca, objetiva y real sin herir a los demás.	El respeto de los derechos permite el desarrollo de la persona ¿Consideras que éstos están siendo vulnerados en tu escuela? ¿Tus opiniones y sugerencias se toman en cuenta en tu centro de labores?	X		X		X		
		Puesta en práctica de la empatía Capacidad para comprender los sentimientos, emociones y opiniones de los demás sin herir su susceptibilidad.	En la escuela se desarrollan una serie de actividades ¿Se han presentado situaciones en las que tus compañeros no han sido escuchados o atendidos convenientemente?	X		X		X		
	Compromiso organizacional Nivel de identidad de un trabajador para con los objetivos, valores e ideales de la Institución en la que labora.	Institucionalización del compromiso laboral Regularidad para responder a los valores institucionales por parte de los integrantes de la institución	La identidad es el grado de acercamiento hacia los ideales institucionales ¿De qué manera la vivencias?	X		X		X		
		Desarrollo del compromiso colectivo Capacidad para responder de manera consciente y constante a los ideales de grupo	El trabajo en equipo es fundamental en la escuela ¿Cómo responden los integrantes de la Comunidad Educativa ante las necesidades, experiencias y expectativas de sus compañeros?			X		X		
	Estilo de liderazgo Capacidad que posee una persona para influir en los demás hacia el logro de las metas y objetivos previamente determinados.	Vivencia del liderazgo institucional Enfoque centrado en el desarrollo equilibrado de maestros, estudiantes y padres de familia en igualdad de condiciones.	El liderazgo institucional permite el desarrollo de la escuela ¿Estás de acuerdo cómo se lidera la escuela?	X		X		X		
		Desarrollo del liderazgo democrático Capacidad de participación responsable de los integrantes de una organización	El liderazgo democrático permite la participación de los actores educativos ¿Existen oportunidades de participación para todos y cada uno de ellos?			X		X		

Fuente: Símil; Vásquez, J. (2018). Relaciones interpersonales y motivación laboral en los docentes de la institución educativa N° 80382 Carlos Alberto Olivares. Chepén – 2017. Tesis Para Obtener El Grado Académico De: Magister en administración de la educación. Universidad César Vallejo. Escuela de Post Grado. Chepén, Perú.


 FIRMA DEL EVALUADOR

Anexo 13
Entrevistas a docentes





