

UNIVERSIDAD ANTONIO RUIZ DE MONTOYA

Facultad de Filosofía, Educación y Ciencias Humanas



UARM

Universidad
Antonio Ruiz
de Montoya

RELACIONES INTERPERSONALES EN EL ÁMBITO LABORAL EN DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA DEL DISTRITO DE CARABAYLLO, LIMA

Tesis para optar al Título Profesional de Licenciado en Psicología

Presenta el Bachiller:

DAVID REQUEJO CALDERON

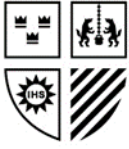
Presidenta: María Roxana Miranda Enrico

Asesora: Elena Roxana Saona Betetta

Lectora: María Eugenia Maguiña Lorbés

Lima – Perú

Mayo de 2025



UARM

Universidad
Antonio Ruiz
de Montoya

Anexo N.º 3 - Reglamento General de Grados y Títulos de Pregrado y Posgrado
Aprobado por Resolución Rectoral N° 150-2023-UARM-R

INFORME DE ORIGINALIDAD

Sres.

CONSEJEROS

Pte.

De nuestra consideración:

Por la presente nos dirigimos a Ustedes para saludarlos e informar al Consejo Universitario sobre el producto académico elaborado por REQUEJO CALDERON, David, quien solicita la obtención de su título profesional a través de la sustentación de una tesis.

El producto académico elaborado tiene como título “Relaciones interpersonales en el ámbito laboral en docentes de una institución educativa pública del distrito de Carabayllo, Lima”.

Por tanto, en mi condición de Asesora designada por la Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Filosofía, Educación y Ciencias Humanas, declaro que el producto académico de REQUEJO CALDERÓN, David ha sido examinado con el programa antiplagio *Turnitin* para identificar su nivel de coincidencias.

El resultado que arroja el programa es de 9% de similitud, el cual permite concluir que el trabajo no infringe las normas de la probidad académica. Asimismo, se valida que se cumplió con el correcto citado establecido en el Sistema APA para la redacción del producto académico mencionado.

Sin otro particular, quedo de ustedes.

Firmado en Lima, el 11 del mes de abril de 2025

Atentamente,

Elena Roxana Saona Betetta

Asesora

Evelyn Flor Modesto Taipe

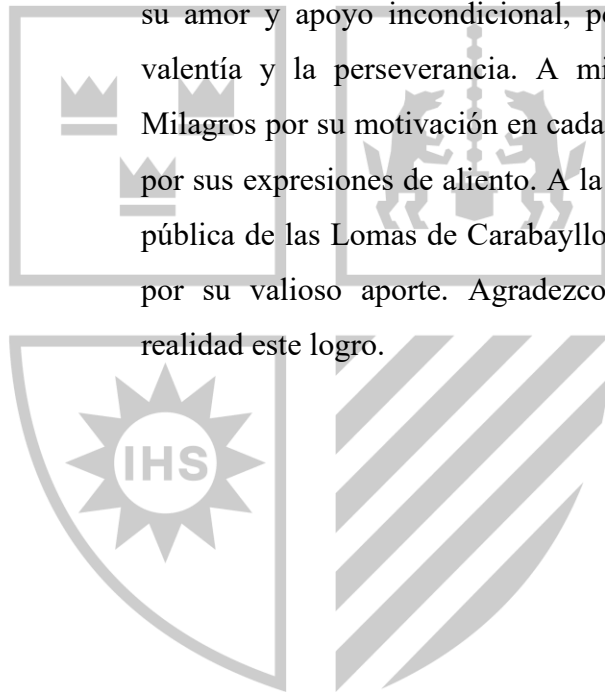
Secretaria técnica de la Comisión

*Conforme a lo establecido en el documento de identidad

DEDICATORIA

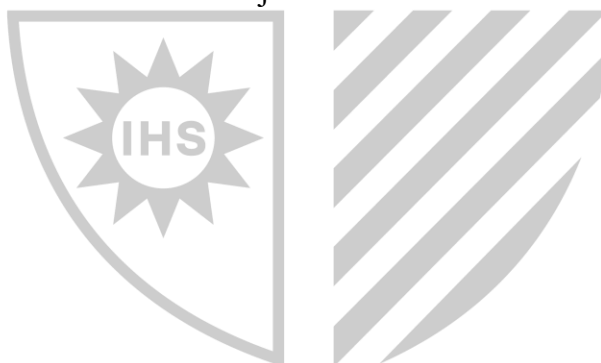
Con mucho cariño y amor, esta tesis dedico a:

A mis padres, Francisco Requejo y Marina Calderón por su amor y apoyo incondicional, por inculcar en mi la valentía y la perseverancia. A mis hermanos, Noe y Milagros por su motivación en cada etapa. A mis amigos por sus expresiones de aliento. A la institución educativa pública de las Lomas de Carabayllo y a los participantes por su valioso aporte. Agradezco a todos por hacer realidad este logro.



AGRADECIMIENTO

Mi más profunda gratitud a la Universidad Antonio Ruiz de Montoya, a la Facultad de Filosofía y Ciencias Humanas, a toda la plana docente, directivos, tutores y estudiantes quienes han aportado en mi sus valores, principios y conocimientos para formarme profesionalmente. Finalmente, extender mi agradecimiento especial a mi asesora Mg. Elena Roxana Saona, por su enseñanza, colaboración y orientación constante en todo este proceso, lo que permitió el logro de este trabajo.



RESUMEN

La investigación titulada “Relaciones interpersonales en el ámbito laboral en docentes de una institución educativa pública del distrito de Carabayllo – Lima”, tuvo como objetivo general conocer las percepciones sobre las relaciones interpersonales entre docentes en el ámbito laboral. La metodología aplicada fue un enfoque cualitativo, un paradigma interpretativo y un diseño de estudio de caso. La muestra considerada fue de 8 docentes entre hombres y mujeres del mismo centro de enseñanza. Para el recojo de información se aplicó como técnica una entrevista semiestructurada y como instrumento un guion de entrevista. Este estudio concluyó la prevalencia de relaciones interpersonales asertivas entre docentes y la influencia de estas tanto en la comunicación interpersonal como en el trabajo en equipo y en el clima laboral en la comunidad educativa analizada. Sin embargo, también se encontró la presencia de percepciones y vivencias fragmentadas respecto al tema estudiado.

Palabras clave: Relaciones interpersonales, comunicación interpersonal, trabajo colaborativo, clima laboral.

ABSTRACT

The research entitled "Interpersonal relations in the workplace in teachers of a public educational institution in the district of Carabayllo – Lima", had as a general objective to know the perceptions about interpersonal relationships between teachers in the workplace. The methodology applied was a qualitative approach, an interpretive paradigm and a case study design. The sample considered was 8 teachers between men and women from the same school. A semi-structured interview technique was used to collect information and an interview script was used as an instrument. This study concluded the prevalence of assertive interpersonal relationships among teachers and the influence of these on interpersonal communication as well as on teamwork and on the work environment in the educational community analyzed. However, the presence of fragmented perceptions and experiences regarding the subject studied was also found.

Keywords: Interpersonal relationships, interpersonal communication, collaborative work, work environment.

TABLA DE CONTENIDOS

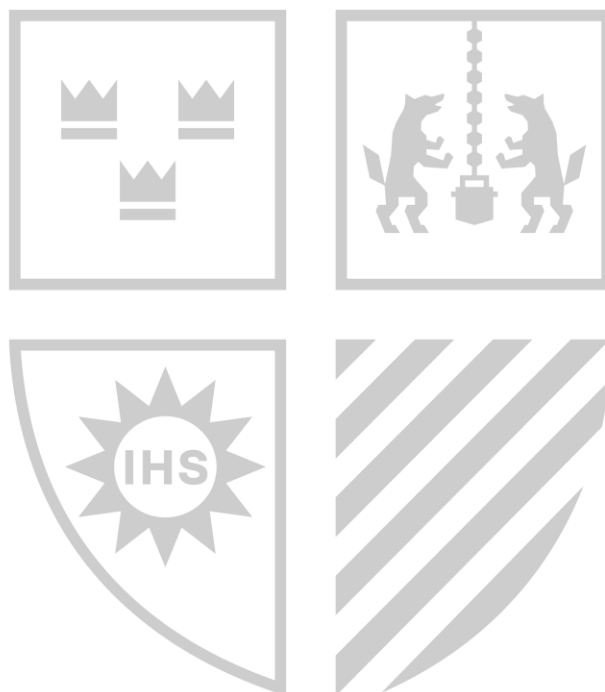
INTRODUCCIÓN.....	13
CAPÍTULO I: REVISIÓN TEÓRICA.....	18
1.1. Relaciones interpersonales entre docentes.....	18
1.1.1. Estilos de las relaciones interpersonales.....	19
1.2. Comunicación interpersonal entre docentes.....	21
1.2.1. Tipos de comunicación interpersonal.....	22
1.2.2. Comunicación efectiva docente.....	24
1.2.3. Comunicación y desempeño laboral docente.....	24
1.3. Trabajo en equipo entre docentes.....	25
1.3.1. Trabajo cooperativo entre docentes.....	26
1.3.2. Apoyo mutuo entre docentes.....	26
1.4. Clima organizacional en las instituciones educativas.....	27
1.4.1. Elementos de un clima organizacional.....	28
1.4.2. Clima y satisfacción laboral docente.....	29
1.4.3. Respeto, confianza y reconocimiento profesional entre docentes.....	30
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
2.1. Marco metodológico.....	33
2.2. Participantes y criterios de inclusión.....	35
2.3. Técnicas e instrumentos para el recojo de información.....	38
2.4. Categorías de análisis.....	40
2.5. Procedimiento.....	41
2.6. Criterios éticos.....	42

2.7. Técnica de procesamiento y tratamiento de datos	43
CAPITULO III: RESULTADOS	45
3.1. Percepciones sobre las relaciones interpersonales.....	46
3.1.1. Significado de relaciones interpersonales.....	47
3.1.2. Estilos de relaciones interpersonales en docentes	47
3.1.3. Importancia de las relaciones interpersonales entre docentes	50
3.1.4. Las relaciones interpersonales entre docentes: Un modelo para los estudiantes..	51
3.1.5. Relaciones interpersonales docentes en tiempos de pandemia: Reflexiones y desafíos	52
3.2. Percepción acerca de la comunicación interpersonal	53
3.2.1. Descripción de comunicación interpersonal.....	53
3.2.2. Tipos de comunicación entre docentes: Asertiva, pasiva y agresiva.....	54
3.2.3. Eficacia de la comunicación presencial: Una perspectiva de los docentes.	56
3.3. Percepción sobre el trabajo en equipo entre docentes	57
3.3.1. Concepto sobre el trabajo en equipo entre docentes.....	58
3.3.2. Estrategias de trabajo en equipo docente.....	58
3.3.3. Limitaciones del trabajo en equipo entre los docentes	61
3.4. Percepción del clima laboral docente	62
3.4.1. Nociones de los docentes sobre el clima laboral	62
3.4.2. Satisfacción laboral docente	63
3.4.3. Impacto del clima laboral en el bienestar y la productividad de los docentes.....	65
CAPITULO IV: DISCUSIÓN.....	67
5.1. Percepciones generales acerca de las relaciones interpersonales	67
5.2. Comunicación interpersonal entre docentes: Asertiva, pasiva y agresiva.....	72
5.3. Trabajo en equipo: estrategias y limitaciones en los docentes	76
5.4. Impacto del clima organizacional en la satisfacción laboral y las relaciones interpersonales entre docentes	78
Conclusiones.....	81

Recomendaciones 84

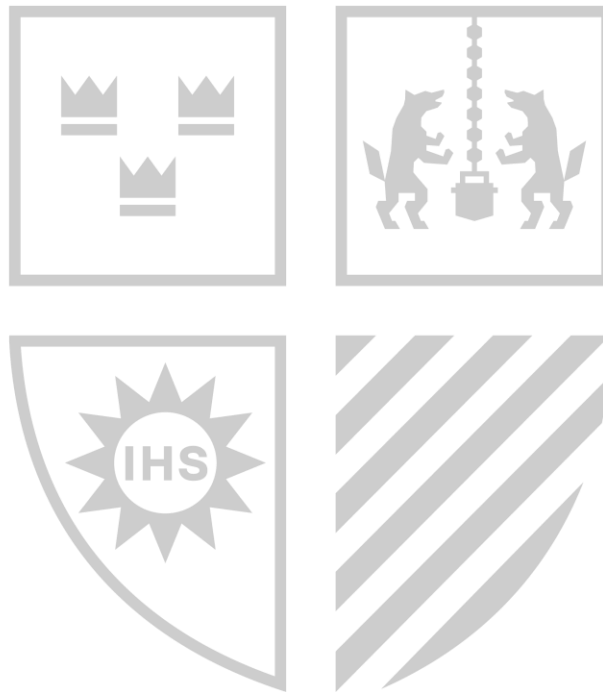
Bibliografía..... 86

Anexos..... 94



ÍNDICE DE TABLAS

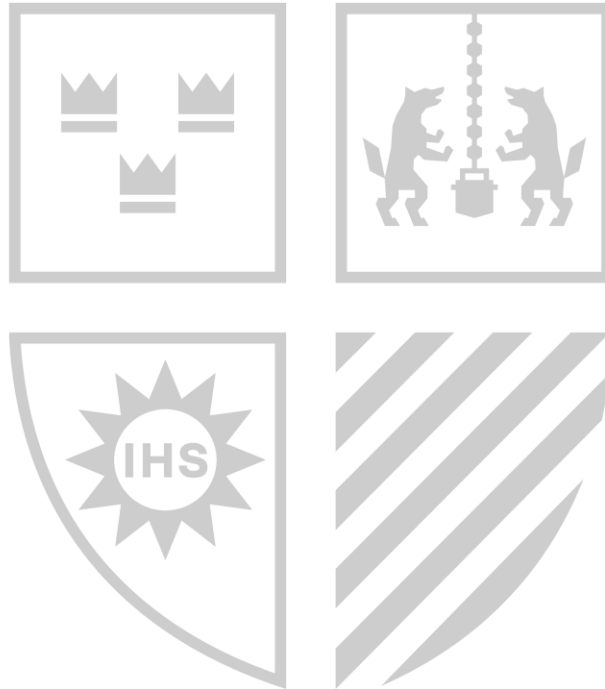
Tabla N° 1: Información de los participantes de estudio	36
Tabla N° 2: Información sobre los jueces expertos	38
Tabla N° 3: Categorías y subcategorías de estudio	40

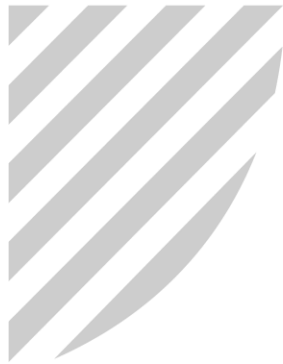
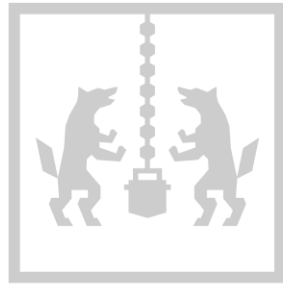


ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Información teórica sobre las relaciones interpersonales 35

Figura N° 2: Resultados acerca de las relaciones interpersonales entre docentes..... 46





INTRODUCCIÓN

En el presente apartado se describe la relevancia del estudio respecto a las relaciones interpersonales. De igual manera se detallan una serie de antecedentes vinculados al tema de investigación elegido. Asimismo, se mencionan las principales problemáticas de este estudio, haciendo hincapié en las posibles limitaciones de la categoría a analizar. Finalmente, se describen los objetivos de investigación y se destacan los posibles aportes al conocimiento teórico y práctico que emergen al abordar la pregunta base de nuestra investigación.

Los contextos de construcción de las relaciones sociales usados por Grossetti (2009) interesan a la investigación, ya que abarca espacios sociales donde el individuo interactúa comúnmente. En este sentido, el modelo de Grossetti (2009) abarca los siguientes contextos: contexto laboral, contexto familiar, contexto escolar, contexto universitario, asociaciones y organizaciones sociales. El contexto laboral resulta de particular interés para el abordaje de esta investigación; siendo así, se abordará a mayor detalle en la siguiente sección.

Montero (2014) al explorar las problemáticas en el ámbito educativo basada en la percepción social donde tradicionalmente se ha creído que los conflictos se generan entre padres y docentes, estudiantes y docentes, y rara vez conflictos entre los mismos docentes, pues se consideraba que los docentes dialogan, se comprenden y se ayudan recíprocamente encontró la existencia de conflictos internos que dan paso a relaciones complicadas, arduas o, en el peor de los casos, ‘traumáticas’ entre los docentes.

Años atrás, Ball (1989) ya había explorado esta problemática donde exhibe el “lado oscuro” de las instituciones educativas, donde la visión social de armonía y felicidad está muy lejos de ser real, ya que se viven situaciones muy conflictivas que muchas veces no salen a la luz. Para Bolaños (2015) el ejercicio laboral de los docentes

educativos es una actividad sumamente compleja, lo cual, los docentes se ven obligados a dominar diversas áreas profesionales, tales como el buen comportamiento, la honorabilidad y las habilidades en las relaciones interpersonales. Esto implica, además, mantener un buen estatus académico, laboral y social. Por el contrario, si estas interacciones no son armoniosas, pueden dar lugar a un entorno laboral negativo que afecta los objetivos académicos.

En la misma línea, según Reyes (2017), la apatía, la falta de liderazgo, la escasa comunicación, la frustración por la pérdida de logros, la falta de inclusión y el no reconocimiento de las emociones son indicadores del deterioro de las relaciones interpersonales. Estos factores generan un ambiente estresante y poco agradable, afectando negativamente el rendimiento laboral en el entorno educativo. De igual manera, Navarro (2021) menciona que la mala gestión de las relaciones interpersonales entre docentes genera un desgaste emocional que afecta la eficacia de la enseñanza. Además, Merino (2019) añade que las relaciones interpersonales son influenciadas por una comunicación poco asertiva, que genera muchos conflictos como la falta de respeto y agresiones verbales entre docentes, generando que las relaciones interpersonales se vean deterioradas e incluso repercutiendo en el desempeño laboral.

En la ciudad de Chiclayo, Mendoza et al. (2020) realizaron una investigación en docentes de la Facultad de Medicina de la Universidad de Chiclayo. En el estudio se encontró que el 15.0% de las relaciones interpersonales entre docentes son muy buenas, el 10.0% son buenas, el 65.0% son malas y el 10.0% son muy malas. Otra investigación abordada por Laura (2021) en docentes de un centro educativo público del distrito de Ventanilla. En el estudio se halló que el 50 % de los participantes consideran indiferentes sus relaciones interpersonales, el 32 % mencionó que son negativas y el 18 % favorables. Sin embargo, otros estudios muestran realidades distintas como el de Becerra (2017), al explorar la percepción de los docentes sobre las relaciones interpersonales en una comunidad educativa del distrito de San Juan de Lurigancho, el autor encontró que el 81.3% de los docentes entrevistados las consideran buenas, para un 18.8% de entrevistados regulares, y no hubo respuestas que indiquen que las relaciones interpersonales son deficientes.

En Lima, Tafur et al (2021) en su investigación cualitativa sobre las percepciones de los docentes en las relaciones interpersonales de dos instituciones públicas, encontró que la mayoría de los docentes mantienen relaciones cordiales, basadas en el respeto y el apoyo mutuo; no obstante, algunos presentan comportamientos agresivos o pasivos. Para Mestanza (2021), en el contexto peruano las relaciones entre docentes son, en gran medida, deficientes. Muchos docentes adoptan una postura de celos profesionales y se muestran indiferentes para interactuar con los demás, lo que impacta negativamente no solo en el aprendizaje de los estudiantes, sino también con los colegas de trabajo y personal administrativo. Además, genera un ambiente laboral poco cordial que repercute en el estado emocional de la comunidad docente.

Aunque estos factores dificultan en cierta medida las bases para construir relaciones saludables entre los docentes, existen otros elementos que se suman a esta problemática. Entre ellos destacan los factores relacionados con la salud mental, los cuales también influyen significativamente en el clima laboral y el bienestar emocional de la comunidad educativa. Según la Encuesta Nacional a Docentes [ENDO] (2021), el 60.4% de docentes ha experimentado estrés laboral, el 27.3% síntomas de ansiedad y el 16.2% síntomas depresivos, donde el 59% fueron docentes mujeres frente al 41% de varones. En tal situación, solo el 50.3% de docentes ha recibido atención psicológica, mientras que el 49.7% no recibió. A nivel nacional, más del 90% de regiones registraron un aumento significativo en afectaciones a la salud mental docente, destacando Ancash, Puno, Cusco e Ica con un mayor índice.

Al explorar las relaciones interpersonales, se pudo percibir una mayor tendencia de investigaciones cuantitativas frente a las cualitativas sobre este tema, lo cual, surge la importancia de abordar dicha categoría desde un enfoque cualitativo. Las investigaciones sobre las relaciones interpersonales desde un enfoque cuantitativo están basadas en la cuantificación de los fenómenos, sin llevar a cabo una mayor profundidad para ser analizadas y comprendidas. De este modo, emerge un espacio en el conocimiento sobre el abordaje exploratorio y descriptivo de las relaciones interpersonales y sus dimensiones que la conforman. Frente a ello, la presente investigación busca conocer las relaciones interpersonales desde un análisis cualitativo y desde un diseño interpretativo.

La presente investigación nace desde la problemática ligada a los estudios sobre las relaciones interpersonales en una población docente, considerando la importancia de crear espacios de colaboración y una buena comunicación. Además, las relaciones interpersonales entre docentes influyen directa o indirectamente en calidad de enseñanza, el bienestar propio y el aprendizaje de los estudiantes. Asimismo, las instituciones públicas en particular enfrentan muchos desafíos como un déficit estructural, ausencia de recursos, falta capacitaciones y dinámicas laborales; lo cual resulta importante conocer y profundizar en las percepciones y experiencias de los participantes a través de un enfoque cualitativo utilizando entrevistas semi estructuradas y un guión de entrevista. Siendo así, se espera que el presente estudio sea relevante para la psicología educativa, y para otros estudios sobre las relaciones interpersonales entre docentes en el entorno educativo. De igual forma, se espera que dicha investigación sirva para evaluar, diseñar e implementar proyectos de intervención para un mejor manejo de las relaciones interpersonales en el entorno laboral de los docentes.

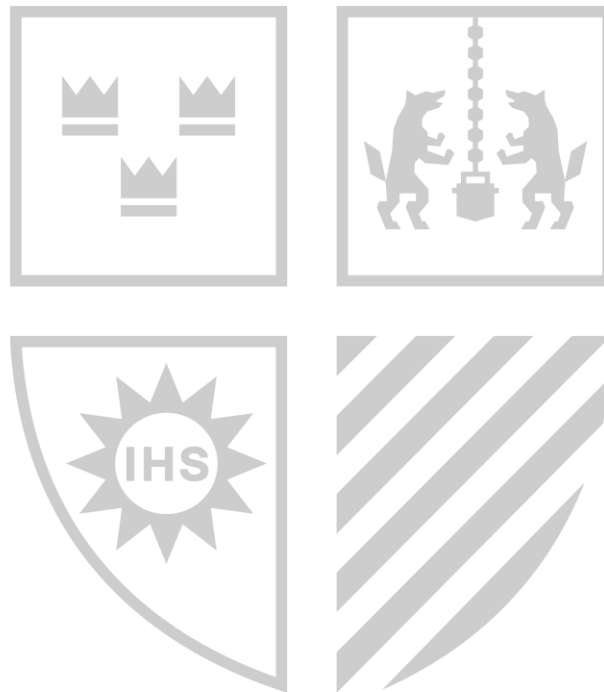
Estudiar las relaciones interpersonales en el profesorado de una institución educativa pública del distrito de Carabayllo, de algún modo permite conocer aspectos que, para esta población, resulta de gran importancia al momento de darle un valor a las experiencias, las relaciones y el funcionamiento dentro de su espacio laboral. De este modo, esta investigación invita a explorar de manera transversal y creativa la comprensión de las distintas subcategorías asociadas a las relaciones interpersonales, profundizando en las experiencias y percepciones subjetivas de esta población.

Por todo lo expuesto, se propone la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las percepciones acerca de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral entre docentes de una institución educativa pública del distrito de Carabayllo - Lima?

Apoyándonos en la pregunta de investigación mencionada se propone el siguiente objetivo general: conocer las percepciones sobre las relaciones interpersonales entre docentes en el ámbito laboral de una institución educativa pública del distrito de Carabayllo Lima; de lo cuales se descifran los siguientes objetivos específicos:

- Entender cómo se percibe la comunicación interpersonal entre docentes en el ámbito laboral de la institución educativa pública del distrito de Carabayllo – Lima.

- Entender cómo se percibe el trabajo en equipo en el ámbito laboral entre docentes de una institución educativa del distrito de Carabayllo – Lima.
- Entender cómo se percibe el clima organizacional entre docentes en el ámbito laboral de la institución educativa pública del distrito de Carabayllo – Lima.



CAPÍTULO I: REVISIÓN TEÓRICA

En este estudio se abordarán las relaciones interpersonales entre docentes de un centro educativo pública del distrito de Carabayllo - Lima en el contexto presencial. Para ello, se ofrecerá información de la categoría de estudio y sus implicancias, considerando además la particularidad de la realidad peruana.

1.1. Relaciones interpersonales entre docentes

De manera general, según Merino (2019) las relaciones interpersonales es el intercambio recíproco de ideas, experiencias, pensamientos, sentimientos y percepciones entre personas caracterizadas por las formas relacionadas con la práctica de la comunicación y el respeto para un mejor desarrollo personal y social. Para Ustua (2017) las relaciones interpersonales son la capacidad de interactuar y presentarse a otros individuos en la sociedad, y son cruciales para desarrollar una sana convivencia en los distintos espacios sociales. Asimismo, dicho autor menciona que, a lo largo de la vida, y de manera natural, las personas establecen diversas relaciones, ya sea con los padres, hijos, amigos, colegas de trabajo o estudio. Además, estas relaciones permiten el intercambio de emociones, perspectivas de vida, así como el intercambio de necesidades, intereses y afectos.

En el ámbito educativo, para Tafur et al (2021) las relaciones interpersonales entre docentes suelen ser diversas, obedeciendo a ciertas cualidades humanas que se interconectan, tales como su manera de cuestionar, la edad, la forma de expresarse, su comportamiento, entre otros aspectos. La familiaridad entre ellos permite involucrarse en

las actividades de la institución; permitiendo un trabajo cordial y de apoyo mutuo. Sin embargo, también es un espacio donde se desarrollan otras formas de relacionarse, ya sea de manera agresiva o pasiva.

1.1.1. Estilos de las relaciones interpersonales

Fritzen (1987) plantea cuatro estilos de relaciones interpersonales: i) Estilo de tipo A, asociado al poco uso de la *apertura* y al *feedback*, de tal manera que los individuos tienen una responsabilidad más rígida, alejada y fría, generalmente no son comunicativas; ii) Estilo de tipo B, el cual hace referencia a una determinada *aversión* a la *exposición*, con lo que las personas tienden a desconfiar de los miembros del grupo; además, hacen un empleo exagerado del *feedback*, generando situaciones de tensión, hostilidad que limita la relación interpersonal; iii) Estilo de tipo C, el cual alude al uso de la *exposición* y la ausencia del *feedback*, dando lugar un clima de malestar, desconfianza, menosprecio en cuanto a que no se aceptan las opiniones de uno o más integrantes de un grupo de trabajo, generando un espacio de inseguridad y resentimiento; finalmente; ix) estilo de tipo D, el cual da lugar a la *apertura* y al *feedback*. En este tipo de relación, las prácticas comunicativas se realizan con naturalidad y franqueza, emergiendo un clima de equilibrio de mayor colaboración y productividad.

Zupiría (2015) propone cuatro estilos de relaciones interpersonales: el estilo agresivo, el estilo manipulador, el estilo asertivo y el estilo pasivo; de los cuales se toman los tres primeros conceptos, necesarios para la presente investigación. Los estilos planteados por el autor son importantes para este estudio, ya que abarcan de manera más completa aspectos importantes sobre las relaciones interpersonales que este estudio pretende analizar y que se detallarán a continuación:

Respecto al estilo asertivo, para Zupiría (2015) son aquellas personas que tienen la capacidad de mostrar sus sentimientos con *apertura*, *espontaneidad* y *sinceridad*, sin crear zozobra alguna en los demás. Desde la perspectiva de Aguilar (2018), las relaciones de estilo asertivo aluden a la forma de actuar de manera asertiva y no agresiva. Además, es la libre expresión de los pensamientos, sentimientos y conductas como muestra de que las personas se respetan y valoran a sí mismas y a los demás.

Las relaciones asertivas se caracterizan por respeto y apoyo recíproco, lo que influye en la satisfacción de las relaciones laborales. Según Castro & Calzadilla (2021) las relaciones asertivas están asociadas con competencias emocionales personales y sociales. Las personas seguras de sí mismas pueden reconocer y gestionar sus emociones y las de los demás, facilitando una intervención rápida en las interacciones sociales. Estas personas pueden crear un ambiente seguro y de confianza, fomentando relaciones interpersonales más saludables y un ambiente de apoyo en sus interacciones. Además, las acciones asertivas refuerzan la capacidad para establecer límites saludables y comunicarse de manera efectiva en las relaciones, siendo un factor esencial para fomentar el bienestar psíquico e interpersonal.

En cuanto al estilo manipulador, según Zupiria (2015) dicho estilo es caracterizado por el uso del poder en beneficio personal. La manipulación se observa cuando una persona busca inducir a los demás hacia un curso de acción que él desea, aunque en muchas ocasiones tienden a caer en contradicciones.

La manipulación en las relaciones entre los docentes se puede dar a través de acciones engañosas, coercitivas o controlando una o más personas en beneficio particular o de un cierto sector. Un estudio realizado por Tafur et al. (2021) encontró que los docentes entrevistados evocaron que la directora del centro de enseñanza aprovechaba tanto su cargo como su edad para pedirles que realizaran determinadas tareas. Al lograr este objetivo, se exime de responsabilidad por el impacto que pueda tener en otros profesores. Su edad y posición como directora son una excusa para que los docentes presten servicios que ella no está dispuesta a realizar.

Por su lado, Bada et al. (2020) encontró que en las instituciones educativas estatales existe un ambiente laboral desfavorable, que se manifiesta en malas relaciones interpersonales y que estas influyen en aspectos laborales. De igual manera, esta situación impacta significativamente en el bienestar físico como mental de los docentes, ya que están relacionadas con el estrés laboral y el agotamiento emocional, así como la disminución de su satisfacción laboral y compromiso con la enseñanza.

Para Zupiría (2015), el estilo agresivo se identifica por la ausencia de empatía, la omisión de sentimientos, necesidades y deseos al tomar decisiones sin considerar la opinión de los demás. Desde la percepción de Marqués (2019), la persona agresiva no

proporciona explicaciones claras sobre su opinión, no toma en cuenta la opinión de los demás y a menudo no escucha otras opiniones, intimidando, apremiando, acusando y agrediendo. Además, no respeta ni valora las ideas y sentimientos de su entorno, y generalmente toma decisiones sin consultar. Es así que las relaciones interpersonales basadas en la agresividad generan conflictos, desconfianza y malestar emocional en todos sus integrantes. Según el estudio de Tafur et al. (2021), se evidencia un modo agresivo de interactuar entre profesores y alumnos a través de actitudes hostiles y la presencia de grupos fraccionados que restringen la interacción social entre los docentes. Para Zupiría (2015), las personas que adoptan este estilo se presentan como rudas, poco corteses y exigentes en su conducta. Además, muestran una falta de empatía hacia los demás, lo que impide que estos se sientan seguros o que se tenga en cuenta sus sentimientos, creencias, necesidades y deseos.

En términos de Cartuche (2021), las dificultades en las relaciones interpersonales surgen cuando las personas se centran demasiado en sus propias nociones, pensamientos, y sentimientos, lo que puede llevar a ignorar o menospreciar los de los demás. Dado que sus relaciones se fundamentan en sus necesidades individuales, son personas que no se satisfacen y pueden debilitar sus vínculos sociales. Cuando una relación interpersonal es inadecuada, se observan los siguientes aspectos: frustración, ansiedad, enojo, agresividad, actitud negativa, y deserción.

1.2. Comunicación interpersonal entre docentes

Según Mendoza et al (2022), la comunicación interpersonal alude al entendimiento mutuo y contribuye al establecimiento de relaciones interpersonales apropiadas en cualquier entorno. Esto es propio de los seres humanos, de asociarse y cooperar de manera mutua, y es un requisito para el desarrollo individual y colectivo. A través de la comunicación, se lleva a cabo el intercambio de pensamientos, experiencias afectivas y se articula el conjunto de relaciones humanas. Para Frías (2024), la comunicación interpersonal es la reciprocidad de información que ocurre comúnmente entre individuos que comparten un entorno físico, lo que implica que conviven y, por lo tanto, necesitan intercambiar mensajes para regular o coordinar su convivencia.

En el entorno escolar, la comunicación es muy importante desde cualquier enfoque de gestión dentro de las escuelas. A través de una red comunicativa, los docentes tienen la facultad de crear nuevos métodos de enseñanza guiados por una visión optimista del futuro, una apreciación sólida de la innovación en la educación, una prioridad para mejorar gradualmente la calidad educativa, una atención dedicada a promover una distribución equitativa del conocimiento y el fomento del trabajo colaborativo (Pozner,1999 en Torres 2016). La comunicación interpersonal docente se manifiesta mediante la generación de ideas y reflexiones, la intención detrás de los mensajes y el ejercicio crítico, lo que representa un aprendizaje autónomo y recíproco. Este proceso se da a través de la atención a cómo se constituye la comunicación por parte de los docentes (Gómez, et al. 2017).

1.2.1. Tipos de comunicación interpersonal

Comunicación asertiva: es la forma de comunicación que facilita la expresión de ideas, emociones y puntos de vista de manera oportuna y sin dificultad, sin sentir ansiedad, y teniendo en cuenta tanto los propios derechos como los de los demás (Domínguez, 2023). Las personas que ejercen una comunicación asertiva se manifiestan con seguridad, saben cómo poner límites adecuados, hacen respetar sus derechos y expresan sus opiniones sin temor a ser rechazados. Esto les permite tener relaciones más sanas y satisfactorias porque pueden expresar sus pensamientos y sentimientos con respeto y firmeza. A través de la confianza, se puede expresar auténticamente sentimientos y necesidades, facilitando la toma de decisiones más acordes con los valores y objetivos personales (Reina, 2023).

La comunicación no solo se atribuye a la expresión de palabras, sino a una serie de expresiones no verbales que emiten determinados mensajes. Desde el punto de vista de Watzlawick, et al. (1991), tanto la actividad como la inactividad comunicativa, expresadas a través de palabras o silencio, siempre llevan consigo un valor de mensaje. Estas acciones ejercen influencia sobre los demás, quienes, a su vez, se ven compelidos a reaccionar a estas comunicaciones, participando así en el proceso comunicativo.

Sin embargo, resulta esencial que los mensajes verbales y no verbales sean comprendidos y asimilados por los receptores. Para Cartuche (2021), cuando la transmisión del mensaje falla, la relación interpersonal puede volverse complicada.

Asimismo, el autor añade que las relaciones se basan en las necesidades individuales, y cuando estas necesidades se satisfacen, se construyen relaciones interpersonales positivas y gratificantes.

Comunicación pasiva: Para Castro & Calzadilla (2021) la comunicación pasiva se atribuye a quien no aboga por sus derechos, exhibiendo el humor limitado, adoptando una postura distante y restringida, hablando en tono bajo, sin claridad en su expresión verbal, limitándose en el tiempo de habla, y cediendo a las demandas ajenas sin considerar las propias. Los autores también mencionan que las personas que actúan de forma pasiva en la comunicación, prefieren callar en lugar de expresar sus inquietudes o sentimientos, temen herir los sentimientos de los demás o provocar molestias y quedarse aislados, no confrontan las situaciones y prefieren evitar el conflicto.

Desde la perspectiva de Maldonado (2020) este tipo de comunicación se caracteriza por evitar la confrontación con los demás, lo que podría estar causado por un sentimiento de vulnerabilidad. Las personas que se comunican de esta forma, muestran un perfil bajo y constantemente están a la defensiva. Se limitan a brindar mayor información, no expresan sus emociones y sentimientos, dando lugar a malos entendidos y sentimientos de frustración, resentimiento y malestar emocional.

Comunicación agresiva: este tipo de comunicación se caracteriza por el uso de expresiones y acciones intimidatorias y dominantes, ejercidas por uno o más miembros de la comunidad educativa. En el estudio realizado por Tafur et al. (2021), se encontró que determinados docentes limitan la colaboración y la apertura al diálogo entre la comunidad educativa. Además, este estudio evidenció acciones de hostilidad comunicativa entre docentes y de los docentes hacia los estudiantes.

Castro & Calzadilla (2021) destacan que el comportamiento agresivo en la comunicación puede manifestarse de diferentes formas, como el uso de insultos y humillaciones, la preferencia por el silencio hacia el interlocutor, la evitación del contacto visual y la manifestación de desprecio a través de la mirada. Asimismo, no respetan los derechos ajenos, intentan controlar los demás y muestran una postura rígida y desafiante, incluso en el tono de voz. Además, la persona experimenta sentimientos de ira o culpa, disminución de la autoestima, falta de control, aislamiento y frustración.

1.2.2. Comunicación efectiva docente

Desde una mirada particular, la comunicación clara y directa es esencial en las relaciones interpersonales entre los docentes, porque permite compartir información, planificar y discutir estrategias académicas, mejorando la colaboración y el trabajo conjunto. Para Quero et al. (2014), la comunicación efectiva desempeña un rol crucial en el funcionamiento de las instituciones educativas. Además, facilita la transmisión de información necesaria para realizar las actividades y alcanzar los propósitos establecidos por la organización. Es relevante destacar que la comunicación no solo permite recopilar y difundir información esencial, sino que también proporciona los medios para brindar ayuda y orientación a los trabajadores durante el control del desempeño laboral.

Para Koontz y Weihrich (2004, en Quero et al., 2014), la comunicación efectiva es la emisión de la información en la cual el contenido enviado debe ser comprendido a cabalidad por quien la reciba. Asimismo, esto va más allá de simplemente emitir información a los demás; sino que también es necesario interactuar cara a cara en un entorno propicio y de confianza. Además, la verdadera comunicación efectiva no depende tanto de medios de comunicación costosos y sofisticados, sino de la disposición de los docentes a participar en interacciones directas.

1.2.3. Comunicación y desempeño laboral docente

Para Asanza (2020), una buena comunicación permite identificar y fortalecer los factores que contribuyen a formar relaciones interpersonales estimulantes. Esta práctica no solo eleva los niveles de motivación, sino que también aumenta el compromiso y la lealtad, lo que mejora significativamente el ambiente laboral de la institución y contribuye a la eficacia de cada miembro.

Desde la perspectiva de Torres (2022), las buenas relaciones interpersonales van de la mano con el buen desempeño docente. Si existen relaciones sólidas, los docentes se comunican y entienden de manera más efectiva, mostrando mayor respeto y empatía hacia los demás. Esto contribuye a crear un ambiente acogedor de trabajo y, de esta manera, se eliminan las causas que dan origen a los conflictos.

Asimismo, para Castro et al. (2021) las relaciones interpersonales son fundamentales para un mejor desempeño laboral, y especialmente para los educadores que comparten diariamente espacios con otros docentes y administrativos en toda la comunidad educativa. Es necesario implementar estrategias para fortalecer y cumplir con la práctica de una buena comunicación y participación entre los docentes. Además, este ámbito es crucial para desarrollar aspectos esenciales como la comunicación, la motivación y la sana convivencia, muy importantes para la eficacia del trabajo docente.

En tal contexto, los centros de enseñanza también son espacios donde la comunicación no suele ser la mejor, emergiendo deficiencias de coordinación y ejecución de las tareas académicas. En el estudio realizado por Lara (2021) se observa que la mayoría del profesorado necesita de un elemento crucial de la comunicación asertiva, que es la capacidad de decir "no". Esta carencia tiene un impacto directo en el rendimiento laboral de la unidad educativa, facilitando la aparición de mediocridad, falta de ética profesional, y compromiso laboral deficiente, entre otros aspectos.

1.3. Trabajo en equipo entre docentes

De manera general, según De Diego (2022), el trabajo en equipo es el aporte positivo tanto del trabajador como de la empresa, basado en el compañerismo, la satisfacción laboral y la calidez con fin de lograr los objetivos planteados. Además, son agentes dependientes que ejercen su labor como un todo, trabajando coordinadamente, siendo solidarios para optimizar tiempo y recursos por el bien común. Según el Centro de investigación en gestión pública (2022), el trabajo en equipo hace referencia a un grupo de trabajadores con habilidades para gestionar, optimizar los tiempos, donde reúne diversas ideas y llegan a acuerdos para ejecutar la mejor opción. Además, fomentan la creación de nuevas estrategias de trabajo, impulsan y motivan a todos los trabajadores en la búsqueda de soluciones, lo que conduce a una mejor satisfacción laboral.

De manera similar, el trabajo en equipo entre docentes es la práctica del diálogo y la reflexión conjunta entre todos. Durante este proceso, se identifican necesidades, se consideran estrategias para buscar soluciones, se comparten vivencias y se eligen decisiones con el objetivo de respaldar una enseñanza más enriquecedora para los

estudiantes (Briceño, 2021). El trabajo en equipo comienza con la interacción comunicativa entre las partes involucradas, los docentes, los estudiantes y la parte directiva. Al ser partícipes, se busca que puedan colaborar con la creación de proyectos y que fomenten la investigación y la colaboración en todos los sectores del colegio. Los espacios deben convertirse en ambientes de aprendizaje, colaboración e innovación donde los docentes interactúan entre pares y educandos para promover un trabajo en equipo (Sánchez, 2018).

1.3.1. Trabajo cooperativo entre docentes

En un estudio realizado por De la Cruz (2019) en Ecuador, acerca del trabajo colaborativo entre docentes, se encontró que más del 70% de los profesores están involucrados en este tipo de trabajo, situación que les brinda la oportunidad de integrarse en grupos de colegas, lo que facilita una forma diferente de adquirir conocimientos de forma recíproca. Esta modalidad no solo considera el conocimiento individual, sino también el compromiso grupal, permitiendo que el trabajo escolar sea más colaborativo y eficiente.

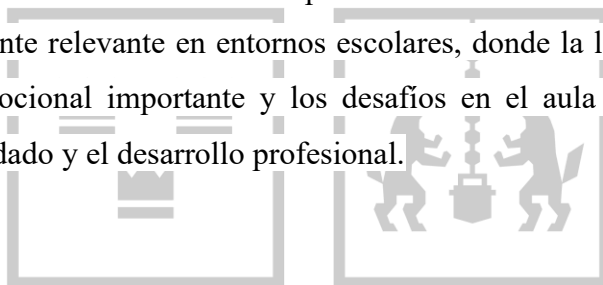
Para Vaillant (2016), el trabajo profesional colaborativo que se desarrolla dentro de la institución educativa es considerado como una unidad en la que interactúan todos sus integrantes, que comparten sus experiencias, trayectorias y varios eventos como capacitaciones y espacios de reflexión sobre el ejercicio docente. Además, dichas actividades buscan establecer comunidades de aprendizaje y enseñanza, haciendo uso de herramientas tecnológicas y plataformas en línea. Por el contrario, Herrera et al. (2022) desde un enfoque interpretativo, encontraron que, en todos los niveles educativos, las relaciones interpersonales entre docentes se ven inmersas en un déficit de participación y voluntad para colaborar con buena actitud. Además, existen roces y grupos divididos para lograr los propósitos educativos.

1.3.2. Apoyo mutuo entre docentes

Según Fernández (2023), el apoyo mutuo es una modalidad de cooperación entre personas, entidades y grupos con el fin de alcanzar determinados propósitos o metas. Mediante la solidaridad y la colaboración de cada parte, se promueve el trabajo en conjunto, dando lugar a beneficios compartidos y generando impactos positivos en la

comunidad. Para Martínez (2018), el apoyo recíproco entre profesores dentro de las instituciones educativas es un recurso valioso para brindar respaldo y fomentar el crecimiento constante en la forma de enseñar, lo cual repercute positivamente en el progreso de los estudiantes. Esto recae en la importancia de reconocer el trabajo mutuo como un sistema integral, más allá de las prácticas individuales de los docentes.

Durán et al. (2021) en su propuesta sobre el crecimiento profesional de los docentes sostiene que aquellos que realizan reuniones frecuentes con el fin de planificar y organizar las actividades académicas, se basan en una comunicación mutua y de respeto, facilitando un ambiente de confianza y aceptación que permite el intercambio de aspectos personales relacionados con el crecimiento profesional. Esta estructura de apoyo mutuo resulta particularmente relevante en entornos escolares, donde la labor docente implica un componente emocional importante y los desafíos en el aula pueden necesitar de espacios para el cuidado y el desarrollo profesional.



1.4. Clima organizacional en las instituciones educativas

El clima organizacional se entiende como las distintas visiones que los empleados tienen respecto al ejercicio laboral que realizan, ejerciendo la colaboración, el compromiso y la motivación, todo ello asociado a factores psicológicos individuales como grupales que influyen significativamente en su rendimiento laboral (González et al, 2021). Asimismo, el clima organizacional es comprendido como aquellas visiones comunes que tienen los trabajadores en relación con sus funciones laborales, donde, además, se construyen las relaciones interpersonales y las normas formales e informales que impactan en el lugar de trabajo (Ministerio de salud [MINSAL], 2009).

En el entorno educativo, el clima organizacional implica no solo cumplir con las responsabilidades académicas, sino que además es importante promover una convivencia armoniosa entre actores socioeducativos para alcanzar los propósitos establecidos. El clima organizacional también es comprender cómo los trabajadores se sienten y reaccionan en su entorno laboral, lo cual es importante porque facilita la convivencia efectiva y afectiva en los espacios institucionales (Rivera et al. 2016).

Desde otra perspectiva, el clima organizacional alude al liderazgo como un proceso de guiar y dirigir la institución educativa, sus participantes y las interacciones con su entorno, mediante el trabajo colaborativo para brindar un mejor servicio de enseñanza y coordinar las actividades para una buena realización de los objetivos comunes, (Manes, 2005, en Rivera et al. 2016). Asimismo, cuando las labores académicas se ejercen con liderazgo, estas ayudan e influyen positivamente en la satisfacción laboral y el desempeño docente en las instituciones públicas, tal como lo sostiene el estudio de Ayala (2020).

1.4.1. Elementos de un clima organizacional

Desde la perspectiva de Azkue (2023), existe, por un lado, el clima laboral positivo, el cual genera una serie de beneficios, como fortalecer los equipos de trabajo, construir confianza y aumentar la productividad de la institución. Algunos elementos que contribuyen positivamente al clima organizacional son: el reconocimiento del buen desempeño mediante menciones, recompensas o beneficios específicos; brindar capacitación personalizada a los trabajadores, ya sea en su especialidad o para facilitar su progreso dentro de la organización. Por otro lado, el clima laboral negativo que puede emerger de manera individual o conjunta. Los factores que influyen negativamente son: la propagación de rumores entre trabajadores que conlleva malentendidos, la sobrecarga de tareas y responsabilidades, la omisión para atender las necesidades y conflictos de los trabajadores, la desmotivación para ejercer eficazmente su trabajo y la falta de confianza dentro de la organización.

Por otro lado, Litwin y Stinger (en Souto, 2021) proponen nueve indicadores que forman parte del clima organizacional, los cuales se detallan a continuación: 1. Estructura, hace referencia a cómo los integrantes de la organización perciben las reglas y limitaciones, desde una estructura burocrática hasta un ambiente más libre. 2. Responsabilidad, alude al grado de autonomía que perciben los miembros de trabajo en la toma de decisiones. 3. Recompensa, es el sentimiento de los trabajadores de ser adecuadamente reconocidos y validados por su buena labor, priorizando el premio sobre el castigo. 4. Desafío, es el reflejo de la percepción sobre la promoción de la aceptación de riesgos para lograr los propósitos institucionales. 5. Relaciones, es el ambiente laboral

donde se construyen las relaciones sociales entre colegas y superiores. 6. Cooperación, es la percepción que tienen los trabajadores sobre la ayuda recíproca entre pares y superiores. 7. Estándares, es el reflejo de la importancia atribuida a las metas de rendimiento de los trabajadores dentro de la organización. 8. Conflictos, implica la aceptación de las diferentes opiniones y la disponibilidad para abordar y resolver las dificultades. Finalmente 9. Identidad, en referencia al sentimiento de compartir metas personales en la comunidad y sentirse parte de ella.

1.4.2. Clima y satisfacción laboral docente

La satisfacción laboral es definida como un sentimiento emocional que experimentan los miembros de un centro laboral. Esta reacción se forma a partir de la experiencia del sujeto en su puesto de trabajo, en comparación con sus propios valores y expectativas. La satisfacción laboral surge de cómo el trabajo se alinea con lo que el trabajador desea o espera de él (Fleishman y Bass 1971, en Souto, 2023). La investigación realizada en la ciudad de Chiclayo por Chávez et al (2020) acerca de la satisfacción laboral entre los docentes, descubrió que el 55% a veces experimentan satisfacción laboral en su centro de trabajo, mientras que el 35% nunca logró sentirse satisfecho y solo el 10% afirma sentirse completamente satisfecho en su trabajo en la institución. Mientras que en el estudio abordado por González y Subaldo (2015) en instituciones públicas de los distritos de Surquillo, Barranco y San Isidro, se encontró que la percepción sobre la satisfacción laboral de los docentes es positiva respecto a las condiciones laborales, recursos y horarios que ofrecen sus entornos de trabajo.

Para Guerra & Rodríguez (2022), la satisfacción laboral en los espacios educativos está estrechamente vinculada a las interacciones sociales entre docentes. Dichos autores destacan que las relaciones interpersonales se asocian con la satisfacción laboral, puesto que ello permite crear espacios de interacción que estimulan la mejora del desempeño docente y el fortalecimiento de las relaciones entre alumnos, docentes y directivos.

Para Ramírez y Tesén (2022), la satisfacción laboral facilita el aumento de la eficiencia laboral para lograr metas y brinda una mayor satisfacción individual dentro del entorno organizacional. Al identificar las habilidades de los docentes de la comunidad educativa, emergen grandes beneficios tanto a nivel personal como institucional,

reflejados en los logros alcanzados por la institución. En el estudio realizado por Benito (s.f.) en España, acerca las relaciones interpersonales como fuentes de satisfacción entre los docentes, se encontró un vínculo significativo entre la satisfacción laboral, la calidad de la enseñanza y las relaciones interpersonales con los aprendices, profesores y todos los sectores que conforman la comunidad educativa. Esta asociación es positiva, lo que indica que el grado de satisfacción laboral entre los docentes determina que las relaciones interpersonales entre ellos sean muy positivas. Además, se observó una asociación muy importante entre la satisfacción laboral y las relaciones con los alumnos, lo que mejora su calidad de aprendizaje.

En una revisión sistemática realizada por Ramírez y Tesén (2022) se muestra que una enseñanza de calidad se asocia con las buenas prácticas de las relaciones interpersonales entre la plana docente con los estudiantes, siendo fundamentales en la mejora de un aprendizaje más significativo. Esto se debe a que en las escuelas se crean ambientes propicios para la interacción entre individuos. Además, dado que la calidad educativa es un proceso continuo y constante, es necesario fortalecer estas relaciones para potenciar el proceso de aprendizaje.

1.4.3. Respeto, confianza y reconocimiento profesional entre docentes

Para Vera (2022), el respeto implica la capacidad del individuo para valorar, aceptar y reconocer las cualidades y derechos, tanto propios como de los demás, en nuestro entorno cercano. Además, el autor menciona que el respeto en el entorno laboral fomenta un clima de seguridad y amabilidad, facilita la aceptación de las limitaciones de los demás y el reconocimiento de sus virtudes, evitando así ofensas, ironías y el recurso a la violencia o el abuso para imponer opiniones. Al disminuir la tensión en entornos caracterizados por la desconfianza, el egoísmo y otros comportamientos negativos, el respeto promueve la confianza, lo que a su vez garantiza una comunicación transparente y una buena relación interpersonal. Estos aspectos son esenciales para trabajar de manera satisfactoria, tanto a nivel individual como organizacional, y para contribuir al crecimiento personal, empresarial y social en general.

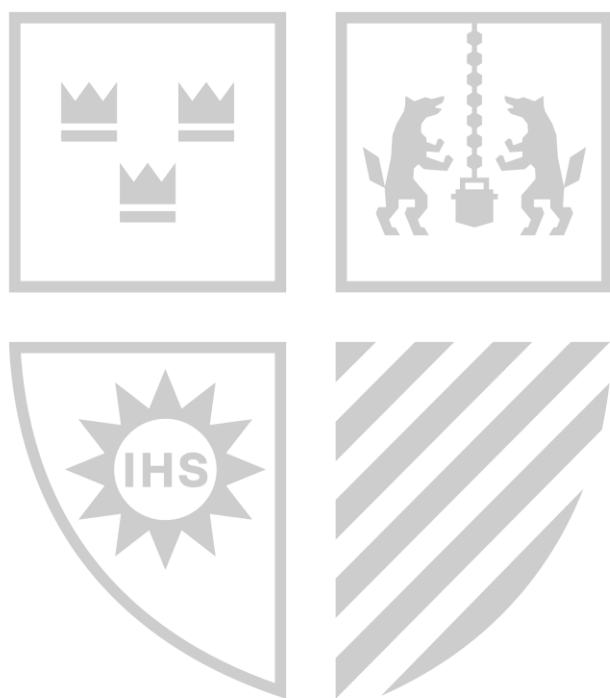
Particularmente, el respeto mutuo y el reconocimiento al trabajo de cada docente es importante en las relaciones interpersonales dentro de un entorno educativo, acciones que permiten valorar el esfuerzo del profesorado. Para Razeto (2017), la presencia de

confianza en las relaciones entre docentes promueve la eficacia laboral de la institución escolar, sirviendo como un elemento fundamental para que los directivos y docentes puedan crear un entorno propicio mediante la implementación de estrategias de mejora.

Un aspecto importante es reconocer las individualidades de cada docente y de cada entorno laboral, considerar las cualidades personales y la forma en como cada docente asimila distintas dificultades. En el estudio de García y Uribe (2024) acerca de la personalidad y la empatía en instituciones educativas de Lima Metropolitana, encontró que los rasgos de personalidad de los docentes como la responsabilidad, amabilidad y neuroticismo influyen en la empatía tanto con los estudiantes como con sus colegas de trabajo.

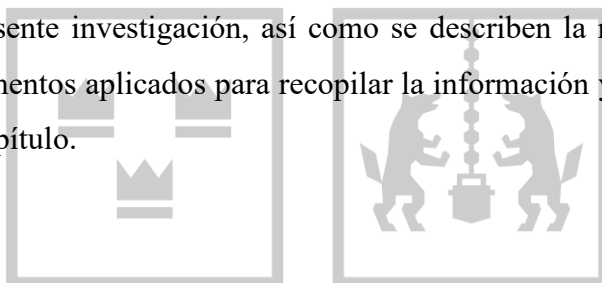
Desde otra perspectiva, es importante contextualizar y considerar las experiencias de los docentes en su retorno al trabajo presencial luego del confinamiento por la Covid-19. Se debería explorar cómo dichas experiencias han influenciado en sus vínculos laborales, comunicativos y otros aspectos relacionados. Según Winter (2022), el regreso a las aulas generó un desafío para la comunidad educativa al requerir nuevos estilos de interacción y la promoción de valores de respeto y reconocimiento mutuo. También permitió crear espacios de solidaridad y camaradería entre los docentes, generando relaciones interpersonales positivas que permiten un desenvolvimiento más efectivo en su entorno. Asimismo, el autor enfatiza que la experiencia vivida durante la pandemia brinda una oportunidad para impulsar nuevas formas de convivencia, no sólo enfocadas en la resolución de problemas, sino también en la creación de nuevas prácticas de convivencia. Tal contexto no estuvo ajeno a la presencia de otros factores limitantes para los docentes, como el uso de herramientas tecnológicas y otros aspectos, cómo lo mencionan Avendaño et al (2022) al encontrar una afeción en la satisfacción laboral de los docentes por el cambio repentino en las formas de enseñanza presencial a virtual. Este cambio generó una sobre carga laboral, estrés y frustración, la cual repercutió en la calidad de enseñanza y el bienestar propio del docente. Además, en el Perú, más del 15% de los docentes que trabajan en zonas rurales no contaban con una laptop o computadora, y el 40% de profesores con contaban con conexión estable a internet. Sin embargo, casi el 98% de ellos contaban con un dispositivo móvil, de los cuales el 25% tenían un celular básico. En cuanto a la capacitación sobre el uso de TIC, más del 62% de docentes no

recibió ninguna capacitación sobre el uso de herramientas y plataformas tecnológicas (Gómez y Escobar, 2021).



CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el siguiente apartado, se detalla el diseño y el enfoque metodológico utilizados en la presente investigación, así como se describen la muestra empleada, la técnica y los instrumentos aplicados para recopilar la información y otras características vinculadas a este capítulo.



2.1. Marco metodológico

Esta investigación se desarrolla en el marco del paradigma interpretativo y desde un enfoque cualitativo, con lo cual se busca establecer una conexión entre el sujeto de estudio y su entorno, con el propósito de conocer información relevante para comprender la realidad que rodea al sujeto. Para ello, se emplea el método hermenéutico, ya que posibilita la comprensión de los acontecimientos en su entorno original (Medina y Deroncele, 2020).

Asimismo, la hermenéutica está orientada a comprender al otro no solo a través del diálogo directo, sino también a través de lo que está implícito (Aguilar, 2004 en Fuster, 2019). Además, la hermenéutica se centra en comprender la visión individual de los individuos sobre un fenómeno o evento, reconociendo que no es posible alcanzar una verdad absoluta, sino más bien una comprensión parcial de lo que se busca conocer, como los supuestos y aspectos objetivos derivados de las vivencias y conocimientos (Flores, 2018).

Para responder a los objetivos y a la metodología de este estudio cualitativo, se tomó el concepto de LeCompte (1995, citado en Herrera 2008) que menciona que estos

estudios buscan conocer el medio de los eventos, centrándose en su exploración sobre los fenómenos naturales en los cuales los individuos se ven implicados y lo experimentan directamente. La elección del enfoque cualitativo se basa en que la investigación plantea conocer las relaciones interpersonales entre docentes, considerando la subjetividad de sus vivencias y percepciones. Al respecto, Sánchez (2019) menciona que un enfoque cualitativo se sitúa en respaldar sus conclusiones con evidencia y en brindar una descripción detallada del fenómeno de estudio para lograr comprenderlo y explicarlo a fondo. Para Rodríguez (2020) la investigación cualitativa se fundamenta en la observación para obtener una profunda comprensión de un fenómeno sin depender de datos numéricos. Se orienta además a explorar sobre cuestiones como las razones detrás de un evento, su frecuencia y las consecuencias que conlleva.

Asimismo, en esta investigación se consideró usar el método de estudio de caso, lo cual constituye un acercamiento a fenómenos complejos en situaciones particulares. De esta manera, contribuye a una mejor conexión entre aspectos teóricos y prácticos, lo que permite el surgimiento de nuevos conceptos. Para Escudero et al. (2008, en Saavedra, 2018), el uso del estudio de caso como estrategia de investigación emerge del deseo de comprender un fenómeno social complejo, lo cual brinda la posibilidad de conocer de manera integral características que muestran los sucesos de la vida real. Desde la perspectiva de Gómez (2011), dicho método está orientado a recoger las experiencias, motivaciones y percepciones, a partir de los cuales se intenta tener una mejor comprensión del comportamiento desde la percepción de los individuos.

A continuación, en la Figura 1 se expone un diagrama con información teórica acerca de las relaciones interpersonales entre docentes, donde se describe la categoría general, subcategorías y los temas relacionados a cada uno de ellos. Aquí se aborda diversos aspectos clave que influyen en la dinámica laboral y el clima institucional en los espacios educativos. También explican estilos y tipos de comunicación y relaciones interpersonales. Además, se enfatiza el trabajo cooperativo y en equipo, así como el apoyo mutuo entre pares docentes. Finalmente, se muestran aspectos claves sobre clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral, resaltando valores como el respeto, la confianza y el reconocimiento profesional:

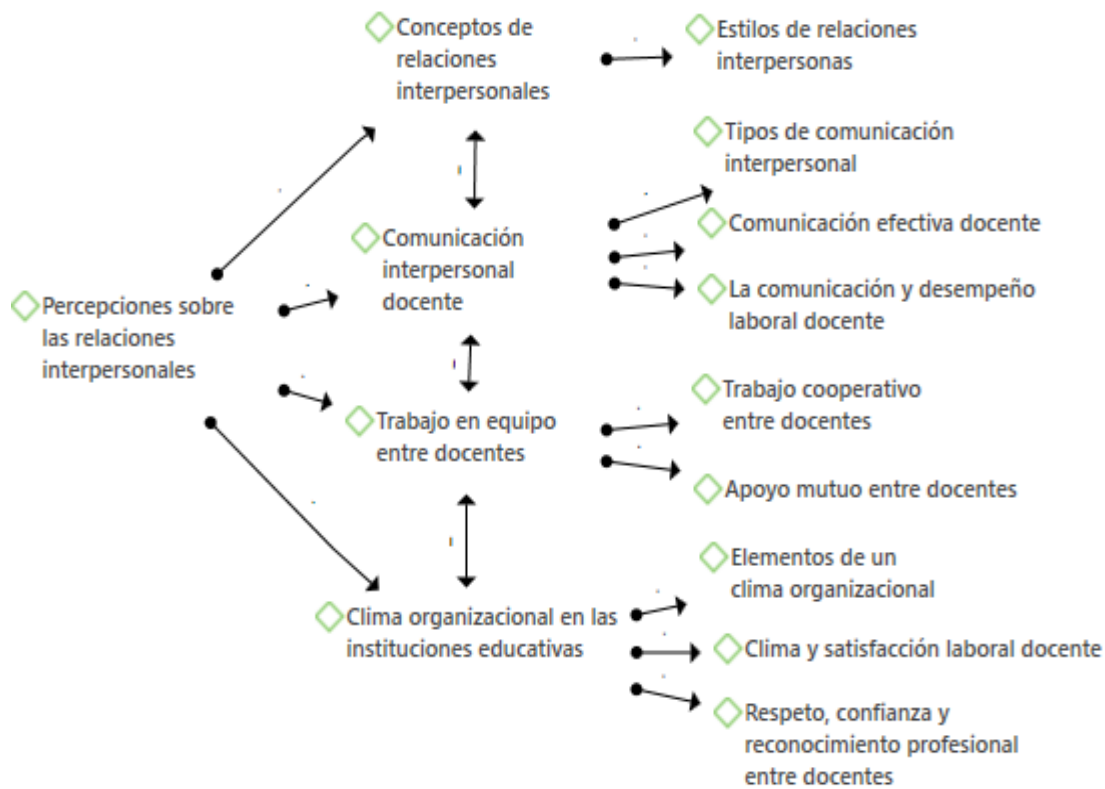


Figura N° 1: Información teórica sobre las relaciones interpersonales

Nota. Este diagrama exhibe conceptos e información clave acerca de las relaciones interpersonales, la comunicación interpersonal docente, el trabajo en equipo entre docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas.

2.2. Participantes y criterios de inclusión

Para seleccionar los participantes del presente estudio, se utilizó un muestreo por conveniencia. Para Otzen & Manterola (2017), este tipo de muestreo facilita al investigador seleccionar a los participantes que sean accesibles y tengan la disponibilidad de formar parte de la investigación. El tamaño de la muestra se estableció a través del criterio de saturación de información, ya que, según Martínez-Salgado (2012), el límite de información de un estudio es cuando la información recopilada de los participantes se vuelve repetitiva.

A continuación, en la Tabla 1 se detalla información de los participantes de la investigación, que fueron un total de ocho docentes, con edades entre 24 y 55 años, y con un tiempo de servicio que varía de 1 a 26 años. Existe una predominancia de docentes

nombrados (6) sobre los contratados (1). En cuanto al sexo, hay una distribución equilibrada entre mujeres (4) y hombres (4). Los datos evidenciados por los participantes, tanto en diversidad de edad, experiencia, contrato y otros aspectos, ayudó con una amplia perspectiva para conocer las relaciones interpersonales entre los docentes.

Tabla N° 1. Información de los participantes de estudio

Participante	Edad	Género	Tiempo de trabajo	Tipo de contrato
P1	30	F	4 años	Nombrada
P2	55	M	26 años	Nombrado
P3	38	M	8 años	Nombrado
P4	36	M	3 años	Nombrada
P5	24	F	1 año	Contratado
P6	40	F	5 años	Nombrada
P7	50	M	20 años	Nombrado
P8	35	F	5 años	Nombrado

Nota: La tabla muestra información relevante de los participantes como: el código atribuido, la edad, el tiempo de servicio, el género y el tipo de contrato.

Dado que a través del presente estudio se busca conocer las relaciones interpersonales de docentes con edades entre 23 a 70 años de edad, quienes ejercen sus labores en una institución educativa del distrito de Carabayllo, se consideró los siguientes criterios de inclusión:

En primer lugar, que los docentes hayan laborado en la institución pública de Carabayllo como mínimo un año de forma presencial o remota. De acuerdo con la evidencia presentada por Ball (1989), los docentes vivencian situaciones muy conflictivas en las escuelas, las cuales muchas veces son poco visibles; pero que, a lo largo del tiempo, generan un desgaste emocional que afecta la eficacia de la enseñanza (Navarro, 2021). De tal manera, es que se consideró incluir a los docentes en la investigación.

Un segundo criterio fue que los docentes tengan entre 23 y 70 años de edad. Según Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], (2023), en el Perú, los docentes empiezan a trabajar con una edad promedio entre 23 y 30 años (9.7%), generalmente empiezan sus ejercicios como contratados; mientras que la mayoría de ellos tienen entre 30 y 49 años de edad (67%), donde la mayoría tienen la condición de nombrados; y solo el 8.1% de los docentes tienen una edad máxima de 70 años, culminando sus servicios como nombrados (100%). Según la ley N.º 32199 establece que la edad máxima es de 70 años para trabajadores del sector público como es el caso de los docentes. De esta manera, en el presente estudio se seleccionó un rango entre 24 y 70 años, la edad promedio que los docentes empiezan a trabajar, y una edad máxima de 70. Siendo así, se pudo contar con los educandos que atraviesan dichas edades, de las cuales se obtuvo diversas percepciones sobre las relaciones interpersonales.

Otro criterio considerado, es el consentimiento informado y la disponibilidad de los participantes. Según Serrano (2022), el consentimiento informado es un documento escrito en forma de declaración donde una persona acepta, de forma voluntaria e informada comprometerse a una determinada evaluación. De esta manera, los entrevistados pudieron firmar dicho documento, aceptando de manera libre su participación con la entrevista y el estudio enmarcado.

En cuanto a los criterios de exclusión, estos fueron los siguientes:

Docentes con contratos excepcionales y/o temporales (menores a un año), debido que estos no garantizan su continuidad en el puesto, y sus vínculos interpersonales con la mayoría de docentes son temporales, lo que dificulta evaluar sus percepciones a largo plazo o su impacto en la muestra de estudio.

Docentes con discapacidad física o sensorial: su inclusión podría introducir variables adicionales que afecten los resultados, ya que evaluar las relaciones interpersonales implica que la muestra general comparta características o situaciones similares.

2.3. Técnicas e instrumentos para el recojo de información

Para el presente estudio se elaboró y empleó como instrumento de recolección de información una entrevista semiestructurada y una guía de entrevista. Dicho cuestionario y guía permitió que cada participante exprese libremente sus vivencias con detalle. Para Folgueiras (2016), este tipo de entrevista permite recoger información más rica y con matices más amplios de las experiencias de los participantes.

Según Torres et al. (2019 en Baldoce y Poma, 2022), la entrevista no solo facilita la obtención de percepciones subjetivas, sino que también revela aspectos de la realidad social. Esto habilita al investigador para formular interrogantes y tomar en cuenta diferentes aspectos según progresa la entrevista. Desde la perspectiva de Schettini y Cortazzo (2016) es fundamental que el entrevistador aplique diversos recursos para establecer una conexión y relación con el entrevistado, de modo que se asegure recoger información útil para dicha investigación sin que el dialogo sea percibido como un cuestionamiento o interrogatorio. Posteriormente, el instrumento construido se sometió a una evaluación de expertos, considerando que sus observaciones contienen un valioso análisis, por sus experiencias y trayectorias en el tema (Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez, 2008).

En la Tabla 2 se detalla a los jueces expertos que validaron el instrumento del presente estudio. Todos ellos destacan tanto en su formación profesional como en su amplia experiencia en el ámbito académico e investigativo, y son conocedores del tema abordado. Es así que la trayectoria y especialización de los jueces aseguraron la validez y confiabilidad del instrumento utilizado en la investigación.

Tabla N° 2: Información sobre los jueces expertos

Numero	Profesión	Relación con la investigación
1°	Psicóloga docente	Magíster en Educación con mención en Docencia e Investigación Universitaria. Especialista en Investigación. Asesora de investigación y docente en pregrado en la Universidad Norbert Wiener y en posgrado en la Universidad Ricardo Palma.

2°	Psicóloga docente	Profesora de investigación en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) y de la Universidad Antonio Ruiz de Montoya (UARM).
3°	Psicólogo docente	Profesor y asesor en investigación en la Universidad Peruana del Norte (UPN).

Una vez concluida la evaluación de expertos, se consideraron sus observaciones para hacer las correcciones correspondientes. Dichas observaciones se centraron en la claridad del lenguaje, la pertinencia de las preguntas, la coherencia con el constructo teórico y la adaptación cultural. Los jueces calificaron con uno (1) para pertinencia, coherencia y adaptación o cero (0) para lo contrario, donde el experto realizó la sugerencia de mejora.

Posteriormente, en base a las sugerencias de Mayorga et al (2020), se realizaron las entrevistas piloto con tres participantes que compartían características similares a las de los participantes de la presente investigación. Con ello, se verificó si los participantes comprendieron el instrumento, si las preguntas eran suficientes y claras en cuanto a lenguaje, redacción o adaptación cultural.

Para el proceso de instrumentación de esta investigación, se siguió las fases planteadas por Baldoce y Poma (2022), que son las siguientes:

Primero: se desarrolló una entrevista semiestructurada, formulando preguntas basadas en una categoría con sus subcategorías correspondientes, totalizando 17 preguntas.

Segundo: se elaboró un marco para validación del instrumento para ser evaluada por 3 expertos, incluyendo indicadores de validación, observaciones y recomendaciones.

Tercero: se localizaron y seleccionaron tres jueces con experiencia en el tema, quienes aportaron con sus observaciones, lo que permitió ajustar y consolidar el instrumento.

Cuarto: se llevó a cabo una prueba piloto con tres docentes con características similares a la muestra, registrando el tiempo y el procedimiento que se aplicarían posteriormente a la muestra completa.

Quinto: una vez consolidado el instrumento, se solicitó el permiso del director a cargo del centro educativo para dar inicio a la investigación. Dado el contexto presencial post confinamiento por la Covid-19, se seleccionaron, de manera conveniente, a 8 docentes.

2.4. Categorías de análisis

Para el presente estudio se consideró relevante abordar tres subcategorías: la comunicación interpersonal, el trabajo en equipo y el clima laboral entre los docentes. Para Galeano (2020) las categorías orientan una mejor distribución del trabajo de investigación y el recojo de los datos informativos para su análisis y procesamiento. Asimismo, representan unidades significativas que facilitan la comprensión, reducción, comparación y relación de los datos. Además, permiten visualizar información relevante, o datos poco visibles presentes en el material recogidos por medio de las entrevistas. Desde la perspectiva de Rivas (2015), una categoría de análisis es una táctica metodológica utilizada para describir un fenómeno en estudio, empleando categorías que se sugiere no excedan de cinco en número. Dentro de las categorías de análisis, se pueden identificar subcategorías e indicadores que orientan la investigación.

En el siguiente apartado (ver Tabla 3), se presenta la categoría principal del estudio acerca de las relaciones interpersonales. De igual manera, se incluye la comunicación interpersonal, trabajo en equipo y clima organizacional como subcategorías. Dichas categorías permiten una mejor comprensión y ubicación del tema abordado, pues resaltan la importancia de los vínculos interpersonales, la comunicación, el trabajo colaborativo y el ambiente laboral en el desempeño y bienestar docente.

Tabla N° 3: Categorías y subcategorías de estudio

<i>Categorías</i>	<i>Subcategorías</i>
-------------------	----------------------

Relaciones interpersonales

Es el intercambio de ideas, experiencias, pensamientos, sentimientos, percepciones entre personas caracterizadas por las formas relacionadas con la práctica de la comunicación, respeto y empatía para un mejor desarrollo personal y social (Merino, 2019).

Comunicación interpersonal

Según Frías (2024) la comunicación interpersonal es la reciprocidad de información que ocurre comúnmente entre individuos que comparten un entorno físico, lo que implica que conviven y, por lo tanto, necesitan intercambiar mensajes para regular o coordinar su convivencia. Este tipo de comunicación puede ocurrir en diversos contextos, como el hogar, el lugar de trabajo, la calle, entre otros.

Trabajo en equipo

Es el ejercicio laboral que realiza un grupo determinado de personas dentro de un espacio físico en busca de propósitos comunes. También alude a las acciones de cooperación, colaboración y comunicación para un trabajo coordinado con el fin de alcanzar las metas comunes tanto personal como organizacional (Aci, 2023)

Clima organizacional

Para González et al (2021) es el conjunto de percepciones que los trabajadores tienen respecto al ejercicio laboral que realizan, basada en factores sus emociones y la colaboración, el compromiso y la motivación, ello asociado a factores psicológicos individuales como grupales que influyen significativamente en su rendimiento laboral.

2.5. Procedimiento

Luego de contar con la versión final del instrumento, se dio inicio al trabajo de campo con los participantes seleccionados donde se explicó de manera clara que la colaboración era voluntaria, anónima y sin consecuencias laborales, asegurando que su decisión no afectaría su relación con sus pares ni con el personal directivo. Luego se solicitó un permiso institucional al director para autorizar el acceso a los participantes seleccionados; esto de acuerdo al criterio de selección por conveniencia, y en función de los criterios de inclusión como de exclusión que se han planteado previamente.

Seguidamente, se estableció un primer contacto presencial con cada participante para realizar las coordinaciones acerca de su disponibilidad, la fecha, la hora y el medio a utilizar para la entrevista.

Posterior a las coordinaciones, se envió el consentimiento informado a través de WhatsApp y otros medios indicando que este debía ser firmado y remitido al entrevistador. Seguidamente, se generó una videollamada por Google Meet, Zoom u otras plataformas a las cuales el participante tuvo acceso en las horas y fechas pactadas. Las entrevistas se realizaron por parte del entrevistador en un escritorio ambientado de su domicilio, ubicado en las Lomas de Carabayllo, mientras que algunos participantes estuvieron en su sala y otros en habitaciones de sus hogares. Antes de iniciar la entrevista, se manifestó verbalmente el consentimiento informado mencionado con la investigación, los objetivos y las instrucciones de la entrevista, resaltando que esta se grabaría y analizaría posteriormente. Además, se puso de manifiesto los lineamientos éticos, y que el material audiovisual será eliminado una vez terminada la investigación. Tras cada entrevista, se procedió con las transcripciones correspondientes, cuidando la confidencialidad de la información y manteniendo el anonimato de los participantes, asignándoles un código para que no se revele su identidad.

2.6. Criterios éticos

Primero, se consideró el principio de confidencialidad: se mantuvo discreción sobre la información recogida, lo que implicó no revelar los nombres de los participantes, asignando un seudónimo para analizar la información y para diferenciar a los participantes entre sí. Además, implicó que las entrevistas se realicen en un lugar seguro donde no haya otra persona oyendo lo que se diga. Asimismo, se aseguró que no se utilice la información para otros propósitos que no sea acorde a los fines de la investigación.

En segundo lugar, el principio de beneficencia: para este propósito, se buscó proteger constantemente a los participantes y la información recabada, para asegurar la minimización de posibles riesgos y garantizar resultados positivos y beneficiosos tanto para los participantes como para la sociedad en general.

En tercer lugar, el principio de autonomía: para dicho propósito, primeramente se informó a la parte directiva sobre dicha investigación, luego se les solicitó a los docentes su participación de manera voluntaria, posteriormente se presentó un consentimiento informado a los participantes elegidos, el cual fue leído antes de iniciar con la entrevista, donde se les explicó a los participantes el objetivo de la investigación, así como su aceptación de la grabación de la entrevista, la cual fue eliminada posteriormente. Además, se puso en manifiesto al participante que, si desea abandonar la entrevista o no responder alguna pregunta, puede hacerlo sin justificación alguna.

Finalmente, el principio de justicia: los participantes involucrados fueron tratados con el debido respeto, de manera justa y sin prejuicios, considerando sus particularidades tanto de género, orientación sexual, raza, religión, nivel socioeconómico, o grado de enseñanza. Se respetó la dignidad y los derechos de cada participante, brindando a todos la oportunidad de ser entrevistados, considerando la diversidad de perspectivas en el proceso de investigación.

2.7. Técnica de procesamiento y tratamiento de datos

Luego de haber terminado el trabajo de campo, se procedió con la evaluación de los datos recogidos, cuidando los criterios de calidad y los procedimientos que implica la técnica elegida para dicho propósito, en relación con el enfoque y diseño de investigación planteado.

Según el diseño interpretativo del estudio, se propuso usar el método de análisis temático para procesar la información, orientado en la subjetividad de los participantes. Dicho método posee un marco teórico que permitió estructurar la información recabada a través de los sujetos en torno a temas que partan desde sus intervenciones (Braun y Clarke, 2012). Para fines del presente estudio, el proceso estuvo orientado a las relaciones interpersonales entre docentes, buscando así los temas contenidos en sus intervenciones a través de las entrevistas.

Seguidamente, se procedió con la evaluación de datos de la información obtenida. Para ello, se realizaron las transcripciones del contenido de las entrevistas en el

programa Microsoft Word, luego se agruparon y codificaron dialécticamente resaltando lo relevante de lo encontrado, paralelamente se diseñó un libro de códigos por dimensiones. Esto se realizó en base al método de análisis temático, planteado por Braun y Clarke (2012):

Primero, se profundizó en la información, leyendo muchas veces las transcripciones y escuchando las grabaciones de las entrevistas, lo que permitió una lectura activa y crítica, comenzando a pensar en los significados de los participantes. En segundo lugar, se generaron los códigos iniciales, identificando características relevantes de la entrevista, y que ayudan a responder la pregunta de investigación. En tercer lugar, se inició con la búsqueda de temas, para capturar datos relevantes, identificando patrones de similitud entre códigos dentro del conjunto de datos para posteriormente agruparlos. En cuarto lugar, se examinó los temas relevantes, para contrastar con los datos y verificando su grado de relación; posteriormente se revisaron en relación con el conjunto de datos, para identificar si lo capturan en forma significativa, o solo un aspecto de este. En quinto lugar, se definieron los temas de manera clara y específica, la cual permitió articular de manera ordenada y coherente. Esto implicó seleccionar determinados extractos de las entrevistas y articular una “historia” de cada tema. Finalmente, en sexto lugar, se procedió a construir el informe, redactando la “historia” basada en el análisis, que exhiba un argumento sólido, lógico y significativo de modo que se responda efectivamente a la pregunta de investigación planteada.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

En este capítulo se presentarán los resultados del estudio. Para ello, se consideró fundamental organizar 4 acápite: en el primero se detalla la información relacionada al objetivo general sobre las percepciones que tienen los participantes acerca de las relaciones interpersonales; en el segundo se expone la información relacionada a primer objetivo específico sobre la comunicación interpersonal; en el tercer se expone la información relacionada al segundo objetivo específico sobre el trabajo en equipo de los docentes; y finalmente en el cuarto se expone información en relación al tercer objetivo específico sobre el clima laboral docente.

A continuación, en la figura N° 2 se resume los principales hallazgos de la investigación, organizados en tres dimensiones esenciales: relaciones interpersonales, donde se analizan estilos, su importancia y el impacto de la pandemia; comunicación interpersonal, explorando formas y tipos de comunicación; y trabajo en equipo, abordando su concepto, estrategias, limitaciones y otros aspectos. Asimismo, se describe el clima laboral y su influencia en la satisfacción, bienestar y productividad docente, destacando percepciones y desafíos recientes.



Figura 2: Resultados acerca de las relaciones interpersonales entre docentes

Nota. Este diagrama muestra los resultados sobre las relaciones interpersonales entre docentes, la comunicación interpersonal, el trabajo en equipo y el clima organizacional en la institución estudiada.

3.1. Percepciones sobre las relaciones interpersonales

Respecto a la pregunta general de investigación sobre ¿Cuáles son las percepciones acerca de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral entre docentes de una institución educativa del distrito de Carabayllo - Lima?, a continuación se detalla el significado que los docentes tienen acerca de las relaciones interpersonales, los estilos de relaciones que los docentes adoptan, la importancia de las relaciones interpersonales, las relaciones entre docentes como modelo para los estudiantes y finalmente el impacto de la pandemia en las relaciones docentes: reflexiones y desafíos.

3.1.1. Significado de relaciones interpersonales

Los participantes expresaron diversos significados que tienen respecto a las relaciones interpersonales. Estas son percibidas como una forma de socializar desde lo más amplio que implica interactuar con la sociedad (amigos, familia, pares de trabajo, estudiantes, etc.), incluyendo las interacciones virtuales. Implica también compartir experiencias, ser cordiales, respetarse mutuamente, y desde lo más emocional implica crear un vínculo afectivo entre todos los integrantes de la institución educativa, tal como se aprecia en las siguientes citas:

“[...] es una manera de socializar con las personas que nos rodean [...] amigos, familia y colegas de trabajo [...] las personas que uno conoce por redes sociales” (P6).

“llevarse bien con los demás, compartir experiencias, dialogar y sobre todo creo que es mantener un buen trato, un trato cordial y de respeto” (P4).

“[...] es un vínculo afectivo que se construye en el tiempo [...] nos ayuda a tener un adecuado bienestar con las personas que conocemos [...] se podría decir un trato de cariño y afecto” (P8).

“considero que es el respeto que se tiene uno con el otro, más que todo es un trato recíproco” (P7).

“es toda clase de vínculo que las personas entablamos en diversos lugares y personas [...] con nuestros colegas de trabajo y estudiantes” (P3).

3.1.2. Estilos de relaciones interpersonales en docentes

Respecto a los estilos de relaciones interpersonales en los docentes, se encontró que se relacionan en tres principales estilos: asertivo, manipulador y agresivo.

En cuanto a las relaciones interpersonales asertivas, algunos participantes en sus comentarios destacan un ambiente laboral caracterizado por el respeto mutuo, la coordinación y la comunicación. Además, destacan la cordialidad y el respeto constante a los derechos y funciones de cada docente, versiones que se aprecian en las siguientes citas:

“hay esa cordialidad, ese respeto a nuestras funciones, considero que hay un respeto a nuestros derechos y deberes. [...] he recibido el mismo trato dentro de los límites del respeto como saludar buenos días, buenas tardes, hasta luego” (P2).

“particularmente, que yo recuerde no he visto que un docente haya transgredido el derecho de otros docentes, o que alguien me haya transgredido” (P6).

“el trato entre colegas [...] es un trato cordial, hay bastante coordinación, comunicación para desarrollar ciertos temas [...] también veo en ellos que hay respeto, no al menos no había podido ver ciertas conductas no adecuadas” (P4).

Otros participantes asocian las relaciones interpersonales asertivas al intercambiar ideas, materiales y estrategias de enseñanza, el fomentar la buena comunicación entre todos sin importar la antigüedad. También se practican los valores y se generan espacios donde pueden sonreír a través de bromas; asimismo, mencionan iniciativas que permiten fortalecer el compañerismo, como celebrar el cumpleaños de los colegas, organizar paseos con los estudiantes, etc. tal como se puede visualizar en las siguientes citas:

“nos sentamos a conversar sobre el nivel de aprendizaje [...] intercambiamos nuestras experiencias en el aula, y a veces compartir nuestras estrategias de enseñanza con los demás colegas [...] lo que sí a veces también hacemos bromas para salir de la rutina” (P8).

“[...] también tenemos que conocer e intercambiar ideas con los nuevos docentes que vienen” (P1).

“[...] hay buen ambiente laboral, se comparten materiales en beneficio de la institución y alumnos, [...] se practican valores, enseñanzas y sobre todo una buena comunicación” (P7).

“planificamos un paseo con nuestros alumnos e ir todos juntos con el fin de relajarse y salir de la rutina, [...] nos reunimos en la casa de algún coleguita y celebramos los cumpleaños son cosas pequeñas que da ese entusiasmo de trabajar” (P8).

Otros docentes asocian las relaciones asertivas como un entorno donde se escuchan las distintas opiniones de sus pares para luego llegar a acuerdos conjuntos a través de un proceso democrático asegurando que todos sean partícipes, tales versiones se muestran a continuación:

“cuando hay alguna cosa que se quiera proponer, algún acuerdo que tú quieras establecer se escucha todas las opiniones y al final se toma la decisión de realizar una votación” (P2).

“realizamos nuestras reuniones y de hecho siempre va haber uno o dos colegas que no van a estar de acuerdo con ciertas actividades o lo que se desea realizar por ello se realiza a través de un acto democrático” (P6).

En la sección previa se resalta las relaciones positivas que surgen en la mayoría de docentes según sus referencias. Sin embargo, los resultados también muestran que dichas relaciones se dan de forma manipuladora. Según las versiones de algunos de los participantes, este tipo de comportamientos es entendida como acciones de prepotencia y condicionamiento de un sector de docentes, que ejercen un cierto dominio sobre los demás, generalmente a los menos antiguos, emitiendo órdenes injustas y conductas despectivas hacia otros. Situación que genera un ambiente laboral tenso, por la falta de empatía. Además, asocian la falta liderazgo de la parte directiva como un factor limitante en dichas situaciones, tales versiones se pueden ver en las citas a continuación:

“[...] hay pequeños grupos digamos que dominan a los demás, son los profesores más antiguos y ellos siempre jalan agua para su propio tanque. Pienso que por tener más tiempo enseñando creen tener poder sobre nosotros, a veces nos dan órdenes que muchas veces no nos compete hacer [...] en sus actos en su forma de comportarse disgrega a la auxiliar o a otros profesores” (P2).

“nuestro trato es regular [...] hay colegas poco empáticos, se interesan por ellos mismos y no por el bienestar por los demás y eso surge a raíz de la falta de liderazgo que existe en nuestra institución porque el mismo director a veces genera esos tratos que son inadecuados dentro de nuestra relación como docente” (P6).

En los apartados previos se han detallado dos estilos de relaciones interpersonales: por un lado, el asertivo que se expresa a través del respeto, la comunicación asertiva, la escucha activa y la cordialidad; y, por otro lado, el manipulador, caracterizados por actitudes prepotentes como emitir órdenes injustas dirigidas por docentes con mayor antigüedad y conductas despectivas, entre ellas, minimizar el trabajo de otros colegas. Este estudio, además de los estilos anteriores, también identificó un tercer grupo, el estilo agresivo. Este estilo es entendido por los entrevistados como las

acciones desleales y críticas poco constructivas como hablar negativamente en ausencia de los demás. También refieren que hay una cierta resistencia de los profesores más antiguos cuando nuevos docentes realizan propuestas de cambios, contrariamente tratan de minimizar u ocultar el esfuerzo individual, generando divisiones en el grupo, tal como se aprecia en las referencias que siguen:

“hay algunos colegas [...] que no son capaces de decirte las cosas de frente. [...] colegas que se dedican solo a criticar, juzgar y a veces hablan a espaldas de los demás” (P7).

“Algunos profesores que son antiguos dan un doble discurso siempre diciendo que dan la solución. [...] hay divisiones, no podemos llegar a acuerdos en común. [...] el trabajo que hago yo, lo tapan, hacen ver que no hay resultados, quizás esperan que les dé la razón y valoren mi trabajo [...] habiendo antiguos docentes y que venga uno nuevo a querer restaurar pues a ellos obviamente les choca, [...] su forma de comportarse disgrega al auxiliar o a otros profesores” (P3).

3.1.3. Importancia de las relaciones interpersonales entre docentes

Los informantes subrayan la importancia de las relaciones interpersonales al resaltar que contribuyen al desempeño laboral y profesional generando un ambiente de respeto, bienestar emocional y un buen clima laboral. También evocan que las relaciones positivas permiten lograr los objetivos tanto personales como institucionales. Además, les permite comunicarse de manera efectiva y la resolución de conflictos en beneficio personal, de los estudiantes y de la institución, versiones que se evidencian en las siguientes citas:

“llevarse bien es importante lógicamente porque nos ayuda mucho en nuestro desempeño laboral [...] y profesional” (P1).

“claro que sí es importante porque si estamos bien, podemos enseñar bien a los alumnos” (P3).

“porque podemos sentirnos bien emocionalmente, un ambiente laboral tranquilo y de respeto genera mucha tranquilidad” (P7).

“[...] porque se pueden lograr muchos objetivos académicos, eso nos permite crecer como personas [...] tanto en la parte emocional como laboral [...] llevar una relación positiva nos nutre [...] y nos permite hacer un buen trabajo en beneficio de la institución” (P4).

“de esa manera demostramos nuestro profesionalismo como docentes, nuestra forma de hablar, comunicarse, llegar a buenos acuerdos sobre todo mantener un buen clima de trabajo” (P6).

3.1.4. Las relaciones interpersonales entre docentes: Un modelo para los estudiantes

Algunos de los participantes evocaron que las relaciones que se dan entre los docentes influyen en la relación con los estudiantes. Los docentes sostienen que un buen trato se refleja en el aula porque los docentes ayudan a cumplir las normas de convivencia entre estudiantes practicando el ejemplo. Contrariamente, estas conductas influyen en las dinámicas de enseñanza y la incapacidad de los docentes para transmitir los valores, tal como se observa en las siguientes referencias:

“El trato es prácticamente por correspondencia ¿no?, si uno va a encontrar un mal trato, una comunicación que no es llevadera, que no es positiva, creo que eso repercute en el trato con los estudiantes” (P4).

“el trato que tienes con tus colegas y lo llevas a aula, a mi parecer es así, porque como enseñas tú a respetar las normas de convivencia a tus alumnos dentro del aula si no llevas una buena relación interpersonal con tus colegas” (P7).

Asimismo, dos participantes expresaron que los estudiantes son observadores de las conductas de los docentes. Si esta es buena o mala, influye de alguna manera en la interacción con los estudiantes, porque el docente es modelo para el educando. Además, los estudiantes no solo perciben las conductas como tal, sino que la imitan y aprenden, tales versiones se pueden visualizar en las citas a continuación:

“el alumno se da cuenta de eso y ve si nuestro trato con los docentes es buena o mala obviamente yo creo que los alumnos son muy astutos y se dan cuenta. [...] los alumnos aprenden lo que los profesores reflejan” (P3).

“sí, lo trato mal o bien, influye mucho en el trato en que damos a los estudiantes o la forma en que interactuamos entre nosotros, los niños ven eso, [...] porque si nosotros como docentes no

estamos trabajando y no estamos demostrando que damos un buen trato, los estudiantes miran y observan, incluso imitan” (P1).

3.1.5. Relaciones interpersonales docentes en tiempos de pandemia: Reflexiones y desafíos

La pandemia no ha sido ajena a la repercusión sobre las relaciones interpersonales entre docentes. Al respecto, un docente expresó que la pandemia y el confinamiento ha permitido reflexionar, mejorar, valorar la amistad, la vida y establecer mejores vínculos entre docentes, tal como se muestra en la cita siguiente:

“Esta pandemia, este confinamiento nos ha llevado a una reflexión muy profunda y da gusto porque hemos salido vencedores de esta situación. Gracias a Dios no nos ha tocado a ninguno de los profesores del colegio de forma grave o peligrosa [...] y eso ha permitido que nuestros vínculos entre colegas mejoren [...] uno empieza a valorar un poco más la vida, la amistad” (P4).

Asimismo, otros entrevistados expresaron que la pandemia ha supuesto un nuevo reto en la forma de comunicarse e interactuar. El cambio repentino de lo presencial a la virtual y viceversa ha supuesto un cambio importante en la educación. Además, el poco conocimiento de herramientas tecnológicas y su uso ha generado dificultades de comunicación y un efecto de estrés para los docentes. Frente a ello, los participantes ven como una oportunidad de aprendizaje para fortalecer sus habilidades de enseñanza a través de herramientas tecnológicas, dichas versiones se constatan en las siguientes citas:

“la pandemia ha generado muchos cambios, pasar de presencial a virtual, y nuevamente a lo presencial [...] muchos docentes que no sabemos utilizar el celular o plataformas digitales, no hubo ese manejo [...] ha sido un nuevo reto para todas las personas y no solo para los docentes, un reto para bien para todos en general” (P1).

“teníamos que adaptarnos de las tecnologías y a través de ello tratar de comunicarse, [...] me costó demasiado porque no he sido tan bueno manejando las TIC, las clases virtuales me genero demasiado estrés porque quería comunicarme con mis estudiantes y colegas o hacer reuniones a través de las plataformas a veces era complejo” (P6).

“cambió la manera de comunicarse y creo que también fue provechoso porque también nos permitió aprender el uso de muchas plataformas digitales que antes desconocíamos” (P3).

En resumen, los docentes describen las relaciones interpersonales como una forma amplia de socializar con la familia, los amigos, en el trabajo, y las interacciones digitales, así como compartir ideas, experiencias y establecer vínculos afectivos. Paralelamente, se encontró que las relaciones interpersonales se manifiestan en: estilos asertivos basados en la colaboración, la cordialidad, el compañerismo, la comunicación, la democracia, la escucha activa y el respeto a los derechos; el estilo manipulador se manifiesta en la imposición de docentes más antiguos sobre los nuevos; finalmente, el estilo agresivo se evidencia en la crítica negativa, ausencia de empatía y reconocimiento. Se destacan la importancia de las relaciones interpersonales, porque permite tener un clima laboral positivo, ayuda al bienestar emocional, y a la resolución de conflictos para lograr los propósitos personales e institucionales. También se encontró que los participantes entienden que las conductas de los docentes influyen en los alumnos, puesto que los profesores son modelos para ellos donde observan e imitan lo que ven. Finalmente, se encontró que los docentes perciben que la pandemia fue un factor importante porque les permitió reflexionar, valorar la amistad, la vida y establecer mejores vínculos entre pares, ello también ha supuesto enfrentar desafíos en el uso de tecnologías móviles para la comunicación y enseñanza en mejora de sus habilidades como docentes.

3.2. Percepción acerca de la comunicación interpersonal

A continuación, en el siguiente apartado se expondrá información relacionada al primer objetivo específico que es: entender cómo se percibe la comunicación interpersonal entre docentes en el ámbito laboral de la institución educativa pública del distrito de Carabayllo – Lima. Se empieza exponiendo en primera instancia el significado que los docentes tienen acerca de la comunicación interpersonal, luego se describen las formas comunicativas que se dan entre docentes, y finalmente se describe información acerca de la comunicación efectiva.

3.2.1. Descripción de comunicación interpersonal

Respecto al significado que los docentes tienen acerca de la comunicación interpersonal, los participantes entienden que esta es un proceso de aprendizaje recíproco,

donde los docentes intercambian experiencias, pensamientos, ideas, y lo hacen de manera verbal. Esto les permite llegar a mejores acuerdos en su entorno laboral, tal como se aprecia en las referencias que siguen:

“[...] es el acto de intercambiar nuestras experiencias, donde estamos aprendiendo de los demás también y los demás también aprenden de nosotros” (P1).

“expresar lo que pensamos [...] claro, generalmente relacionado al ejercicio de nuestro trabajo” (P5).

“expresión de ideas y pensamientos a través del lenguaje que se expresa hacia otras personas [...] es también cuando los demás nos entienden y podemos llegar a acuerdos” (P8).

3.2.2. Tipos de comunicación entre docentes: Asertiva, pasiva y agresiva

En relación a la comunicación interpersonal en los docentes, se encontró que se comunican tanto de manera asertiva, como pasiva y agresiva.

Respecto a la comunicación asertiva, dos participantes mencionaron que comunicarse de manera profesional y directa es importante para no hacer sentir mal a sus pares. También se menciona, que, frente a los dilemas laborales, se hacen saber sus inquietudes de manera pública, siendo cuidadosos con la vida personal, versiones que se muestran en las siguientes citas:

“para no herir susceptibilidades siempre se han dicho las cosas de manera profesional y directa” (P2).

“Si hay algo que no me gusta yo lo digo públicamente, pero dentro de las responsabilidades como docente. No voy a criticar la vida personal de los demás, cada uno tiene su vida personal, en esos temas no me voy a meter pero si es trabajo sí que se quiera corregir hay que informar” (P6).

Otros docentes perciben la comunicación asertiva cuando sus líderes generan un espacio de apertura al diálogo, donde los demás se alinean a esta buena práctica. Además, destacan que las reuniones laborales se caracterizan por el respeto a las diferentes

opiniones, aun cuando estas sean opuestas se buscan consensuar, expresiones que se pueden visualizar a continuación:

“son buenos líderes, [...] tienen mucha apertura para comunicarse, creo que, si los de arriba tienen mucha apertura para el diálogo, los docentes siguen también el camino [...], la comunicación que tengo con mis colegas de grado es buena porque trabajamos coordinando” (P4).

“las reuniones son de diálogo, de toma de acuerdos en la cual todos tenemos una opinión, algunos pueden de ser distintas, pero las opiniones se respetan” (P2).

Asimismo, un participante asocia la comunicación asertiva al grado de confianza que tiene con sus colegas, esto varía según el tiempo que los conoce. Con sus pares que más conocen y con quienes más confianza tiene, su trato es más amistoso y bromista; mientras que con recién conocidos es más formal y limitado, tal cual se pueden ver en las citas siguientes:

“con algunos profesores que ya tengo confianza le digo oye ya pues ayúdame en esto [...] con los que no tengo confianza pues un poco más formal, hablo muy poco, pero con los que hablo más, son con los docentes que ya tengo conociéndolos mucho tiempo, es una relación un contacto más amical se puede decir” (P3).

Finalmente, un docente manifiesta que hay un diálogo constante entre docentes y directivos. Es un diálogo constructivo que les facilita tener una idea más clara en cuanto a las dificultades diarias en su entorno laboral, tal como se puede ver en la siguiente cita:

“sí converso muy a menudo con mis colegas, con la parte directiva conversar de manera constructiva ayuda a tener una idea más clara sobre las dificultades que se presenta día a día” (P6).

En tanto a la comunicación pasiva, dos participantes mencionaron que existen situaciones donde ciertos estudiantes hacen favores a algunos docentes. Ante estos hechos, los demás profesores, e incluso los auxiliares de Educación, no dicen nada, ni reportan, tomando una actitud solo de observadores. Asimismo, se menciona que la directora impone ciertas órdenes sin solicitar una opinión previa, ante lo cual algunos docentes acatan sin refutar o para evitar conflictos mayores, versiones que se observan en las siguientes citas:

“hay favores de los alumnos a los profesores y otras cositas pues no. En este caso, los auxiliares y otros docentes han sido observadores pasivos, no han dicho nada y se han hecho la vista gorda” (P3).

“existen reuniones que se hacen, la directora solo ordena y a veces no nos pide nuestra opinión [...], nos pide realizar funciones que no está estipulada, y este - algunos de mis colegas hacen caso sin decir nada, yo también me sumo a veces como para evitar problemas ¿no?” (P5).

La comunicación agresiva entre docentes tampoco fue una excepción en este grupo de estudio. Dos participantes mencionaron que la falta de comunicación entre docentes conlleva al incumplimiento de los acuerdos previos, emergiendo molestias y tensiones entre pares. Además, expresan que algunos docentes actúan en beneficio propio al no considerar sus opiniones, ni ser tomados en cuenta, generando un malestar entre sus colegas, conllevando a un ambiente poco colaborativo donde prevalecen los intereses personales sobre el colectivo, percepciones que se pueden notar a continuación:

“hay reuniones que se pactan acuerdos y cuando no se concretan, los profesores ni se hablan al día siguiente, y lo malo es que a veces no existe esos espacios donde uno pueda manifestar o expresar esa molestia” (P3).

“nosotros decimos muchas cosas, lo que pensamos y también por la experiencia que uno va adquiriendo [...], ellos hacen lo que les conviene, no consideran nuestras opiniones, como toda persona nos hacer sentir mal al no ser tomados en cuenta, ellos no piensan en eso creo y solo hacen que es mejor para ellos” (P5).

3.2.3. Eficacia de la comunicación presencial: Una perspectiva de los docentes.

Al explorar este aspecto, los entrevistados mencionaron que un diálogo directo resulta ser muy eficiente porque les permite corregir errores que puedan surgir, llegar a mejores acuerdos de forma eficiente. Además, resaltan que una comunicación directa facilita que puedan expresar sus ideas y sentimientos de forma más precisa, evitando posibles malentendidos que pueden darse frente a dificultades en la comunicación virtual, como la falta de internet u otros posibles percances, tal como se muestra en las siguientes versiones:

“yo pienso que el presencial porque si hay algo que informar, es mejor decirse de frente y ver que se pueda corregir ¿no?, [...] es un diálogo más directo, la más eficiente puedo decir [...] se pueden llegar a mejores acuerdos y se pueden corregir muchas cosas” (P2).

“[...] yo los busco personalmente, hablo con ellos de qué se va a tratar el tema, prefiero una comunicación física [...] trato de comunicarme de esa manera” (P4).

“se llegan a mejores acuerdos, uno puede hablar, lo que siente, lo que piensa, y se llegan a mejores acuerdos [...], por virtualidad muchas veces el internet se va y no llega el mensaje que queremos que llegue y a veces se pospone las conversaciones y me ha pasado por eso te lo comento” (P1).

Al sintetizar este apartado, se encontró que los docentes perciben la comunicación interpersonal como un aprendizaje recíproco y continuo a través del intercambio de experiencias, ideas, información y recursos. En la misma línea, se encontró que los docentes se comunican de manera asertiva basada en la apertura al diálogo, en la crítica constructiva, el consenso, el respeto a diversidad de opiniones y la confianza; mientras que la comunicación pasiva se expresa en situaciones donde los docentes observan sin actuar ante hechos desleales. Además, se menciona la imposición de autoridades directivas hacia los docentes, las cuales son acatadas sin refutación alguna para evitar confrontaciones; finalmente la comunicación agresiva se manifiesta en la desconsideración a las opiniones, la indiferencia y la conveniencia personal. Por otro lado, se encontró que los participantes concuerdan sobre la importancia de la comunicación directa y presencial frente a virtual, debido a que permite corregir errores, expresar ideas y sentimientos de manera más espontánea y precisa, evitando malentendidos por posibles percances en la interacción virtual.

3.3. Percepción sobre el trabajo en equipo entre docentes

Este apartado está centrado en exponer el segundo objetivo específico que es entender cómo se percibe el trabajo en equipo en el ámbito laboral entre docentes de un centro educativo del distrito de Carabayllo – Lima. Estos temas se organizan en torno a tres aspectos destacados en las conversaciones de las participantes: cómo entienden los participantes el trabajo en equipo, las estrategias de trabajo que los docentes utilizan

frente a las dificultades, y finalmente las dificultades que vivencias los docentes en su entorno laboral.

3.3.1. Concepto sobre el trabajo en equipo entre docentes

Al indagar este aspecto, los entrevistados asocian el trabajo en equipo a la colaboración mutua conjunta, la comunicación asertiva, al trabajo integral con distintas áreas implicadas en su entorno laboral, lo que permite crear un ambiente laboral más eficaz y efectivo con el propósito de lograr los objetivos académicos. Este aspecto facilita su crecimiento personal y profesional, al igual que el prestigio institucional donde laboran, versiones que se evidencian las siguientes citas:

“es trabajar de manera colaborativa, saber organizarse, saber comunicarse de manera asertiva, porque tener una buena relación permite eso, se da un buen ambiente de trabajo y eso ayuda a que las tareas sean más eficaces” (P1).

“es colaborar entre todos [...] poner todos nuestros granitos de arena para lograr los objetivos del colegio” (P3).

“nuestra institución es un espacio multisectorial, trabajamos y coordinamos con muchas áreas para concretar los objetivos como institución” (P7).

3.3.2. Estrategias de trabajo en equipo docente

Al explorar sobre qué mecanismos utilizan los docentes como equipo de trabajo, se encontró que los participantes acuden a diversas estrategias para mantener un trabajo más efectivo dentro de su entorno laboral. Las herramientas utilizadas son: el diálogo y la coordinación, la organización, el trabajo colaborativo, la planificación y las normas institucionales.

Respecto al diálogo y coordinación, los entrevistados mencionaron que esta estrategia les permite ejercer sus labores de manera conjunta y resolver distintos problemas de manera más efectiva. A pesar de las dificultades, todos intentan comprenderse recíprocamente y encontrar soluciones empáticas por medio del diálogo constante que les orienta hacia un buen camino. A continuación, se adjuntan las siguientes citas:

“la mayoría del tiempo lo tratamos de coordinar, tratamos bastante acerca de las actividades qué se hacen en conjunto [...], empatizamos, se dialoga, [...], creo que es parte que nos haga marchar por buen camino” (P4).

“se ha logrado solucionar muchos problemas, creo que el diálogo una buena forma para solucionar cualquier problema [...] todos tratamos de entendernos a pesar de que surgen desencuentros” (P7).

Asimismo, un participante destaca que la forma de organizarse tanto del área directiva como los docentes, y el uso de mecanismos digitales para hacer seguimiento de los acuerdos pactados, ayuda de manera significativa la ejecución efectiva de las actividades académicas, ello se puede visualizar en la siguiente versión:

“en nuestra institución se dan muchas actividades, para ello rescato la forma organizativa de mis colegas y de la directora [...] utilizamos las redes sociales donde estamos pendientes de las actividades y es muy efectivo” (P6).

En la misma línea, dos participantes mencionaron que trabajan de manera colaborativa y en equipo, estrategia que les permite organizarse y trabajar mejor de manera conjunta. Esta metodología de trabajo les permite cumplir con los propósitos académicos que se establecen en el centro de enseñanza, tal como se sustenta en las siguientes citas:

“[...] nosotros trabajamos en equipo, de manera colaborativa, digamos que todos nos organizamos y participamos de manera conjunta, esto nos permite trabajar mejor” (P1).

“trabajar como equipo [...] y de manera colaborativa nos ayuda a cumplir los propósitos académicos que se establecen a inicio de cada año” (P7).

Mientras que algunos docentes mencionaron que la organización, planificación, el trabajo colaborativo sirve como estrategia para cumplir de manera eficiente las responsabilidades laborales. Otros expresaron que cuentan con un libro de actas donde se registran los acuerdos y ocurrencias tanto de docentes como de los estudiantes, lo cual ayuda para recordar los acuerdos y cumplirlos. Además, evocan que, frente a situaciones

difíciles, buscan alternativas de solución, tales versiones se muestran en las siguientes citas:

“Si hubiera algún problema existe un libro de ocurrencias [...], registrar las incidencias que suceden tanto entre docentes y alumnos y docentes no, [...], es conversar con ambas partes para ver cómo va la situación y buscar soluciones” (P2).

“se tiene un libro de actas donde se anotan todos los acuerdos que se realizan en las reuniones, según al acuerdo que llegaron todos los docentes, en base a eso se hace respetar los acuerdos [...], es una buena manera y ayuda a cumplir los acuerdos” (P8).

Asimismo, un participante mencionó que se trabaja de manera anticipada en la planificación de las actividades académicas, lo cual les permite trabajar mejor en equipo de manera ordenada, como se refleja en la siguiente citación:

“Como equipo docente, porque somos muchos, se planifica con anticipación, comunicar las cosas que se va a realizar y es la mejor forma de trabajar en equipo y de ordenar las actividades [...] esa es la metodología de trabajo” (P8).

Paralelamente, se encontró que los participantes destacan la importancia y el beneficio del trabajo en equipo en su entorno laboral. De este modo, los entrevistados enfatizan en su importancia debido a que les ayuda a trabajar mejor en equipo y mantener una relación más positiva entre pares. Esto beneficia tanto a estudiantes como a la institución resaltando la unidad y el compromiso de los docentes por los objetivos comunes, declaraciones que se pueden visualizar a continuación:

“[...] trabajamos en equipo de manera profesional, esto nos ayuda a la mejora del colegio y por ende en la enseñanza” (P2).

“En el trabajo en equipo y si tú no sabes tener una buena relación con tus colegas, no podemos sacar adelante la institución educativa, y por ende los logros” (P1).

“[...] es muy importante llevar una relación positiva, [...] nos permite hacer un buen trabajo en beneficio de la institución. [...] si es que todos estamos unidos trabajando por un objetivo para los estudiantes y del colegio” (P4).

3.3.3. Limitaciones del trabajo en equipo entre los docentes

Al explorar el trabajo en equipo, también se encontraron dificultades que los docentes vivencian en su centro laboral. Ante ello, algunos informantes evocaron que existe poca coordinación y responsabilidad para realizar sus funciones, asociándolo a la ausencia de liderazgo. Esta situación genera que las tareas académicas no se concreten o se realicen de manera incompleta, narrativas que se pueden ver en las siguientes citas:

“a veces, no hay mucha coordinación, no se llega a realizar buenos trabajos y no es fácil la verdad trabajar así cuando no hay una buena coordinación entre los docentes y falta un liderazgo creo” (P3).

“en algunas situaciones no se cumple al cien por ciento, hay algunos profesores que dicen sí sí sí sí sí y a la hora de realizar esa responsabilidad no lo llevan a cabo” (P2).

Asimismo, otros participantes asocian a la poca colaboración de sus pares, pues refieren poca disposición para trabajar en equipo cuando se les pide ayuda. La ausencia de reciprocidad genera que algunos docentes opten por trabajar solos. También mencionan que hay posturas individualistas por su ausencia en los equipos de trabajo, lo que limita la interacción y coordinación entre pares, repercutiendo en el ambiente laboral y en la eficiencia del trabajo, tal como se puede observar en las siguientes versiones:

“en algunas situaciones hay poca colaboración de algunos docentes, cuando uno pide ciertos favores, y creo que los favores también se devuelven y a veces no es así [...] quieren que uno les ayude y no devolver la ayuda” (P5).

“entonces yo tengo que hacerlo solo porque a veces no hay la ayuda de los demás” (P3).

“no siempre es así, también hay docentes que son un poco individualistas [...] a veces se pide para trabajar todos en grupo, pero algunos están por su lado y los demás por otro lado” (P1).

Para resumir este apartado, los docentes describen el trabajo en equipo como el ejercicio laboral conjunto a través de la colaboración mutua y la comunicación asertiva,

ello les permite crear un ambiente laboral más eficiente y productivo para lograr los objetivos académicos. Respecto al uso de estrategias laborales, se encontró que los docentes utilizan el diálogo, la coordinación, la organización, el trabajo colaborativo, la planificación y las normas institucionales. Asimismo, los participantes destacan la importancia del trabajo en equipo, puesto que permite mantener una relación más positiva entre pares. Esto beneficia tanto a estudiantes como a la institución resaltando la unidad y el compromiso de los docentes por los objetivos comunes. Sin embargo, las dificultades no han sido ajenas a otros participantes, pues perciben que hay poca coordinación, no se cumplen las responsabilidades de manera eficiente, la ayuda mutua es limitada, hay posturas individualistas y ausencia de reciprocidad, lo que genera que algunos docentes opten por trabajar de manera aislada.

3.4. Percepción del clima laboral docente

Finalmente, este apartado está centrado en exponer el tercer objetivo específico que es: entender cómo se percibe el clima organizacional entre docentes en el ámbito laboral de la institución educativa pública del distrito de Carabayllo – Lima. Aquí se presentarán los temas relacionados con la percepción sobre el clima laboral que tienen los participantes dentro de su institución educativa, esto basado en dos temas: por un lado, la satisfacción laboral de los docentes y por otro lado el malestar que genera un clima laboral tenso.

3.4.1. Nociones de los docentes sobre el clima laboral

Al buscar comprender cómo perciben los docentes el clima laboral en su centro de trabajo, se encontró que tienen una visión positiva y común. Al respecto, los participantes lo definen como un espacio donde se trabaja de manera armoniosa, respetuosa y afectiva lo que contribuye a crear un espacio laboral de entendimiento y comprensión. Además, lo asocian al estado emocional que tienen los docentes influenciados por la empatía, el respeto y la buena comunicación. Al respecto se sustenta en las siguientes citas:

“es el cómo estamos anímicamente trabajando en nuestra institución, como se siente uno enseñando en las aulas” (P5).

“trabajar de manera armoniosa respetando las normas y a los colegas de trabajo, creo que también abarca en cómo se siente o se identifican cada uno con su trabajo” (P7).

“es el cariño que uno tiene por esta labor como docente [...] genera un ambiente de entendimiento y comprensión con todos nuestros colegas” (P6).

“es el estado emocional que sentimos en nuestro trabajo por ser empáticos, respetarnos [...] a veces puede ser de tensión por la carga laboral o no entenderse” (P2).

3.4.2. Satisfacción laboral docente

Luego de indagar este punto, se encontró que los participantes destacan aspectos asociados a la satisfacción laboral como: el apoyo mutuo, el reconocimiento, ser escuchados, el respeto y la empatía.

Algunos docentes expresaron que apoyarse recíprocamente frente a situaciones difíciles ayuda a enfrentar los desafíos y buscar salidas a través del diálogo y la colaboración entre todos. Este apoyo les propicia un ambiente de más tranquilidad y comodidad, animando a seguir laborando de manera más efectiva, a continuación, lo mencionado se sustenta en las siguientes citas:

“cuando algún colega se siente mal de salud, triste o desanimado por alguna circunstancia [...] ahí estamos para apoyarles unos a otros en lo que se pueda” (P4).

“Si bien existen muchos problemas, pero se trata de manejarlo y buscar salidas a través del diálogo y la ayuda conjunta entre todos” (P6).

“una buena relación [...] genera tranquilidad y comodidad [...] sentirse animado y apoyado por mis colegas nos genera un bienestar emocional para seguir trabajando de la mejor manera” (P8).

Otros participantes asocian la satisfacción laboral con el reconocimiento de sus labores y los logros alcanzados. Los entrevistados mencionaron que el reconocimiento se da a través de actividades donde se otorgan regalos, felicitaciones, abrazos, muestras de apoyo y gratitud como reconocimiento por su esfuerzo, lo cual se reconoce y premia su aporte a la educación y al bienestar personal e institucional. Lo referido se basa en las siguientes versiones:

“se realizan actividades donde se reconocen a los profesores por realizar lindos e innovadores proyectos con sus alumnos [...] se dan pequeños regalos como parte de su esfuerzo, se le felicita, se le da un abrazo” (P1).

“pues se valora mucho el trabajo de los profesores, les damos nuestro apoyo cuando emprenden proyectos en beneficio de la institución” (P7).

“en actividades festivas [...] día del maestro, del padre o día de la madre se realizan actividades donde se reconoce como tal dándoles un pequeño presente, por ser buenas personas en beneficio de la educación” (P2).

También se encontró que los entrevistados asocian la satisfacción laboral a ser escuchados. Mencionan que, frente a sus peticiones, los docentes y directivos escuchan y atienden sus necesidades brindándoles recursos necesarios y alternativas de solución, tal como se observa en las siguientes referencias:

“cuando algo se les pide algo, nos brindan la ayuda necesaria o recursos [...], entonces digamos qué si me siento atendida” (P6).

“sí atienden a nuestras peticiones, en la medida que es posible nos dan alternativas de solución tanto la directora como los docentes [...] eso satisface como trabajador” (P1).

Otros aspectos asociados a la satisfacción laboral son la empatía entre docentes y el respeto mutuo. Se encontró que los participantes ven relevantes las acciones empáticas, al ponerse en el lugar del otro, les permite saber qué le sucede para brindarle la ayuda. Evocan también que las acciones empáticas son recíprocas a modo de respuesta. Asimismo, el trabajo profesional dentro de los parámetros del respeto mutuo les ayuda a disfrutar de su trabajo, expresiones que se evidencian en las citas siguientes:

“[...] importante tener empatía, ponerse en el lugar de otro entender que le sucede también a los demás, eso es muy importante para poder ayudarlo” (P6).

“el trato que recibo es a la par lo que doy no, me comporto bien. me considero una persona empática creo que recibo el mismo trato de los demás a modo de respuesta ¿no?” (P2).

"[...] trabajamos de manera profesional dentro del marco del respeto mutuo y creo que ayuda mucho a disfrutar de nuestro trabajo” (P2).

3.4.3. Impacto del clima laboral en el bienestar y la productividad de los docentes

Al explorar el clima laboral docente, también se encontró que algunos participantes se ven inmersos en un malestar emocional por la sobrecarga laboral, estrés e incomodidad. Además, mencionaron que a veces experimentan dolores somáticos como dolor de cabeza y cuerpo, y emocionalmente sienten confusión, lo que limita el correcto ejercicio laboral, versiones que se pueden visualizar a continuación:

“[...] me genera un malestar emocional, a veces me duele la cabeza, el cuerpo, siento confusión al no saber qué hacer” (P5).

“cuando hay muchas dificultades, uno no quiere ir a trabajar, uno se estresa, hay bastante trabajo [...] limita el trabajo dentro y fuera del colegio” (P8).

Asimismo, un participante mencionó que no hay una buena organización para llevar a cabo las actividades académicas, lo que genera un malestar e incomodidad para ejercer satisfactoriamente sus funciones, tal como se evidencia en la siguiente cita:

“Hay actividades poco organizadas que salen mal y recae sobre nosotros, yo me sentí un poco mal, me sentí un poco incómoda, pero esperemos que para la próxima actividad salga mejor” (P1).

Asimismo, los participantes evocaron que se dan espacios de diálogos limitados respecto a la vida personal, pues buscan evitar críticas negativas que podrían asociarse al aspecto laboral. Se menciona también que circulan ciertos rumores con información ajena a la realidad sin conocimiento del aludido, generando cierta incomodidad, versiones que se aprecian en las referencias que siguen:

“hablamos cosas de trabajo, pero muy poco de lo personal, porque a veces hay docentes que critican negativamente los problemas personales y lo pueden ligar a lo laboral” (P5).

“a veces hablan mal de uno cuando no estamos presente, hay ciertos rumores y críticas de uno cuando en realidad ellos conocen la vida íntima de uno [...] creo que eso no es bueno, al contrario, incomoda” (P3).

En resumen, se encontró que los docentes perciben al clima laboral como un estado de bienestar, armonía, de respeto, de afecto, de entendimiento, de empatía y comprensión que les permite mantener un mejor ambiente de trabajo. Asimismo, se destaca la satisfacción laboral basada en el reconocimiento a través de las muestras de afecto en regalos, felicitaciones, abrazos, muestras de apoyo y gratitud como reconocimiento por su esfuerzo, lo cual se reconoce y premia su aporte a la educación y al bienestar personal e institucional. Además, se destaca la ayuda mutua entre pares, ser escuchados por los directivos y colegas, el respeto mutuo, la empatía para entender y comprender a sus pares. Sin embargo, los resultados también muestran factores que repercuten en el bienestar laboral y la productividad de los docentes. Otros docentes experimentan una sobrecarga laboral y estrés manifiestas a través del dolor corporal y dolor de cabeza, además perciben una confusión, incomodidad y desánimo. Asimismo, mencionaron que existen acciones poco éticas como criticar negativamente en ausencia del aludido, lo que genera en un clima laboral de desconfianza y tensión.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

En este capítulo se presentará la discusión de los resultados obtenidos a partir de un análisis interpretativo del trabajo de campo y la exploración de información teórica y objetiva existente. Ello ha permitido conocer las percepciones y vivencias de los docentes de manera transversal y profunda acerca de las relaciones interpersonales en el contexto educativo estudiado. La presente investigación tuvo como objetivo principal conocer las percepciones sobre las relaciones interpersonales entre docentes en el ámbito laboral de una institución educativa pública del distrito de Carabayllo, Lima.

En este sentido, en la primera sección se discutirán las percepciones generales de los docentes sobre las relaciones interpersonales; en la segunda parte se abordará lo relacionado con el primer objetivo, acerca de la comunicación interpersonal en el ámbito laboral de los docentes; en la tercera parte se discutirá el segundo objetivo, acerca del trabajo en equipo entre los docentes; y, finalmente, en la cuarta sección se discutirá acerca del tercer objetivo de investigación: clima laboral entre los docentes de una institución pública de Carabayllo

5.1. Percepciones generales acerca de las relaciones interpersonales

Los hallazgos de esta investigación acerca de las relaciones interpersonales entre docentes de una institución educativa pública de Carabayllo reflejan en su mayoría percepciones similares a estudios previos. Merino (2019) describe a las relaciones interpersonales como el intercambio de ideas, experiencias, pensamientos, sentimientos y percepciones caracterizadas por el respeto, la comunicación y empatía para fortalecer

el desarrollo personal y social. Los hallazgos de este estudio coinciden con lo propuesto por el autor antes mencionado: los docentes participantes perciben las relaciones como oportunidades para intercambiar experiencias y establecer vínculos afectivos dentro de su comunidad educativa. Sin embargo, también reconocen que en el contexto laboral real, las relaciones interpersonales no siempre se desarrollan de manera óptima, debido a factores como la carga laboral, la falta de tiempo o las diferencias individuales.

Además, en el estudio de Ustua (2017) se destaca que las buenas relaciones interpersonales permiten satisfacer necesidades emocionales y sociales, lo cual coincide con las percepciones de algunos docentes al resaltar la importancia de ser respetuosos y cordiales entre todos. Sin embargo, aquí surge una diferencia interesante: mientras que varias teorías y propuestas describen el aspecto emocional y social como un fin en sí mismo, los docentes lo perciben como un medio para mejorar el clima laboral. Esta diferencia podría explicarse por el contexto sociocultural de la institución, donde posiblemente la presión por cumplir objetivos académicos podría influir en cómo se perciben las relaciones interpersonales.

Por otro lado, Tafur et al. (2021) menciona que hay formas de relacionarse entre docentes, desde interacciones cordiales de apoyo mutuo hasta dinámicas más conflictivas o distantes. Lo anterior se relaciona con los hallazgos de esta investigación pues se ha encontrado que las relaciones interpersonales en los docentes se manifiestan tanto en estilos asertivos como en pasivos y agresivos.

En cuanto a las relaciones asertivas, los hallazgos manifiestan una mayor prevalencia de este estilo, puesto que muchos participantes han hecho alusión a ello destacando su importancia. Los aportes de Zupiría (2015) y Aguilar (2018), subrayan la importancia de este estilo de relaciones porque permite expresar sentimientos y opiniones de manera espontánea, abierta y respetuosa para promover relaciones saludables entre individuos. Estos conceptos teóricos se asocian a los hallazgos del estudio donde los docentes perciben un ambiente laboral caracterizado por el respeto mutuo, la colaboración y la apertura a compartir experiencias, conocimientos o materiales educativos, facilitando una comunicación efectiva y una convivencia más amena entre pares. De este modo, los docentes al fomentar la comunicación abierta, la reciprocidad de ideales y el apoyo

conjunto, crean un ambiente de apertura para mejorar profesionalmente en beneficio personal e institucional.

Asimismo, el estudio de Castro & Calzadilla (2021) afirma que las relaciones asertivas no solo se relacionan con competencias emocionales, personales y sociales, sino que también contribuye a establecer límites saludables y a mejorar la satisfacción interpersonal, coincidiendo con los hallazgos donde los docentes mencionaron que se sienten respetados y escuchados por sus pares, permitiendo establecer relaciones más sólidas y constructivas, fundamentales para fortalecer el compañerismo y la inclusión en el equipo docente. Esto permite comprender que las prácticas asertivas entre docentes no solo mejoran el ambiente laboral, sino que también promueven un clima de trabajo más colaborativo y amigable.

Estudios como el de Laura (2021) que encontró que el 50 % de los participantes consideran indiferentes sus relaciones interpersonales, el 32 % son negativas y el 18 % favorables; y Mendoza et al. (2020) encontraron que el 15.0% de las relaciones interpersonales entre docentes son muy buenas, el 10.0% son buenas, el 65.0% son malas y el 10.0% son muy malas; estudios que reflejan porcentajes significativos de relaciones negativas. Contrariamente, los hallazgos de este estudio destacan un ambiente laboral predominante de respeto, comunicación y colaboración, alineándose más con los resultados de Becerra (2017), donde la mayoría percibe relaciones positivas. Sin embargo, también se identifican actitudes agresivas, como críticas y resistencias al cambio, lo que sugiere que, aunque predomina la asertividad, persisten conflictos que podría estar asociada por las diferencias individuales o jerárquicas que se dan entre los docentes.

Por otro lado, las relaciones manipulativas, según Zupiria (2015) se da en aquellas personas que utilizan su poder para beneficiarse, induciendo a otros a seguir un curso de acción que él desea, a menudo cayendo en contradicciones. Este concepto se asocia con las versiones de algunos participantes, quienes mencionaron que los docentes más antiguos ejercen un cierto dominio sobre los demás, impartiendo órdenes muchas veces injustas y mostrando conductas despectivas. Las relaciones manipulativas, descritas por Zupiria (2015) y respaldadas por los hallazgos, evidencian cómo el abuso de poder y las conductas despectivas generan tensiones y malestar emocional, afectando la cohesión y colaboración docente. Esto conlleva a un ambiente laboral tenso,

coincidiendo con el estudio de Tafur et al. (2021), que reportan cómo ciertos directivos, amparándose en su cargo y edad, omiten responsabilidades atribuyéndolos a los demás. Sin embargo, se diferencian en que el contexto sociocultural y las jerarquías institucionales pueden exacerbar estas prácticas, limitando un clima laboral positivo.

Mientras que las relaciones agresivas, según Zupiría (2015) se caracterizan por la falta de empatía y la toma de decisiones sin considerar las opiniones de los demás, Marques (2019) añade que las personas con un estilo agresivo tienden a no proporcionar explicaciones claras, no valoran las ideas ajenas y suelen intimidar o agredir. Estas características también son reflejadas en los hallazgos, donde algunos docentes recurren a críticas y conductas desleales, como hablar negativamente en ausencia de sus pares, o a veces no consideran sus ideas o muestran resistencia a las propuestas de cambio de los nuevos docentes.

De igual manera, el estudio de Tafur et al. (2021) también concuerda con estos resultados, destacando que las relaciones agresivas están basadas en actitudes hostiles y la formación de grupos cerrados que restringen la interacción social entre los docentes. Dicha investigación hace eco con las versiones de algunos docentes al mencionar que hay una fragmentación en sus relaciones interpersonales, basadas en intereses y preferencias individuales, lo que limita una interacción inclusiva entre ellos. Estas conductas agresivas y fragmentadas por un sector de docentes pueden darse debido a factores como la competencia interna, la resistencia al cambio por parte de docentes con mayor antigüedad, la ausencia de políticas institucionales que fomenten la colaboración, la jerarquía en puestos laborales y las diferencias individuales.

Sin embargo, aunque existen diferencias en las percepciones de los docentes sobre la calidad de sus relaciones, la mayoría coinciden que construir relaciones saludables es muy importante porque permite realizar un mejor desempeño laboral, y mantener un clima de trabajo armonioso y un bienestar emocional que facilita el respeto mutuo, la tranquilidad, la colaboración y la comprensión entre los docentes. Tales percepciones se asocian con las ideas de Torres (2021) y Castro et al. (2021) al mencionar que las buenas relaciones interpersonales están estrechamente asociadas al buen desempeño laboral del docente.

Asimismo, para los docentes las relaciones positivas no solo promueven la comunicación efectiva y la resolución de conflictos, sino que también mejoran el ejercicio laboral en beneficio de los docentes, estudiantes y la institución en su conjunto. Además, los docentes son conscientes de la importancia de estas, pues reconocen que estas influyen en el comportamiento de sus estudiantes, quienes observan e imitan a sus profesores, tomándolos como ejemplo. Sin embargo, existen algunas diferencias en las percepciones de los docentes, donde algunos experimentan relaciones positivas y otros no. Estas diferencias podrían estar asociadas a presiones laborales o discrepancias no resueltas que influyen en cómo se construyen las relaciones.

Por otro lado, al contextualizar dicho estudio, se encontró que la pandemia como un catalizador para transformar y valorar los vínculos entre docentes. Según Winter (2022), el regreso a las aulas después de la pandemia planteó un desafío significativo para la comunidad educativa, al requerir la creación de nuevas formas de interacción y la práctica de valores como el reconocimiento mutuo y el respeto. Los hallazgos refuerzan dicho estudio, puesto que a los docentes les ha permitido reflexionar profundamente y a valorar más las relaciones entre pares, al crear espacios de solidaridad y camaradería. Posiblemente, si no se hubiese generado la pandemia, las relaciones entre docentes se hubiera mantenido de forma habitual.

Asimismo, Avendaño et al. (2022) encontró una afección en la satisfacción laboral de los docentes debido al cambio repentino de la enseñanza presencial a la virtual durante la pandemia. Al respecto, los entrevistados concuerdan con esta versión al expresar que la migración de lo presencial a lo virtual y nuevamente a lo presencial generó estrés y dificultades de comunicación. Sin embargo, también se destacó una oportunidad de aprendizaje, para fortalecer sus habilidades de enseñanza a través del uso de nuevas tecnologías, demostrando resiliencia y adaptabilidad frente a situaciones complejas. En tal sentido, existen semejanzas entre los hallazgos y las teorías, en que ambos destacan el impacto del cambio a la virtualidad y el regreso a la presencialidad en el estrés y la comunicación, pero también en la resiliencia y el aprendizaje. El contexto aporta una comprensión más profunda de cómo las crisis pueden transformar las relaciones, ya sea fomentando la colaboración o exacerbando tensiones preexistentes.

Hasta lo expuesto, es notorio percibir tanto diferencias como semejanzas entre los hallazgos de esta investigación y los diferentes estudios que se han realizado sobre el tema. En este sentido, los problemas identificados entre los docentes de una institución pública de Carabayllo no están ajenos a estas dinámicas, ya que reflejan tanto los desafíos comunes en las relaciones interpersonales como las particularidades propias de su contexto sociocultural y laboral. En concordancia, Montero (2014) argumenta que las instituciones educativas tradicionalmente se consideran lugares donde los docentes dialogan, comprenden y se ayudan recíprocamente, y los conflictos más comunes y visibles son entre padres y docentes o estudiantes y docentes, no entre los mismos docentes. Sin embargo, los hallazgos de este estudio exhiben que los conflictos entre docentes también son prevalentes, revelando la necesidad de prestar atención a dicha problemática dentro la comunidad educativa.

5.2. Comunicación interpersonal entre docentes: Asertiva, pasiva y agresiva

Respecto a la comunicación interpersonal entre docentes, los resultados subrayan que es esencial para el aprendizaje mutuo y la cooperación en el entorno educativo, alineándose con las teorías de Mendoza et al. (2022) y Frías (2024). Los dos autores destacan que la comunicación interpersonal facilita la comprensión mutua y es fundamental para establecer relaciones interpersonales adecuadas. Los docentes de la institución educativa de Carabayllo perciben la comunicación interpersonal como un proceso de aprendizaje mutuo y un medio para intercambiar ideas y experiencias de manera constructiva. Percepciones que se asocian con la visión de Gómez et al. (2017), quienes sostienen que la comunicación docente implica un proceso de aprendizaje autónomo y recíproco, y es crucial para la convivencia y la cooperación conjunta.

En la misma línea, la teoría de Pozner (1999, en Torres 2016) sobre la importancia de una red comunicativa para la gestión educativa también se refleja en los resultados cuando los docentes valoran la comunicación efectiva no solo para el intercambio de información sino también para coordinar y mejorar las prácticas educativas, lo cual es esencial para fomentar una percepción más optimista del futuro educativo. Entonces existen similitudes entre los hallazgos y teorías al reconocer la comunicación como un pilar de las relaciones interpersonales. De esta manera, se puede

sostener que la comunicación interpersonal entre docentes es fundamental para el aprendizaje mutuo, la cooperación y la mejora de las prácticas educativas, tal como destacan los hallazgos y las teorías revisadas. Esto refleja su importancia no solo para la convivencia, sino también para la calidad educativa.

En este estudio también se encontró que algunos docentes se comunican de manera asertiva, otros de manera pasiva o agresiva, lo cual hace deducir que estas formas de comunicación se desprenden de los distintos tipos de relaciones interpersonales que los docentes perciben en su ámbito laboral.

En cuanto a la comunicación asertiva, Domínguez (2023) y Reina (2023) mencionan que este tipo de comunicación facilita la expresión de ideas y emociones de manera respetuosa a los derechos; idea que concuerda con las versiones de muchos docentes que dialogan manera profesional para evitar herir a sus colegas y destacaron el uso de críticas constructivas para resolver dilemas laborales sin afectar la vida personal de sus pares. Además, permite tomar decisiones consensuadas en reuniones, promoviendo un ambiente de respeto y cooperación.

Por el contrario, en la investigación de Lara (2021) se encontró que los docentes no practican la comunicación asertiva, lo que obstruye el rendimiento laboral e incita a la falta de ética profesional. Esto contradice la mayor parte de lo encontrado en el presente estudio, pues aunque algunos entrevistados mencionaron dificultades en la confianza según el tiempo de conocimiento con sus colegas; la mayoría destacó aspectos positivos de la comunicación asertiva. Las diferencias entre estudios podrían estar asociados a factores como: la capacitación docente, formación docente en habilidades comunicativas, liderazgo institucional, espacios de interacción entre docentes, entre otros. Posiblemente, en el contexto analizado por Lara (2021), estos factores no se implementaron de la mejor manera, mientras que el presente estudio su aplicación fue más efectiva, aunque aún queda un buen margen de mejora de los diversos sectores (UGEL, directivos, profesores, auxiliares, y comunidad) que conforma la institución educativa pública de Carabayllo.

Respecto a la comunicación pasiva, Castro y Calzadilla (2021) describen que este tipo de comunicación se caracteriza cuando las personas se expresan sin claridad, no dicen lo que piensan o se perciben cediendo a las peticiones ajenas sin considerar las propias, muestran debilidad y sumisión, miedo e inseguridad para evitar cualquier forma

de confrontación. Al respecto, algunos participantes describen situaciones en las cuales ciertos docentes permiten favores de los estudiantes a cambio de notas, mientras otros docentes y auxiliares observan sin intervenir, mostrando una clara tendencia a evitar el conflicto. Además, los resultados muestran que, según las versiones de algunos docentes, la directora impone ciertas decisiones sin consultar a los profesores y estos acatan sin refutar para evitar confrontaciones, poniendo en evidencia una falta de expresión de opiniones y deseos.

Entonces, es notable cómo los hallazgos de esta investigación concuerdan con lo revisado en los diferentes autores citados, donde la comunicación pasiva refleja debilidad y sumisión, limitando la expresión de opiniones y perpetuando dinámicas de evitación de conflictos. Tales acciones podrían estar asociadas a evitar el conflicto y la presión jerárquica de los docentes más antiguos o de aquellos directivos con una cultura institucional más acendrada. Desde una mirada psicológica, esto podría estar asociado a la baja autoestima, el desempoderamiento, la ansiedad o la falta de habilidades asertivas. A esto, hay que agregar que los docentes peruanos del sector público enfrentan una significativa sobrecarga laboral, causada por sus bajos ingresos. Según el Ministerio de Educación (2021), en la encuesta nacional a docentes, el 95% de los educadores manifiesta insatisfacción con su remuneración, lo que los obliga a buscar fuentes adicionales de ingreso: un 19% desempeña trabajos complementarios, mientras que más del 50% recurre a dar clases particulares (principalmente en zonas urbanas y rurales).

La comunicación agresiva, según Tafur et al (2021) el ejercicio de la comunicación agresiva limita la colaboración y la apertura al diálogo entre la comunidad educativa, dando lugar a un ambiente poco amigable entre docentes. Este aporte se asocia con los testimonios de algunos docentes al expresar falta de comunicación el incumplimiento de los acuerdos, lo que genera tensiones laborales entre ellos. Castro y Calzadilla (2021) complementan esta visión al describir la conducta agresiva en la comunicación, que se manifiesta a través del mal trato o desprecio, lo cual se asocia con las versiones de algunos participantes al evocar que algunos colegas actúan por conveniencia propia, causando incomodidad y generando un ambiente poco colaborativo. Además, la investigación de Cartuche (2021) sobre las dificultades en las relaciones interpersonales debido a la excesiva concentración en las propias perspectivas y la consiguiente frustración, ansiedad y agresividad, idea que se reflejan en los hallazgos de

algunos docentes sobre el predominio de intereses personales sobre el bienestar colectivo.

Evidentemente existe una asociación entre las teorías y hallazgos, enmarcando por ejemplos concretos, como el incumplimiento de acuerdos y la priorización de intereses personales. Al igual que la comunicación pasiva, esta también tendría su origen en factores como la competencia o rivalidad, problemas personales, falta de liderazgo de los directivos, ausencia de habilidades comunicativas o estrés laboral. Entonces, se puede entender que la comunicación agresiva da origen un ambiente hostil y poco colaborativo, afectando las relaciones interpersonales y el clima laboral entre docentes, al priorizar intereses particulares sobre el bienestar colectivo.

Por otro lado, los resultados de esta investigación destacan la preferencia de los docentes por la comunicación directa o presencial, esta forma de comunicarse no solo les permite comprender mejor el mensaje, sino que facilita comprender el estado real o anímico de los demás docentes. Estas percepciones concuerdan con la idea de Koontz y Weihrich (2004, en Quero,2014) quienes destacan la importancia de interactuar cara a cara en un entorno laboral, permitiendo un dialogo veraz y de confianza.

De igual manera, Asanza (2020) sostiene que una buena comunicación aumenta la motivación y el compromiso, aspectos que se reflejan en los resultados donde la comunicación directa ayuda a mejorar la colaboración y resolver problemas entre pares. Castro et al. (2021) también destacan la importancia de las relaciones interpersonales para el desempeño laboral, sugiriendo que la comunicación directa puede ser una estrategia clave para fortalecer estas relaciones y mejorar la convivencia en la comunidad educativa.

La preferencia de los docentes por la comunicación directa podría estar relacionada con el poco conocimiento sobre el uso de aparatos tecnológicos, ya que varios docentes aún conservan metodologías tradicionalistas, lo que les dificulta comunicarse a través de medios digitales. Carabayllo, al ser una zona rural, cuenta con cobertura de señal móvil que los docentes podrían utilizar ningún problema, lo que sugiere que la falta de familiaridad con la tecnología, más que las limitaciones geográficas, es el principal obstáculo para hacer uso de las herramientas digitales como medio efectivo de comunicación.

5.3. Trabajo en equipo: estrategias y limitaciones en los docentes

Los hallazgos ponen en evidencia la importancia de la cooperación y la comunicación asertiva en el trabajo en equipo entre docentes, información que se asocia con estudios previos. En el estudio de García y Uribe (2024) acerca de la personalidad y la empatía en instituciones educativas de Lima Metropolitana, encontró que los rasgos de personalidad de los docentes como la responsabilidad, amabilidad y neuroticismo influyen en la empatía tanto con los estudiantes como con sus colegas de trabajo. Los resultados de este estudio corroboran lo mencionado por dichos autores al mostrar que los docentes trabajan de forma empática basándose en acciones como la colaboración, organización y comunicación efectiva, aspectos clave para alcanzar los objetivos académicos y el crecimiento profesional. Lo anterior también se relaciona con lo expresado por Briceño (2021) y Sánchez (2018) al subrayar que el diálogo y la participación activa son esenciales para crear un ambiente de aprendizaje colaborativo e innovador.

Para lograr los objetivos institucionales, los docentes emplean estrategias de trabajo como: diálogo, coordinación, planificación anticipada, trabajo colaborativo, búsqueda de soluciones conjuntas y el respeto a los acuerdos. El uso de dichas estrategias es una evidencia que los docentes trabajan de manera organizada, mostrando también que sus relaciones interpersonales son muy positivas. En estas dinámicas, los docentes no solo están abocados al trabajo en sí, sino que van más allá de ello, es decir, comparten sus experiencias propias, trayectorias y estrategias pedagógicas (Vaillant, 2016). Sin embargo, esta sensación no es generalizada debido a que hay otro sector de docentes que percibe lo contrario, situación que es muy común en los espacios laborales. Es así que, las versiones de los docentes se vinculan con los datos encontrados por De la Cruz (2019) donde el 70.6% de los profesores están involucrados con el trabajo colaborativo como un medio de integración para el logro de los propósitos institucionales, y el esto son indiferentes a esta forma de trabajo.

En la misma línea, la integración de herramientas digitales y la planificación anticipada, mencionadas por algunos de los participantes, se asocian las ideas mencionadas por Vaillant (2016) al hacer énfasis en importancia de las herramientas tecnológicas para optimizar recursos y tiempo dentro de los centros laborales. Sin

embargo, en el Perú no todos los docentes cuentan con aparatos aptos para usar plataformas digitales, más aún, muchos docentes desconocen el uso. Según el MINEDU (2018, en Gómez y Escobar, 2021), más del 15% de los docentes que trabajan en zonas rurales no contaban con una laptop o computadora, y el 40% de profesores con contaban con conexión estable a internet. Además, casi el 98% de ellos contaban con un dispositivo móvil, de los cuales el 25% tenían un celular básico. En cuanto a la capacitación sobre el uso de TIC, más del 62% de docentes no recibió ninguna capacitación sobre el uso de herramientas y plataformas tecnológicas (Gómez y Escobar, 2021). Estos datos no son ajenos a los docentes de la institución estudiada en Carabayllo, a pesar de que muchos docentes reconocen que estos métodos facilitan la organización, otros refieren dificultades para su uso.

Por otro lado, es importante destacar que los hallazgos evidencian percepciones fragmentadas, donde un mayor grupo de docentes expresan que sus relaciones interpersonales de manera general son positivas, mientras que otro sector percibe lo contrario, aspectos que se ha descrito previamente. Este último grupo de participantes expresaron tener dificultades en el trabajo en equipo, expresado por la falta de cooperación y cumplimiento de las actividades académicas establecidas, versiones similares a lo expresado por Herrera et al. (2022) al señalar que en algunos contextos educativos algunos docentes se ven inmersos en un déficit de participación y voluntad para colaborar con buena actitud. Esto sugiere que las estrategias colaborativas no siempre se implementan y ejecutan de manera uniforme en todos sus integrantes. Esta situación que podría tener origen en la falta de liderazgo por parte de los directivos de la institución educativa estudiada. Considerando que el liderazgo docente sí influye positivamente en la satisfacción laboral y el desempeño docente en las instituciones públicas, tal como lo sostiene el estudio de Ayala (2020).

Asimismo, estos docentes entrevistados mencionaron que hay una falta de coordinación y existe una tendencia hacia actitudes individualistas, limitando así la efectividad del trabajo en equipo. Para Reyes (2017) y Navarro (2021) estas acciones surgen por la ausencia de liderazgo, falta de motivación y comunicación deficiente entre los integrantes de una organización. En efecto, se podría decir que la falta de colaboración y la presencia de posturas aisladas de algunos docentes generan limitaciones en el cumplimiento eficientes de sus funciones, aunque explícitamente todos los evaluados no

lo hayan expresado así. Esta situación refleja una necesidad de prestar atención a la política educativa, mas allá de las voluntades personales, se necesitan estructuras institucionales que fomenten la cooperación y reconozcan el valor del trabajo en equipo.

5.4. Impacto del clima organizacional en la satisfacción laboral y las relaciones interpersonales entre docentes

Para Gonzáles et al. (2021) y el Ministerio de Salud (MINSA, 2009), el clima organizacional son las distintas visiones que los empleados tienen respecto al ejercicio laboral que realizan, basado en la colaboración, el compromiso y la motivación. Estas propuestas se relacionan con las versiones de algunos docentes de este estudio, al resaltar que su trabajo se sustenta en el respeto, entendimiento, comprensión y cariño por su trabajo. Asimismo, otros docentes hacen énfasis en el estado emocional que experimentan influenciados por la empatía, el respeto y la buena comunicación. En estas últimas versiones surgen algunas diferencias, mientras que las propuestas por varios autores describen al comportamiento en sí mismo, los docentes van un paso más allá al incluir aspectos emocionales, como el afecto su trabajo y la influencia del estado emocional en el desempeño, enfatizando la importancia de la empatía y el respeto en sus interacciones diarias, lo que no siempre es explícito en las teorías revisadas. Estas visiones generan un clima organizacional positivo, facilitando una convivencia más armoniosa entre la comunidad educativa (Rivera et al.,2016).

Asimismo, dentro del clima laboral docente se destaca la satisfacción laboral que los docentes vivencian en su entorno de trabajo. Desde la perspectiva de Azkue (2023), la satisfacción laboral está basado en el reconocimiento del buen desempeño, en la capacitación personalizada y conjunta, elementos esenciales que hacen posible que el trabajador se sienta satisfecho. Esta descripción es similar a lo expresado por los docentes participantes, donde muchos de ellos mencionaron que se sienten complacidos de trabajar en beneficio de los niños. Estas semejanzas se contradicen en cierta medida con el estudio abordado por Chávez et al (2020) en la ciudad de Chiclayo quien encontró que el 55% de docentes a veces experimentan satisfacción laboral, el 35% nunca logra sentirse satisfecho y, solo el 10% afirma sentirse completamente satisfecho en la institución. Mientras que en Lima, el estudio realizado por Gonzáles y Subaldo (2015) en

instituciones públicas de los distritos de Surquillo, Barranco y San Isidro, se encontró que la percepción sobre la satisfacción laboral de los docentes es positiva respecto a las condiciones laborales, recursos y horarios que ofrecen sus entornos de trabajo. Al contrastar estos dos estudios, Chiclayo al ser una ciudad alejada de Lima, como otras ciudades y regiones alejadas del gobierno central, enfrenta muchas carencias debido al abandono del Estado. En contraste, Carabayllo, al formar parte de la provincia de Lima y estar más cerca del gobierno central, suele contar con mejores condiciones. Esto podría explicar las diferencias en satisfacción laboral entre ambas zonas.

En la misma línea, el modelo de Litwin y Stinger (en Souto, 2021) podría ayudar a comprender la estructura organizacional, la responsabilidad, las recompensas y las relaciones interpersonales como componentes esenciales del clima laboral. Es decir, tanto la infraestructura, los recursos, y la buena gestión basado en el reconocimiento de la labor docente tanto de los mismos docentes como del personal directivo, influye en las percepciones y experiencias de los docentes en cuanto a su satisfacción laboral. Al respecto, cabe mencionar que la satisfacción laboral docente es un fenómeno complejo que trasciende lo individual, pues depende de muchos factores tanto personales como institucionales. Mientras algunos docentes encuentran gratificación en su vocación, otros enfrentan carencias materiales y de valoración que minan su motivación. Esta disparidad refleja las desigualdades territoriales en el sistema educativo peruano, donde la cercanía a la capital pareciera brindar mejores oportunidades y condiciones a los docentes.

Otros aspectos importantes evocados por los docentes son la escucha activa y el respeto mutuo como ejes fundamentales para mejorar el ambiente y la satisfacción laboral en la comunidad educativa. Asimismo, enfatizan las prácticas del respeto, la aceptación y la inclusión laboral, versiones que se asocian con la perspectiva de Vera (2022) al sostener que dichas prácticas dan lugar a un clima laboral positivo y colaborativo.

Martínez (2018) destaca el apoyo mutuo entre docentes como un recurso crucial para mejorar la enseñanza y el progreso estudiantil, lo cual se vincula directamente con la importancia del trabajo colaborativo entre colegas. Razeto (2017) añade que la confianza en las relaciones entre docentes promueve la eficacia laboral, sumando la aplicación de estrategias de mejora educativa en todos sus niveles.

La relación entre satisfacción laboral y calidad educativa, según Benito (s.f.), refuerza los resultados encontrados en este estudio, donde las relaciones interpersonales positivas entre los docentes se asocian directamente con un entorno de enseñanza más efectivo y satisfactorio. Esta asociación destaca la importancia de fortalecer las relaciones interpersonales en las escuelas para mejorar no solo el clima laboral, sino también la calidad de la enseñanza.

Los aportes de Ramírez y Tesén (2022) y Razeto (2017) sobre la confianza y el respeto en el entorno laboral son también esenciales para comprender cómo la creación de un clima de seguridad emocional y colaboración influye positivamente en la eficiencia y el bienestar de los docentes. Estos aspectos se observan en los hallazgos de esta investigación, donde el respeto mutuo y la empatía se identifican como elementos esenciales para crear un ambiente laboral tranquilo y productivo en los docentes.

Sin embargo, también se han encontrado aspectos que tienen un impacto importante en el clima laboral, el bienestar y la productividad de los docentes. Bolaños (2015) y Reyes (2017) mencionan cómo las interacciones interpersonales discordantes pueden llevar a un ambiente laboral también negativo, influyen negativamente tanto el bienestar emocional como el rendimiento académico. Para Navarro (2021), las relaciones interpersonales deficientes generan un desgaste emocional en los educadores, influyendo en la calidad educativa. El estudio de Bada et al. (2020) también se relaciona con las versiones de algunos participantes, al identificar que las malas relaciones interpersonales en instituciones educativas generan estrés laboral y agotamiento emocional en los docentes, limitando la satisfacción laboral y compromiso con la educación. Tales aspectos se ven reflejados en los hallazgos de este estudio, al encontrarse que algunos docentes experimentan malestar emocional, estrés y falta de motivación debido a una sobrecarga laboral y conflictos interpersonales entre sus pares. En esta situación, cabe mencionar que los conflictos interpersonales entre los docentes en la institución estudiada no son meros desacuerdos, sino factores que erosionan la salud emocional y la calidad educativa. Cuando el ambiente laboral se vuelve tóxico, no solo impactan negativamente en los profesores, sino también el aprendizaje de los estudiantes.

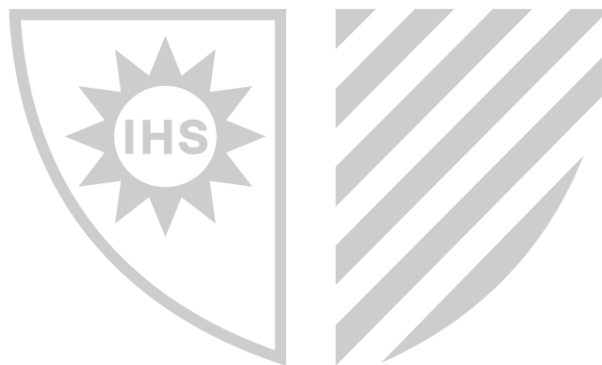
CONCLUSIONES

En esta sección se detallan las conclusiones de este estudio, donde se determinan que las relaciones interpersonales entre docentes en el ámbito laboral son mayormente asertivas, basadas en la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y un clima organizacional positivo. Sin embargo, también se identificaron limitaciones como: estilos de comunicación pasiva y agresiva, falta de cooperación y liderazgo institucional deficiente, situaciones que evidencian que los conflictos entre docentes también son prevalentes dentro la comunidad educativa. A continuación, se detallan las conclusiones en base a los objetivos planteados:

- En el objetivo general, acerca de conocer las percepciones sobre las relaciones interpersonales entre docentes en el ámbito laboral de una institución educativa pública del Distrito de Carabaylo – Lima, se concluye que existe una predominancia de las relaciones asertivas, basadas en valores como la inclusividad, la escucha activa, los consensos democráticos, la cordialidad y el respeto mutuo, incluyendo la buena comunicación, el trabajo en equipo y el buen clima laboral en la institución estudiada. Un aspecto muy importante es determinar que la pandemia fue un factor clave para fortalecer más los vínculos afectivos y fomentar la solidaridad entre los docentes. Esta situación que refleja la resiliencia de los docentes ante situaciones complejas como la COVID -19. Sin embargo, también se determinó que existen aspectos negativos expresadas en conductas manipuladoras y agresivas, como órdenes injustas y actitudes poco constructivas de algunos docentes, situaciones que afectan las relaciones interpersonales y la productividad entre los docentes.

- En el primer objetivo específico sobre cómo se percibe la comunicación interpersonal entre docentes en el ámbito laboral de la institución educativa pública del distrito de Carabayllo, se concluyó que la comunicación interpersonal entre los docentes se percibe como un pilar fundamental para el aprendizaje mutuo, la cooperación y la mejora de las prácticas educativas. Asimismo, se determinó que la comunicación asertiva es predominante y practicada por muchos docentes, ya que permite expresar ideas, sentimientos y emociones de manera espontánea, creando un ambiente cordial y colaborativo. Además, los docentes prefieren una comunicación directa (cara a cara) porque les permite comprender el estado anímico de los demás colegas y fortalecer más sus vínculos interpersonales. Por otro lado, también se identificaron estilos de comunicación pasiva y agresiva, que reflejan dinámicas de evitación de conflictos, sumisión, o priorización de intereses individuales, lo cual influye negativamente en el clima laboral.
- En el segundo objetivo específico acerca de cómo se percibe el trabajo en equipo en el ámbito laboral entre docentes de una institución educativa del distrito de Carabayllo, se concluyó que el trabajo en equipo entre los docentes se percibe como un pilar esencial para alcanzar los propósitos personales e institucionales y mejorar el conocimiento profesional. Acciones como la colaboración, la comunicación asertiva y la planificación anticipada son fundamentales para fomentar un ambiente de confianza y respeto mutuo. Además, estrategias como el diálogo, la coordinación y la búsqueda de soluciones conjuntas reflejan que muchos docentes valoran el trabajo en equipo y lo practican de manera organizada, compartiendo no solo tareas, sino también experiencias y estrategias pedagógicas. Sin embargo, al ser un grupo dividido, no todos los docentes perciben lo mismo. Algunos visualizan la falta de cooperación y actitudes individualistas, lo que genera el incumplimiento de actividades académicas. Esta fragmentación en las percepciones determina que, aunque existen esfuerzos por fomentar la colaboración, no todos los docentes participan de manera activa o comprometida, causas que estaría asociada a la falta de liderazgo por los directivos de la institución y a la falta de interés por parte de algunos docentes.

- Finalmente, el tercer objetivo específico acerca de cómo se percibe el clima organizacional entre docentes en el ámbito laboral de la institución educativa pública del distrito de Carabayllo, se concluyó que el ambiente institucional se percibe mayormente como un espacio de armonía, respeto mutuo y acciones empáticas importantes que influye en las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral de los docentes. Además, se destacan aspectos esenciales que fortalecen el clima laboral, como la escucha activa, la inclusión y el apoyo entre colegas, que fomentan un ambiente colaborativo. Sin embargo, también se determinó que existen diferencias en las percepciones, ya que no todos los docentes se sienten acogidos en dicha institución. Estas variaciones pueden atribuirse a factores contextuales, como las condiciones laborales, la infraestructura y el reconocimiento, que varían según la ubicación geográfica y el apoyo institucional. Asimismo, se concluye la existencia de dificultades propias de muchos centros laborales cuando no existe una buena gestión organizacional, como el estrés laboral, la sobrecarga de trabajo y los conflictos interpersonales, que generan malestar emocional y afectan la productividad.



RECOMENDACIONES

En el presente apartado se expondrán las recomendaciones consideradas en base a los resultados encontrados y las conclusiones determinadas en este estudio. Estas buscan subsanar las distintas brechas halladas en la investigación y fortalecer las relaciones interpersonales y el desarrollo profesional de los docentes a través de distintos programas y capacitaciones centradas en la comunicación, el liderazgo educativo, el reconocimiento, la atención psicológica y emocional, entre otros aspectos. A continuación, se detallan las siguientes recomendaciones:

- Implementar programas a nivel institucional de *team building* centrados en las habilidades sociales y emocionales como parte del desarrollo personal y profesional. Estas actividades sociales permitirán fortalecer las conexiones emocionales y consolidar relaciones interpersonales más positivas.
- Capacitar a los docentes por medio de talleres y seminarios sobre técnicas de comunicación asertiva, resolución de conflictos y negociación. Seguir fomentando y fortaleciendo la comunicación directa, la cooperación y el consenso. Ello ayudará a reducir aspectos relacionados a la comunicación pasiva o agresiva encontradas en el estudio.
- Establecer normas educativas claras desde el área directiva que fomente el trabajo en equipo, el apoyo mutuo, la coordinación, la colaboración y la organización conjunta, incluido la integración con los recursos digitales para un mejor seguimiento de las actividades educativas. Ello permitirá crear un

ambiente de trabajo más empático, integrado e innovador, mejorando la satisfacción y el rendimiento de los docentes.

- Implementar programas de capacitación en liderazgo inclusivo y participativo, toma de decisiones, comunicación asertiva y solución de conflictos enfatizando la reciprocidad y el reconocimiento emocional entre pares. Además, establecer un seguimiento a través de evaluaciones y retroalimentación para visibilizar el nivel de responsabilidad y compromiso con los objetivos institucionales, subsanando los trabajos aislados y mejorando así la cohesión y la productividad de la plana docente.
- Realizar actividades conmemorativas donde se reconozcan los esfuerzos y logros académicos tanto individuales como en equipo. Además, seguir fomentando la escucha activa, la empatía, el apoyo mutuo, y el respeto entre los docentes. Estas acciones contribuirán a crear un ambiente más positivo y motivador, aumentando las relaciones asertivas e influyendo en la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes.
- Se sugiere verificar y ajustar las funciones de los profesores para asegurarse una distribución parcial de trabajo. Asimismo, trabajar con el área de psicología para brindar soporte psicológico y programas de bienestar, que incluyan actividades de manejo del estrés y relajación, para evitar el desgaste emocional. Estas medidas ayudarán a subsanar las deficiencias encontradas respecto a este punto.
- Contrastar los hallazgos encontrados en esta investigación con estudios realizados en instituciones educativas de otros distritos y regiones y con mayor número de docentes, desde un enfoque mixto donde se pueda obtener información estadística y descriptiva, y analizar cómo se manifiestan las relaciones interpersonales en otras realidades y cómo evolucionan en el tiempo y bajo diferentes circunstancias, como el cambio de directivos, nuevos compañeros de trabajo, entre otras situaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aci, E. M. (2023). Definición de trabajo en equipo. Características, principios, dinámicas y modelos de equipo. *Definicion.com*. <https://definicion.com/trabajo-en-equipo/>
- Aguilar, M. (2018). *Comunicación asertiva y relaciones interpersonales en docentes de secundaria de instituciones educativas de Los Olivos, 2018*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/25629>
- Asanza, N. (2020). La comunicación asertiva y su incidencia en la gestión educativa. *Ciencia Y Educación, 1*(3), 20-31. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0103202015>
- Avendaño, W., Luna, H., y Rueda, G. (2022). Satisfacción laboral de los docentes: un análisis desde los factores extrínsecos e intrínsecos. *Revista Venezolana De Gerencia, 26*(Número Especial 5), 190-201. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.13>
- Ayala, C. (2020). *Liderazgo Directivo Y Desempeño Docente En Las Instituciones Públicas Emblemáticas Del Cercado De Lima, 2020*. (Tesis de maestro) Universidad Alas Peruanas.
- Azkue, I. (2023). *Clima organizacional: Argentina*. Enciclopedia Humanidades. Disponible en: <https://humanidades.com/clima-organizacional>
- Bada, O., Salas, R., Castillo, E., Arroyo, E., & Carbonell, C. (2020). Estrés laboral y clima organizacional en docentes peruanos. *MediSur*. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2020000601138&lng=es&tlng=es.
- Baldoceda, D., Poma, K (2022). *Competencias directivas y gestión educativa del director de una institución educativa emblemática del Rimac*. [Tesis de maestría]. Universidad Femenina del Sagrado Corazón. Repositorio institucional <https://repositorio.unife.edu.pe/repositorio/handle/20.500.11955/1036>

- Ball, S. (1989). *La micro-política de la escuela: Hacia una teoría de la organización escolar*. Paidós/ M.E.C.
- Becerra, F. (2017). *Gestión directiva y relaciones interpersonales en docentes de la Red 07, UGEL 05, San Juan de Lurigancho. 2017*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/11370>
- Benito, B. (s.f.). *Las relaciones interpersonales en los profesores en los centros educativos como fuente de satisfacción*. Departamento de sociología y comunicación. Universidad de salamanca
- Bolaños, J. (2015). *Relaciones interpersonales docentes y manejo de conflictos administrativos educativos*. [Tesis de Licenciatura]. Universidad Rafael Landívar. Repositorio de la Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina. <https://repositorio.ausjal.org/handle/20.500.12032/137780?show=full>
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/269930410_Thematic_analysis
- Briceño, G. (2021). Trabajo en equipo del profesorado: elemento crucial en las escuelas. *Fundación AUCAL*. <https://www.aucal.edu/blog/servicios-sociales-comunidad/trabajo-en-equipo-del-profesorado-elemento-crucial-en-las-escuelas/>
- Cartuche, M. (2021). *Comunicación asertiva y las relaciones interpersonales en los docentes de la “Unidad Educativa Isabel de Godín”* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Chimborazo]. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/7798>
- Castro, G., Calzadilla, G. (2021). La comunicación asertiva. Una mirada desde la psicología de la educación. *Revista Didasc@lia: D&E*. Publicación del CEDUT-Las Tunas.
- Castro, N., Alvarado, W., Romero, J & Mondragón, D. (2021). Las relaciones interpersonales en el desempeño laboral docente. *Ciencia latina*, 5(4), 6184-6196. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.766
- Centro de investigación en gestión pública. (2022). Trabajo en Equipo: ¿cómo aplicarlo al sector público?. CEGEP. <https://cegepperu.edu.pe/trabajo-en-equipo-como-aplicarlo-al-sector-publico/>
- Chávez, P., Cabrera, X., & Chávarry, P. (2020). Estrategia motivacional y desempeño laboral en docentes de nivel secundario de una institución pública. *Paideia XXI*, 10(2), 275–287. <https://doi.org/10.31381/paideia.v10i2.3224>
- De Diego, A (2022). *Gestión del equipo de trabajo del almacén*. 2da Ed. <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=BbN3EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=trabajo+en+equipo+concepto&ots=EykZpWjY3Q&sig=nkFt>

g4QdLwp1za11Q_0VUhAfW_A#v=onpage&q=trabajo%20en%20equipo%20concepto&f=false

- De la Cruz, J. (2019). *Trabajo colaborativo en docentes de una institución educativa, Guayaquil*. [Tesis de maestría]. Universidad Cesar Vallejo. Repositorio digital institucional <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/42499>
- Domínguez, V. (2023). Comunicación Asertiva: Claves para una Asertividad Efectiva. *Psicoactiva*. <https://www.psicoactiva.com/blog/en-que-consiste-ser-asertivo/>
- Duran, D., Corcelles-Seuba, M., Miquel, E. (2021). Estructuras de aprendizaje colaborativo entre docentes. Oportunidades de desarrollo profesional docente en el día a día. <https://dau.url.edu/handle/20.500.14342/4005>
- Escobar-Pérez, J., Cuervo-Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6. https://www.researchgate.net/publication/302438451_Validez_de_contenido_y_juicio_de_expertos_Una_aproximacion_a_su_utilizacion
- Farías, G. (2024). Comunicación interpersonal. Concepto de comunicación interpersonal. *Concepto*. <https://concepto.de/comunicacion-interpersonal/>
- Fernández, A. M. (2023). Definición de ayuda mutua. Rasgos, tipos y modelos. *Definicion.com*. <https://definicion.com/ayuda-mutua/>
- Flores, G. (2018). Metodología para la Investigación Cualitativa Fenomenológica y/o Hermenéutica. *Revista Latinoamericana de Psicoterapia Existencial*, 17, 17-23. https://www.academia.edu/38400566/metodologia_para_la_investigacio
- Flores, S., Ortiz, M. (2023). Aprendizaje vicario y tipos de conductas en infantes de Educación Inicial. *Alteridad*, 18(2), 264-272. <https://doi.org/10.17163/alt.v18n2.2023.09>
- Folgueiras, P. (2016). La entrevista: Técnica de recogida de información. *Diposit Digital*. <https://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/99003>
- Fritzen, S. (1987). *La ventana de Johari: Ejercicios de dinámica de grupo, relaciones humanas y sensibilización* (7ma ed.) Editorial Herder.
- Fuster, D. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Monográfico: Avances en investigación cualitativa en educación*. Vol. 7, N° 1: pp. 201 – 229. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267>
- Galeano, M. (2020). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Fondo Editorial. Universidad. EAFIT https://books.google.com.pe/books?id=Xkb78OSRMI8C&pg=PA53&hl=es&source=gb_s_selected_pages&cad=1#v=onpage&q&f=false
- García, G., Uribe, I. (2024). *Influencia De La Personalidad Sobre La Empatía En Docentes De Instituciones Educativas Privadas De Lima Metropolitana*. (Tesis de licenciatura) Universidad San Ignacio de Loyola.

- Gómez, E. (2011). Eje metodológico - columna vertebral del proceso de formación. El modelo interpretativo. *Blogger.com*.
<http://ejemetupnle94.blogspot.com/2011/10/>
- Gómez, I., Escobar, M. (2021). Educación Virtual En Tiempos De Pandemia: Incremento De La Desigualdad Social En El Perú. *Chakiñan, Revista De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 15, 152-165. <https://doi.org/10.37135/chk.002.15.10>
- Gómez, M., Washington, J., Rivera, A. (2017). Comunicación docente, un desafío epistemológico para el autoaprendizaje. *EduSol*, vol. 17, núm. 60, pp. 60-68. <https://www.redalyc.org/journal/4757/475753184016/html/>
- González, J., Ramirez, R., Terán, N., & Palomino, G. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157-1170. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318
- González, J., Subaldo, L. (2015). Opiniones sobre el desempeño docente y sus repercusiones en la satisfacción profesional y personal de los profesores. *Educación* Vol. XXIV, N° 47/ ISSN 1019-9403
- Grossetti, M. (2009). ¿Qué es una relación social? Un conjunto de mediaciones diádicas. *REDES: Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 16(1), 44. <https://doi.org/10.5565/rev/redes.364>
- Guerra, D., Rodríguez, M (2022). *Relaciones interpersonales y satisfacción laboral en docentes del Conservatorio Superior Nacional de Música*. [Tesis de maestría]. Universidad central del Ecuador. Ecuador.
- Herrera, J. (2008). *La investigación cualitativa*. <https://juanherrera.files.wordpress.com/2008/05/investigacion-cualitativa.pdf>
- Herrera, R., Gutiérrez, M., Estrada. (2022). Cómo viven los docentes las relaciones interpersonales en sus instituciones: tarea compleja en su práctica. *Revista Iberoamericana de Investigación Educativa y Desarrollo*, 2(4). <https://doi.org/10.58663/riied.v2i4.35>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). *Perú: Indicadores de educación 2022*. <https://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/en-el-pais-existen-alrededor-de-600-mil-maestros-11652/>
- Lara, L. (2022). La comunicación asertiva como herramienta para mejorar el clima laboral de las instituciones educativas. *Sinergia Académica*, 4(1), 41-70. <https://www.sinergiaacademica.com/index.php/sa/article/view/50>
- Laura J. (2021). *Gestión educativa y relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa 5086 "Politécnico de Ventanilla"*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio institucional <http://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/6464>

- Ley General de Educación, N° 32199, (2024). Perú. *Ley que modifica la Ley General de Educación*. <https://img.lpderecho.pe/wp-content/uploads/2024/12/Ley-32199-LPDerecho.pdf>
- Maldonado, J. (2020). *Buenas relaciones interpersonales y comunicación asertiva*. Biblio-Info Series.
- Marqués, A (2023). Estilos de relación interpersonal, agresivo, pasivo, manipulador. | Viva y Coleando. *Viva y Coleando*. Centro Psicología Viva. <https://psicologiaviva.com/blog/estilos-de-relacion-interpersonal/>
- Martínez, E. (2018). La colaboración entre docentes puede jugar un papel clave en la definición de la práctica educativa. *Asociación Educación Abierta*. <https://educacionabierta.org/la-colaboracion-entre-docentes-puede-jugar-un-papel-clave-en-la-definicion-de-la-practica-educativa/>
- Martínez-Salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias. *Ciência & saúde coletiva*, 17 (3). <https://www.scielo.br/j/csc/a/VgFnXGmqhGHNMBsv4h76tyg/?format=pdf&lang=es>
- Mayorga, R., Virgen, A., Martínez, A., Salazar, D. (2020). Prueba Piloto. *Essalud y educación*, 9(17), 69-70. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/ICSA/issue/archive>
- Medina, P. y Deroncele, A. (2020). La práctica investigativa dialógico-reflexiva para orientar la problematización como operador epistémico de la construcción científico-textual. *Revista Inclusiones*, 7(2), 160-174. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7779061>
- Mendoza, N., Manchcno, L., Guijarro, R., López, I. (2022). La comunicación interpersonal como problema psicológico. *Estilos Comunicativos de la Personalidad*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7781967>
- Mendoza, Y., Vásquez, D., Ríos Campos, C., Camacho, F., & Gutiérrez, K. (2020). Estrategias motivacionales para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes de la Escuela Profesional de Tecnología Médica de la Universidad de Chiclayo. *Produccioncientificaluz.org*. <https://doi.org/10.46925/rdluz.30.26>
- Merino, M (2019) *Estudio cualitativo de las relaciones interpersonales de directivos y docentes de la I.E Fe y Alegría 18. Sullana 2019*. [Tesis de maestría]. Universidad Cesar Vallejo. Repositorio digital institucional <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/40102>
- Mestanza, E. (2021) Clima institucional y relaciones interpersonales en docentes de primaria, Chachapoyas, Perú. *Revista Científica UNTRM: Ciencias Sociales Y Humanidades*, 4(3), 09–16. <https://revistas.untrm.edu.pe/index.php/CSH/article/view/784>

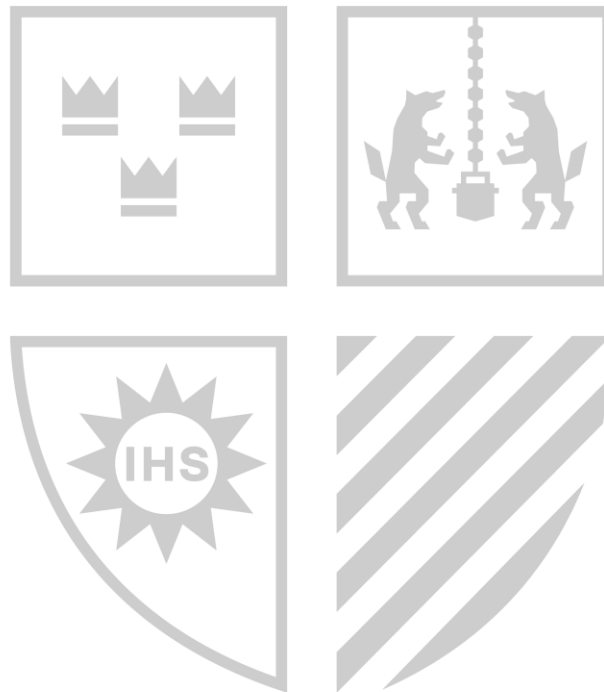
- Ministerio de Educación. (2021) *Encuesta Nacional a Docentes*. Dirección de Promoción del Bienestar y Reconocimiento <https://www.minedu.gob.pe/politicas/docencia/encuesta-nacional-a-docentes-endo.php>
- Ministerio de Salud (2009) *Metodología para el Estudio del Clima Organizacional*. Documento técnico / Comité Técnico de Clima Organizacional -- Lima: 2009. 44 p.
- Montero, Y. (2014) Malestar en la escuela. Conflictos entre profesores. *Educar*, 51(1), 169-188. <http://dx.doi.org/10.5565/rev/educar.658>
- Navarro, M. (2021). Escuelas, directivos y maestros en conflicto, una perspectiva organizacional. *Revista del Centro de Investigación de la Universidad La Salle*, 4(16), 43-59. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34241604>
- Otzen T., Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Quero, Y., Mendoza, F., & Torres, Y. (2014). Comunicación efectiva y desempeño laboral en Educación Básica. *Negotium*, 9 (27), 22-33.
- Ramírez, J; Jorge Tesén, J. (2022) Las relaciones interpersonales y la calidad educativa. Tecno Humanismo. *Revista Científica Volumen 2 / No. 3*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8356012>
- Razeto, A. (2017). Más confianza para una mejor escuela: el valor de las relaciones interpersonales entre profesores y director. *Cuadernos de investigación educativa*, 8(1), 61-76. <https://doi.org/10.18861/cied.2017.8.1.2639>
- Reina, J. (2023). La importancia de la asertividad en la comunicación y las relaciones personales - El Saber No Ocupa Lugar. *El Saber No Ocupa Lugar*. <https://elsabernoocupalugar.net/asertividad/>
- Reyes, Y (2017) *Relaciones Conflictivas Entre Docente, Directivos y Personal Administrativo*. Blogger.com. <https://yreyesrelaciones.blogspot.com/>
- Rivas, L (2015). ¿Como hacer una tesis? La definición de variables o categorías de análisis. *ResearchGate* 3 (Capítulo 6). https://www.researchgate.net/publication/286288002_Capitulo_6_La_definicion_de_variables_o_categorias_de_analisis
- Rivera, C., Cegarra, O., Vergara, H., Margelis, Y. (2016) Clima Organizacional en el Contexto Educativo. *Revista Científica*, 1(2), 316-339 <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2016.1.2.18.316-339>
- Rodríguez, A. (2020). Investigación cualitativa: características, tipos, técnicas, ejemplos. *Lifeder*: <https://www.lifeder.com/investigacion-cualitativa/>.

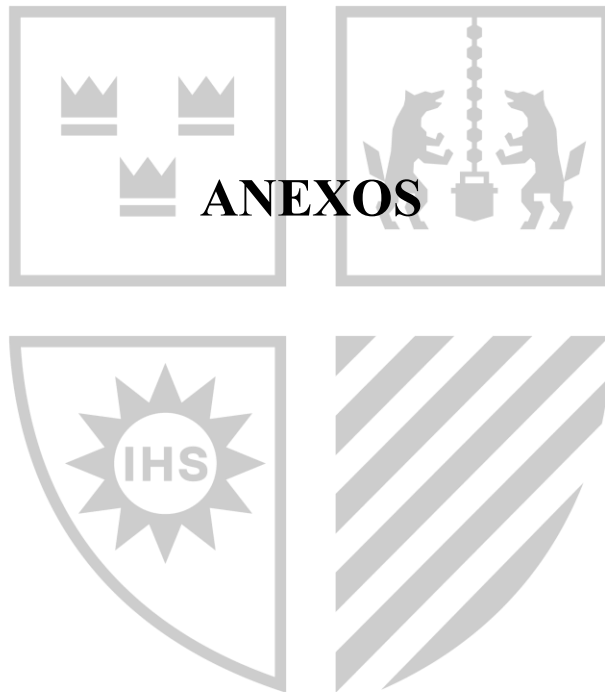
- Saavedra, M. (2018). El estudio de caso como diseño de investigación en las Ciencias. Administrativas. *IBJ – JOURNAL Vol 1 N° 1* | pp. 1.25. <https://journals.epnewman.edu.pe/index.php/IBJ/article/view/76>
- Sánchez, A. (2018) Trabajo colaborativo entre docentes. Educapeques: portal de educación infantil y primaria. *Educapeques*. https://www.educapeques.com/recursos-para-el-aula/trabajo-colaborativo-entre-docentes.html#google_vignette
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122. doi: <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Schettini, P., y Cortazzo, I. (2016). *Técnicas y estrategias en la investigación cualitativa*. Universidad Nacional de La Plata (EDULP). <https://doi.org/10.35537/10915/53686>
- Serrano, F. (2022). El consentimiento informado como un continuo narrativo. *Revista de Bioética y Derecho*. 54: 83-102 DOI 10.1344/rbd2021.54.36542
- Souto, L. (2021). *Importancia del clima organizacional y sus dimensiones: motivación, satisfacción laboral, estimulación, liderazgo y comunicación*. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/importancia-del-clima-organizacional-y-las-dimensiones-que-lo-componen/>
- Tafur, R., Soriano, R., Huamán, S (2021) Percepciones de los docentes de dos instituciones educativas de Lima metropolitana sobre sus relaciones interpersonales. *Horizonte de la ciencia* 151. <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2021.21.902>
- Torres, A. (2016). La comunicación entre docentes. Apuntes pedagógicos. *Milenio*. <https://www.milenio.com/opinion/alfonso-torres-herandez/apuntes-pedagogicos/la-comunicacion-entre-docentes>
- Torres, C (2022). *Relaciones Interpersonales y desempeño laboral de los docentes de una institución educativa, Comas, Lima, 2019*. [Tesis de licenciatura]. Universidad de las Américas. Repositorio institucional <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/1998>
- Ustua, E. (2017). *Relaciones interpersonales y desempeño laboral en el Centro de Salud de Curahuasi-2017* [Tesis de maestro]. Universidad Nacional de San Antonio Abad. Repositorio institucional. <https://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/20.500.12918/6379>
- Vaillant, D. (2016) *Trabajo colaborativo y nuevos escenarios para el desarrollo profesional docente*. Dirección de Biblioteca y recursos. <http://repositorio.ucsh.cl/xmlui/handle/ucsh/3097?show=full>
- Vera, J (2022) *¿Cuál es la importancia del respeto en el trabajo?* ISC. <https://isc.net.co/cual-es-la-importancia-del-respeto-en-el-trabajo/>

Watzlawick, P., Beavin, J., Jackson, D. (1991) *Teoría de la comunicación humana*. Editorial Herder.

Winter, A (2022) Reconstruir las relaciones interpersonales y la convivencia escolar pospandemia. *RedSocial RedEduca*. <https://redsocial.rededuca.net/reconstruir-relaciones-interpersonales-pospandemia>

Zupiría, X. (2015) *Relaciones interpersonales, Generalidades*. Universidad del País.





ANEXO N° 1: GUÍA DE ENTREVISTA

1. Presentación inicial

1.1. Presentación del investigador responsable

1.2. Presentación del tema de investigación y otros aspectos

1.3. Revisión conjunta del consentimiento informado y otras indicaciones

2. Datos generales del participante

2.1. Nombres

2.2. Edad

2.3. Sexo

2.5. Tipo de contrato (nombrado/contratado)

2.7. Tiempo de trabajo en la institución

2.8. Años de experiencia como docente

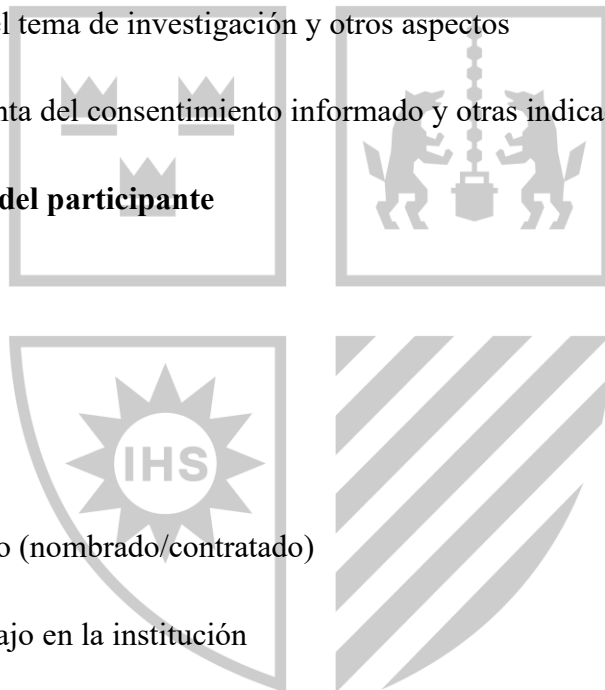
3. Pregunta de familiarización

3.1. Coméntame: ¿Cómo te encuentras actualmente?

4. Preguntas introductorias

4.1. ¿Qué te motivó a aceptar participar de esta entrevista?

5. Preguntas de entrevista



Sobre las relaciones interpersonales

- 5.1. Para ti, en tu opinión ¿Cómo como defines las relaciones interpersonales?
- 5.2. ¿Cómo es el trato que tienes con tus colegas y cómo percibes que se tratan entre ellos?
- 5.3. Luego de volver a las clases presenciales ¿Consideras que la pandemia ha sido un factor limitante o beneficioso en las relaciones interpersonales entre docentes?, ¿de qué manera?
- 5.4. ¿Consideras que la forma como se tratan entre docentes influye en el trato hacia los estudiantes? ¿de qué manera?

- 5.5. En tu opinión ¿Consideras importante las relaciones interpersonales entre colegas? ¿Por qué?



- 5.6. A tu criterio ¿Cómo defines la comunicación interpersonal?
- 5.7. A tu criterio ¿Cómo describirías la comunicación entre tus colegas y con tus colegas?
- 5.8. ¿Has vivenciado o percibido situaciones en las que la comunicación entre docentes haya generado conflictos o malentendidos? ¿Cómo se solucionaron?
- 5.9. ¿Consideras que la comunicación abierta, directa y transparente genera algún efecto en el rendimiento docente y el ambiente laboral? ¿de qué manera?

Sobre el trabajo en equipo

- 5.10. A criterio personal ¿Cómo defines el trabajo en equipo?
- 5.11. ¿Qué estrategias utilizan o aplican ustedes para mejorar su trabajo en equipo entre colegas?
- 5.12. ¿Cuál es tu percepción sobre el trabajo colaborativo entre los docentes?

5.13. ¿Cómo describirías el trabajo individual y el trabajo en equipo en términos de relaciones interpersonales?

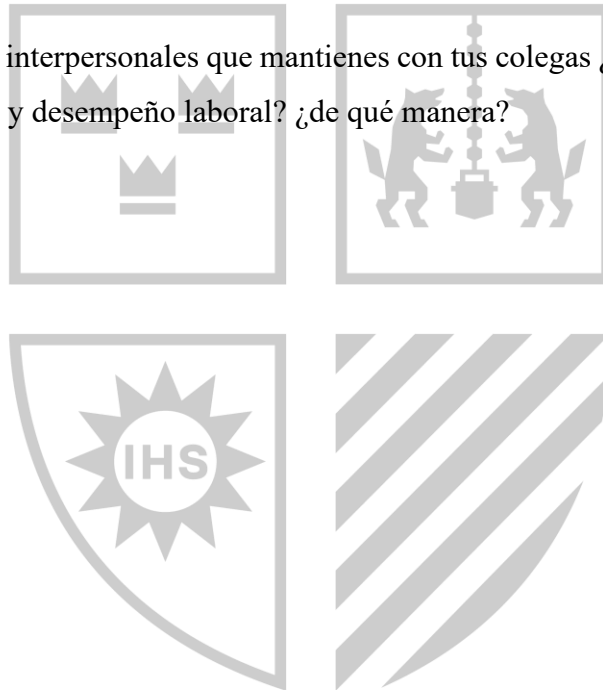
Sobre el clima laboral

5.14. Desde tu criterio personal ¿Cómo describirías el clima laboral en tu centro laboral?

5.15. ¿Existen iniciativas para fomentar la colaboración, el reconocimiento y el trabajo en equipo entre los docentes? Si es así, ¿cuáles?

5.16. ¿Te sientes valorado y reconocido por tu trabajo como docente por parte de tus colegas y directivos?

5.17. Las relaciones interpersonales que mantienes con tus colegas ¿Afectan o benefician tu estado emocional y desempeño laboral? ¿de qué manera?



ANEXO N° 2: CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente actividad es conducida por David Requejo Calderón, estudiante de la Universidad Antonio Ruiz de Montoya, que está realizando su tesis titulada “Relaciones interpersonales en el ámbito laboral entre docentes de una institución educativa pública del Distrito de Carabaylo - Lima”.

El objetivo de esta actividad es conocer las percepciones de las relaciones interpersonales entre docentes. Si usted accede a participar en esta actividad, se le pedirá responder preguntas en una entrevista virtual, a través de la plataforma “Zoom”, lo que le tomará aproximadamente 45 minutos de su tiempo.

La entrevista será grabada desde la misma plataforma (Zoom) y la información que se recoja será confidencial y no será utilizada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Su identidad y sus respuestas no serán reveladas y serán identificadas con un código y, por lo tanto, serán anónimas. Las grabaciones serán eliminadas una vez que la investigación haya sido finalizada y publicada.

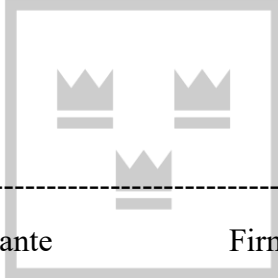
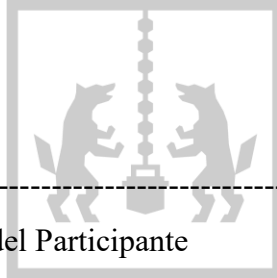

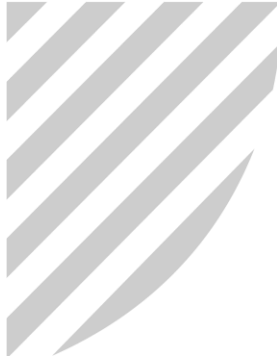
Su participación en esta actividad es voluntaria y puede dejar de participar en el momento que desee sin que esto lo perjudique de ninguna forma. Si tiene alguna duda, puede comunicarla en cualquier momento durante su participación. Adicionalmente, si alguna de las preguntas le parece incómoda, tiene usted el derecho de hacérselo saber al estudiante o de no responderla.

Si tiene preguntas adicionales sobre su participación en esta actividad, puede contactar a Sonia Natalie Meza Villar al correo sonia.meza@uarm.pe o al teléfono 7195990 anexo 117 Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta actividad a cargo de estudiantes de la Universidad Antonio Ruiz de Montoya. He sido informado(a) del objetivo, duración y otras características de la actividad.

Reconozco que mi participación es voluntaria y que la información que yo provea en el curso de esta actividad es confidencial y mi identidad no será revelada. De tener preguntas sobre mi participación o deseo obtener información adicional puedo contactar al investigador al teléfono +51 9XXXXXXXX1 o a su correo a2010326@uarm.pe.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de esta actividad cuando la tesis haya sido publicada.

			
-----			-----
Nombre del Participante	Firma del Participante		Fecha
			

ANEXO N°3: MATRIZ METODOLÓGICA

Tema: Relaciones interpersonales en el ámbito laboral en docentes de una institución educativa pública del Distrito de Carabayllo – Lima.

Problema general	Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías y subcategorías	Unidad de análisis y muestra	Diseño metodológico	Técnica e instrumento
¿Cuáles son las percepciones acerca de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral entre docentes de una institución educativa pública del Distrito de Carabayllo - Lima?	Conocer las percepciones sobre las relaciones interpersonales entre docentes en el ámbito laboral de una institución educativa pública del Distrito de Carabayllo – Lima.	<p>Entender cómo se percibe la comunicación interpersonal entre docentes en el ámbito laboral de la institución educativa pública del Distrito de Carabayllo – Lima.</p> <p>Entender cómo se percibe el trabajo en equipo en el ámbito laboral entre docentes de una educativa del Distrito de Carabayllo – Lima.</p> <p>Entender cómo se percibe el clima organizacional entre docentes en el ámbito laboral de la institución educativa pública del Distrito de Carabayllo – Lima.</p>	<p>Categoría: Relaciones interpersonales</p> <p>Sub categorías: Comunicación interpersonal Trabajo en equipo Clima laboral</p>	Muestra: 8 docentes	<p>Paradigma: Interpretativo</p> <p>Enfoque Cualitativo</p> <p>Diseño: Estudio de caso</p>	<p>Técnica: Entrevista semiestructurada</p> <p>Instrumento: Guion de entrevista</p>