

**La Comunicación Interpersonal del líder educativo  
y su incidencia en el rendimiento docente en la  
institución “Theo Constante”**

**Interpersonal Communication of the educational  
leader and its impact on teaching performance at  
the "Theo Constante" institution**

**Deyde Edilma Poveda-Sánchez**  
Universidad Espíritu Santo - Ecuador  
dpoveda@uees.edu.ec

**María Edelina Minta-Carrillo**  
Universidad Espíritu Santo - Ecuador  
mminta@uees.edu.ec

[doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.988](https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.988)

## RESUMEN

La administración educativa está considerada como un elemento importante para la función de la comunidad escolar, siendo la parte más influyente en los resultados, después de la acción de los docentes. Ésta conlleva un buen liderazgo, que permita desarrollarse junto a los colaboradores hacia el objetivo planteado, establecer las estrategias de comunicación interpersonal del líder educativo con el propósito de dirigir a un mejor rendimiento docente en la institución "Theo Constante", proyectando una visión motivadora, orientando, escuchando, creando interés y seguridad. Como efecto, la manera en que ejercen las labores se verá influida positivamente, no solo lo que hacen, sino también cómo lo hacen.

Por su parte, el líder debe ser un observador, conocerse a sí mismo, tener control de sus emociones, saber aceptar errores y tomar en cuenta las críticas constructivas. Asimismo, como equipo, el fin debe ser trabajar de forma transparente, empática y, además, informar los resultados obtenidos del trabajo, ya que así se genera confianza y motivación. Sin embargo, todas estas características de administración educativa y liderazgo son desconocidas por las instituciones educativas, lo cual conlleva a una gran problemática actual.

Es por este motivo, en el presente trabajo investigativo aplicaremos una investigación descriptiva, analítica, experimental, histórico lógico, inductivo, deductivo con un enfoque cuantitativo y cualitativo, para conocer la realidad de la institución, se identifican las características más importantes del liderazgo personal e interpersonal de los docentes.

Como instrumento se utilizó una encuesta y entrevista obteniendo la información requerida, alcanzando el desarrollo de nuestro trabajo en forma organizada a través de la interpretación de datos, afirmando la veracidad de la investigación, obteniendo hechos válidos y confiables que favorecerá al trabajo.

**Palabras clave:** liderazgo educativo; administración educativa; comunicación interpersonal; comunidad escolar; rendimiento docente

Cómo citar este artículo:

APA:

Poveda-Sánchez, D., & Minta-Carrillo, M., (2022). La Comunicación Interpersonal del líder educativo y su incidencia en el rendimiento docente en la institución "Theo Constante". 593 Digital Publisher CEIT, 7(1-1), 136-152. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.988>

Descargar para Mendeley y Zotero

## ABSTRACT

The educational administration is considered an important element for the function of the school community, being the most influential part in the results, after the action of the teachers. This entails good leadership, which allows to develop together with the collaborators towards the proposed objective, to establish the interpersonal communication strategies of the educational leader with the purpose of directing to a better teaching performance in the institution "Theo Constante", projecting a motivating vision, guiding, listening, creating interest and security. As an effect, the way they carry out their tasks will be positively influenced, not only what they do, but also how they do it.

For his part, the leader must be an observer, know himself, have control of his emotions, know how to accept mistakes and take constructive criticism into account. Likewise, as a team, the goal should be to work transparently, empathically and also report the results obtained from the work, as this builds trust and motivation. However, all these characteristics of educational administration and leadership are unknown by educational institutions, which leads to a great current problem.

It is for this reason, in the present investigative work we will apply a descriptive, analytical, experimental, logical, inductive, deductive historical investigation with a quantitative and qualitative approach, to know the reality of the institution, the most important characteristics of personal leadership are identified and teachers' interpersonal skills.

As an instrument, a survey and interview were used, obtaining the required information, achieving the development of our work in an organized way through the interpretation of data, affirming the veracity of the research, obtaining valid and reliable facts that will favor the work.

**Keywords:** educational leadership; educational administration; interpersonal communication; school community; teacher performance

## Introducción

Las instituciones educativas, como cualquier otra empresa cuentan con un staff de profesionales que cumplen cada uno su cargo según se le haya establecido. Dentro de ellas, se encuentran los directores, quienes son la imagen principal, se encargan de estudiar, analizar, potenciar cada una de las habilidades que tiene su personal. Por otro lado, están los docentes, cuya función es la asignación académica y servicio estudiantil a la comunidad. Juntos e integrados ambos hacen mover y efectuar el propósito del plantel.

La sociedad actual muestra a los planteles educativos cada vez más como una empresa, con muchos objetivos, leyes, políticas, reglas que llevar a cabo, buscando siempre la eficacia de una buena gestión educativa, y como tal, empiezan a surgir nuevas preocupaciones respecto al entorno laboral.

El entorno es trascendental para la ejecución de los objetivos dentro de una organización. El bienestar laboral de, tanto líderes educativos como educadores, tiene importancia indiscutible en el funcionamiento de la institución, ya que esto desarrolla el sentido de pertenencia y permite que todos den lo máximo de sí en la empresa.

Actualmente, en las instituciones educativas se palpa una problemática en cuanto a la poca relación que existe entre docentes y directores. Existe un interés más ligado a lo económico y social, que a la parte humana. Ante esto, surge el cuestionamiento: ¿Cómo afecta la comunicación interpersonal en el desempeño del personal docente de la institución? ¿Influye realmente?

Haciendo una reflexión, podemos decir que efectivamente es indispensable, ya que este es el punto de partida para obtener excelentes resultados. Siempre se debe analizar la relación de la comunicación entre el líder educativo y el personal docente para mejorar las relaciones interpersonales.

Como líder o directivo de un plantel educativo se debe tener en cuenta que al trabajar con un grupo de personas se necesita establecer relaciones humanas, hay que mantener una comunicación fluida, clara y concisa para que todos puedan llegar al entendimiento, conocer las necesidades de los demás y que también conozcan del líder, compartir vivencias y proteger intereses. Estas son muestras de lo importante que es establecer estas relaciones y de la influencia positiva que van a tener en el desempeño laboral docente. Mejorar o practicar la comunicación efectiva es el pilar fundamental para la excelencia.

También, determinar la relación entre la administración educativa y los docentes es de vital importancia, debido a que existe una diferencia entre gestionar y liderar. El administrador solo gestiona recursos y funciones entre todos los que hacen parte de la institución, para alcanzar un nivel de eficiencia y productividad.

Cuando se hace referencia a líder, claramente se habla de personas que cuentan con cualidades sorprendentes, porque tienen la capacidad de poder influir en los demás y motivarlas a buscar un bien común o individual. Brinda las herramientas necesarias a sus compañeros, para que sean los constructores de su conocimiento, de esta manera todos poder llegar al objetivo, lograr la excelencia educativa.

Respecto al liderazgo directivo, (Ramírez, 2016) en su artículo señala que, en estos tiempos, quien tiene como objetivo dirigir un plantel educativo, debe ser un líder más que un administrador si desea lograr sus metas en la sociedad actual, puesto que no únicamente tiene que cumplir con el perfil para el puesto, ni poseer mucha experiencia docente y directiva, sino además ser visionario, de manera que eleve positivamente los límites de la institución educativa.

Asimismo, las técnicas de comunicación asertiva que aplica el líder con su personal docente deben estar en constante evaluación, puesto que muchos de los conflictos en las instituciones educativas radican en la inadecuada

retroalimentación. Algunas veces, se intenta tomar acción, pero la técnica utilizada por parte del líder no ha sido la correcta y genera impactos negativos sobre las relaciones interpersonales que se han intentado subsanar.

Sin duda alguna, es de vital importancia mejorar las relaciones interpersonales entre los líderes educativos y el personal, ya que así los docentes se sentirán mejor, van a interactuar de manera positiva con su entorno, lo que les permitirá encontrar la satisfacción e interés por el trabajo, aumentando la eficacia y eficiencia en su rendimiento laboral.

## **Revisión de la literatura**

### **La comunicación interpersonal**

Atender esta problemática es importante, puesto que la comunicación interpersonal que ejerce un líder educativo conlleva un compromiso y responsabilidad que debe ser asumida adecuadamente. Constituye una dificultad el hecho de que un directivo institucional no mantengan buenas relaciones con

su personal, es decir, con sus docentes pues, es condición indispensable para un buen desempeño de sus colaboradores y obtener buenos resultados en el proceso educativo.

Toda relación humana está basada en la comunicación interpersonal, en el ámbito educativo debe ser adecuada ya que va a lograr un buen entendimiento entre directivos y docentes y por ende favorecerá en el buen rendimiento de los mismos. En la conexión que se forma por medio de la comunicación, el comportamiento de los educadores va tener diferentes propósitos y cumple varias funciones de manera efectiva.

La comunicación en las escuelas ocupa características adecuadas y específicas, este término de comunicación interpersonal se utiliza para referirse al intercambio de palabras, opiniones, pensamientos, metas, visiones, misiones y objetivos entre el directivo, los educadores y a su vez también con los alumnos en un salón de clases. (Jurado, 2020)

Es parte fundamental en cualquier institución, pues las personas necesitan compartir con los demás las cosas, que saben, piensan y sienten. Si esta es deficiente y no permite la relación y la colaboración entre los docentes pues podemos decir que es lo que origina un conflicto interpersonal, por lo que es uno de los temas más mencionados en los últimos años en las Instituciones educativas. (Bravo & Jurado, 2018)

En toda institución educativa debe mantenerse una comunicación interpersonal firme, positiva y clara, esto nos va a llevar hacia el camino del trabajo colaborativo donde cada integrante realice el mayor esfuerzo para desempeñarse de manera idónea y eficaz, una misma meta cargada de esfuerzo y constancia para llevar a cabo los proyectos y programas que conlleven al logro de objetivos propuestos. (Cano, 2018)

En este sentido debemos tener en cuenta, que por medio de la comunicación se desarrolla o mejora el proceso de aprendizaje con los estudiantes y el clima laboral con los docentes. Si el personal se encuentra motivado y las instrucciones dadas son claras uno adquiere sentido de pertenencia y va a desenvolverse mejor. (Sánchez, 2017).

Algunos autores consultados coinciden cuando mencionan que la comunicación interpersonal es una habilidad que va a influir en el desarrollo del docente al momento de impartir sus clases. Se da una buena comunicación cuando ambas partes hablan, pero a su vez se escuchan, esto hace que se transforme en un proceso activo, donde podemos ver una interrelación, llegando a comprender el contenido y los diferentes puntos de vista de la otra persona. (Gómez, 2016)

Para que los educadores mantengan buenas relaciones y se desarrolle un buen ambiente laboral deben mantener la escucha activa, pues cada uno posee características y habilidades distintas, por eso es vital establecer un nivel adecuado de comunicación interpersonal con los docentes. Se debe hablar claro cuando se observe un rendimiento por debajo del promedio

y buscar solución para poder mejorarlo. (Cuno, 2017)

### **Las relaciones interpersonales del líder educativo**

Debe aplicar de manera adecuada las relaciones humanas dentro y fuera de la institución, formando sistemas de comunicación e información conformes a la organización, la cual fomentará la unión y el trabajo en equipo. Todo esto conllevará como resultado que los docentes tengan una mejor comprensión de las instrucciones que la institución le transmite para satisfacer las necesidades del entorno. (Perea & Sanchez, 2018)

Es vital mantener excelente relación entre docentes y directivos, que estén correctamente relacionadas, esto desarrollará un buen clima laboral y sobre todo agradable ya que al trabajar con grupos de personas nos encontraremos diferentes comportamientos, no tendremos los mismos pensamientos, la manera correcta de mantener estas relaciones y generar un clima apropiado es escuchar y respetar las opiniones de cada integrante, así llegar a un consenso y buscar las mejores vías de solución (Salazar, 2018)

Es evidente que dependiendo del grado de relaciones interpersonales que tengan los directivos con los docentes, el rendimiento laboral aumentará o reducirá ya que es importante que los educadores se mantengan en buen ambiente de comunicación y motivación para que su trabajo sea pleno y eficaz. Este entorno emocional que se genera en las instituciones educativas, resultado de las interacciones humanas, es pilar fundamental para fortalecer lazos, lograr propósitos, cumplir metas y brindar un servicio de calidad y calidez. (Bolaños, 2015)

### **Liderazgo educativo**

El liderazgo efectivo que ejercen los directores tiene un rol protagónico en las instituciones educativas, ya que es un factor importante dentro de los estándares de calidad, las cuales van a permitir emplear diferentes modelos con la finalidad de promover la mejora continua en la institución, generando cambios permanentes y así alcanzar la excelencia académica. (Vera, 2017)

Todas las instituciones cuentan con un líder, es aquella persona que está en condiciones para cumplir con las actividades planteadas y asumir compromisos, este cargo recae sobre el director quien va a ser el responsable de motivar por medio de decisiones colectivas a la comunidad educativa como lo son los docentes, estudiantes y padres de familia, para implementar, ejecutar proyectos y metas que ayuden al progreso institucional. (Rodríguez, 2017)

Hay varios estilos de liderazgos que se pueden estudiar, pero mucho más allá de estas teorías o conceptos lo que importa es cómo es el actuar del líder en la institución, los directores educativos deben contar con destrezas, metodologías y habilidades humanas y en caso de fallar en alguna deberá autocapacitarse para desempeñar eficazmente esta tarea encomendada, tienen una tarea significativa en cuanto a la innovación y en su eficacia en la actividad docente. (Pérez, 2019)

### **Cualidades de un líder educativo**

Es sustancial precisar el perfil que debe tener un líder dentro de una institución educativa según las funciones, actividades o aptitudes que este utilice en la práctica de su liderazgo. Su rol debe ser preferentemente relacionado al entorno educativo, es decir, su acción debe ser propio de la educación. Siendo necesario cultivar un liderazgo conforme hacia su equipo de trabajo, especialmente los docentes. (Morales, Osmany, & Amelia, 2018)

Un líder debe reunir una serie de cualidades para estar al frente de una institución y realizar una buena gestión, debe trabajar bajo la ética y la moral ya que si no cuenta con esa calidad no va estar en la capacidad para corregir las acciones indisciplinadas que se pueden presentar por parte de su personal, conocer sus capacidades y limitaciones ya que así podrá trabajar en ellas y mejorarlas, ser auténtico y no buscar agradar o hacer lo que la mayoría desea, motivar a la excelencia, ser empático y fomentar el trabajo en equipo. (Sierra, 2016)

Si se cuenta con estas cualidades se demuestra a los docentes y estudiantes que quien está al frente es una persona capaz de guiar a la institución a las metas planteadas, encaminados a alcanzar a un aprendizaje indeleble y significativo. Para liderar un equipo de trabajo se necesita conocimientos y habilidades, mientras más capacitado esté las probabilidades de obtener resultados ansiados acrecentarán. (Pizzete, 2019)

### **Desempeño docente**

Se entiende por desempeño docente al conjunto de acciones o actividades que se realizan para llevar a cabo el desarrollo de una clase, es decir, buscar las vías o recursos para elaborar material didáctico, realizar planificaciones microcurriculares, aplicar estrategias de enseñanza adecuadas a cada nivel escolar, llevar un plan de seguimiento o acompañamiento para ver hasta qué punto el conocimiento fue adquirido y si este fue significativo o no para así hacer una retroalimentación y finalizar con la evaluación de los aprendizajes adquiridos. (Lechuga-Cardozo & Cardoso, 2019)

El desempeño docente es otro pilar fundamental para detener o avanzar al desarrollar de cambios en las instituciones educativas, siempre y cuando se generen los ambientes precisos, que fomenten la comunicación, la aptitud ante el trabajo y la responsabilidad para que la enseñanza y adquisición del conocimiento pueda darse de la mejor manera posible, en función de que los estudiantes lleguen al aprendizaje, para alcanzar la calidad institucional. Por eso es transcendental que los

directivos no sólo motiven a sus docentes a lograr sus propias metas como crecimiento de su desarrollo personal, sino también en conseguir los objetivos planteados por la escuela. (Arana, 2017)

Además, las instituciones educativas tienen un papel primordial en la formación de los estudiantes. Ese compromiso, es tomado por los docentes, quienes día a día trabajan por y para ellos. Por lo tanto, el rol del líder y el trabajo de los educandos deben ser examinados, lo cual permitirá conocer el liderazgo y las relaciones interpersonales de los directivos de la escuela y establecer su incidencia en el desempeño que tienen los docentes. Por esta razón el directivo es la pieza clave, el triunfo en el cumplimiento de los objetivos educativos depende de su capacidad de visualizar, desarrollar y conducir a la comunidad educativa hacia el logro del bien común. (Coronado, 2017)

La educación es demandante y exigente en cuanto al cumplimiento de los estándares de calidad, y los docentes deben estar a la vanguardia para enfrentar estos desafíos y cumplir con los requerimientos y exigencias como profesionales en el ámbito educativo, para que esto suceda es necesario que haya en primer lugar una buena gestión directiva, buen ambiente laboral y educadores competentes con capacidad de ejecución, motivados en la constante búsqueda del autoaprendizaje para actualizar conocimientos, y a su vez impartirlos a cada uno de los estudiantes fortaleciendo el proceso de enseñanza aprendizaje. (Anchundia, 2019)

### **Importancia del desempeño docente**

La eficacia y el resultado del proceso educativo son producidos por el desempeño del docente. También muestra que, la educación puede verse afectada por el inadecuado desenvolvimiento de los profesores. Por ello, la calidad de su rendimiento logra un ambiente de complacencia laboral, de otro modo si ésta se ve afectada por escenarios de mala comunicación y relaciones interpersonales, poca motivación y sentido de pertenencia esta disminuye, lo que

será producto de un bajo desempeño. (Olivera Machado, 2019)

El rol que desempeña el docente es importante ya que son los formadores de estudiantes con pensamiento crítico preparándolos para desenvolverse en el cualquier ámbito de la sociedad, proporcionando las herramientas a sus estudiantes para que construyan sus propios aprendizajes. Para esto debe tener un amplio conocimiento en estrategias que será aplicadas acorde a las necesidades es decir seleccionará las más pertinentes. (Figuroa C. P., 2016)

La importancia reside en que los docentes orientan y fortifican los procesos tanto de enseñanza como los de aprendizajes. Son los primeros en estar capacitándose, buscan de manera ardua encaminar a los estudiantes hacia una educación de calidad y su mayor premio o satisfacción no será monetario si no el desarrollo educativo y cognitivo adquirido por los alumnos. (Saltos, 2018)

### **Indicadores del desempeño docente**

Todo docente debe entender y dominar los contenidos que desea enseñar, analizar el impacto que este aprendizaje va a tener en los estudiantes, emplear un lenguaje claro, preciso y conciso respetando el nivel educativo en el que se está trabajando, promover el diálogo para hablar con libertad si se presenta alguna dificultad o algún tema no es comprendido y precautelar a que el ambiente en el que se desenvuelvan los docentes con los alumnos mantenga una convivencia armónica y participativa. (Anchundia Rivadeneira, 2015)

Su desempeño parte de la indagación, la preparación, ejecución, monitoreo del proceso de enseñanza aprendizaje. En cuanto a la manera de aplicar las relaciones personales debe haber una comunicación asertiva es paso clave para generar cambios y una mejora continua. En cuanto a su desarrollo profesional debe ser tolerante, dinámico, inclusivo, crítico, reflexivo, empático, conocerse a sí mismo y sobre todo estar dispuesto a ajustarse a los cambios que se van presentando. (García, 2019)

### **Metodología**

El presente trabajo de investigación sobre comunicación interpersonal y su incidencia en el desempeño docente de acuerdo con su propósito es aplicada, ya que hace uso de la teoría para buscar soluciones a esta problemática. Así mismo, se enmarca en el enfoque de investigación cualitativo ya que nos va a permitir entender la situación y cuantitativo porque para su descripción se poya de métodos estadísticos, concretamente para realizar la tabulación de los datos obtenidos.

Para cumplir los objetivos del trabajo investigativo se procedió a realizar una entrevista al director, la cual contiene diez preguntas abiertas que serán contestadas acorde a su criterio, también se aplicó una encuesta a 10 docentes estructurada por doce preguntas de opción múltiple apoyada en la escala de Likert, cuyas respuestas variarán acorde a los datos que se requieren obtener.

Actualmente debido a la emergencia sanitaria que estamos viviendo a nivel mundial, con el único objetivo de salvaguardar la salud y reducir las posibilidades al contagio de la enfermedad del Covid19, se procedió a realizar la encuesta a los docentes aprovechando la herramienta tecnológica Google formulario, con la finalidad que el directivo y los docentes se sientan en confianza para emitir sus opiniones se les indicó que la encuesta y entrevista es totalmente confidencial y que los resultados obtenidos solo serán utilizados con fines académicos.

Una vez realizada la entrevista y descargada la base de datos que nos proporcionó Google Formularios se procedió a elaborar la tabulación de los datos obtenidos en la encuesta a docentes. Los datos fueron trabajados en Microsoft Excel y a su vez permitieron obtener una visión clara para continuar con el análisis.

## Población y muestra

La población es el grupo de personas partícipes del cual se va a realizar un estudio de esta problemática (Ventura, 2017). La población para nuestra investigación estuvo conformada por 10 docentes de la Institución "Theo Constante" más el director del plantel que en total nos da un número de 11 personas.

La muestra es un grupo más reducido de la población a quienes aplicaremos los instrumentos para realizar la investigación (Otzen & Manterola, 2017). En este caso debido a que la población es pequeña se procederá a trabajar con todos los docentes y 1 directivo a quien aplicaremos la entrevista.

## Resultados y discusión

### Entrevista aplicada al Máster Nelson Gonzabay Cobos, director de la Institución "Theo Constante"

A continuación, se muestra un análisis general de la entrevista aplicada al Máster Nelson Gonzabay Cobos, director de la Institución "Theo Constante". Como directivo institucional, posee conocimientos sobre la comunicación interpersonal. Además, menciona que es fundamental que los docentes que forman parte de su grupo de trabajo comprendan que ésta tiene un valor importante, ya que es la vía para comunicar sus ideas, comprender instrucciones y aclarar las dudas que puedan llegar a tener.

Considera que el ambiente laboral y el nivel comunicativo debe ser el adecuado, el directivo se debe acercar a sus docentes con la finalidad de motivar su desempeño profesional, para que así se sientan a gusto con el trabajo que están realizando. Indica que, la relación entre el director y profesores es clave para que se propicie el cumplimiento de los objetivos planteados.

Manifiesta que la comunicación influye en el manejo de las relaciones interpersonales y la convivencia institucional, de esto depende el buen desempeño de los docentes, siendo los padres de familia quienes se den cuenta del avance y los buenos resultados en cuanto a la educación

de calidad impartida, darán su aprobación y seguirán confiando en la institución.

Reflexiona que los talleres y capacitaciones juegan un papel fundamental, ya que es el medio por el cual los docentes van a adquirir conocimientos, aprenderán sobre estrategias claves para que sean aplicadas y así mejorar y fortalecer las relaciones y la comunicación interpersonal en la institución educativa.

Según nuestro criterio, mediante la entrevista realizada al directivo, podemos confirmar que la comunicación interpersonal es vital para el funcionamiento adecuado de una institución educativa, ya que de esta dependerá que haya un buen clima laboral, se mantenga la motivación y los docentes desarrollen un desempeño óptimo, eficaz y de calidad junto a todos quienes forman parte de la comunidad educativa.

A continuación, se presenta de manera detallada los resultados de los datos obtenidos en las encuestas que fueron aplicadas a los diez docentes de la Institución "Theo Constante".

**Tabla 1**

*Nivel de incidencia de la comunicación interpersonal en el rendimiento docente*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
¿Crees que una comunicación interpersonal influye positivamente en las funciones laborales dentro de la institución?	Nunca	0	0%	0%	0%
		0	0%	0%	
		0	0%	0%	
		3	30%	30%	
		7	70%	70%	100%
Casi nunca					
Algunas veces					
La mayoría de veces	10	100%	100%		
Siempre					
<b>Total</b>					



La tabla 1 del nivel de incidencia de la comunicación interpersonal en el rendimiento docente: el 30% de los docentes califica la mayoría de veces, consideran que, si les influye positivamente el nivel de comunicación que mantiene el directivo en sus funciones laborales y el 70% califica siempre, mencionan que efectivamente la comunicación interpersonal es influyente en el desempeño que tienen los educadores en su rendimiento educativo.

**Tabla 2**

*Nivel de comunicación en la Institución*

		F r e - c u e n c i a	P o r - c e n - t a j e	P o r - c e n t a j e v á l i d o	P o r - c e n t a j e A c u - m u l a - d o
¿Considera usted que existe una buena comunicación dentro de la institución educativa?	Nunca	0	0%	0%	0%
	Casi nunca	1	10%	10%	10%
	Algunas veces	1	10%	10%	20%
	La mayoría de veces	5	50%	50%	70%
	Siempre	3	30%	30%	100%
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

La tabla 2 muestra el análisis del nivel de comunicación que hay en la institución: el 10% califica casi nunca, consideran que la comunicación en la institución es escasa; el 10% califica algunas veces, piensan que en ciertas ocasiones se mantiene una buena comunicación; el 50% califica la mayoría de veces, manifiestan que en su mayoría de veces si se mantiene una buena comunicación y el 30% califica siempre, consideran que dentro de la institución educativa si se mantiene una buena comunicación.

**Tabla 3**

*Nivel de aceptación de opiniones por parte del directivo*

		F r e c u e n c i a	P o r c e n t a j e	P o r c e n t a j e v á l i d o	P o r - c e n t a j e A c u - m u l a - d o
¿En las reuniones su director, hace preguntas y acepta opiniones?	Nunca	0	0%	0%	0%
	Casi nunca	1	10%	10%	10%
	Algunas veces	2	20%	20%	30%
	La mayoría de veces	3	30%	30%	60%
	Siempre	4	40%	40%	100%
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

La tabla 3 muestra el análisis del nivel de aceptación de opiniones por parte del directivo: el 10% califica casi nunca, consideran que el nivel de escucha y aceptación de opiniones es deficiente; el 20% califica algunas veces, piensan que la aceptación de opiniones solo se da en algunos momentos; el 30% califica la mayoría de veces, manifiestan que si hay buena aceptación de opiniones y el 40% califica siempre, están de acuerdo que en las reuniones el directivo hace preguntas y acepta las opiniones que dan los docentes.

**Tabla 4**

*El directivo emite instrucciones claras*

		F r e c u e n c i a	P o r c e n t a j e	P o r - c e n t a j e v á l i d o	P o r c e n t a j e A c u m u l a d o
¿Los mensajes o instrucciones que imparte el directivo son emitidos con claridad?	Nunca	0	0%	0%	0%
	Casi nunca	0	0%	0%	0%
	Algunas veces	2	20%	20%	20%
	La mayoría de veces	5	50%	50%	70%
	Siempre	3	30%	30%	100%
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

La tabla 4 muestra el análisis sobre si las instrucciones emitidas por el directivo son claras: el 20% califica algunas veces, consideran que el nivel de instrucciones que da el directivo algunas veces si y otras no son comprendidas y emitidas con claridad; el 50% califica la mayoría de veces, concuerdan que muchas veces si se comprenden con claridad las instrucciones y mensajes y el 30% califica siempre, manifiestan que el directivo maneja un mensaje claro y las instrucciones son comprendidas a cabalidad.

**Tabla 5**

*Nivel de interés por mantener una buena comunicación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
¿Me intereso por tener una buena comunicación con los directivos y compañeros de trabajo?	Nunca	0	0%	0%
	0	0%	0%	
	0	0%	0%	
	1	10%	10%	10%
Casi nunca	9	90%	90%	100%
Algunas veces				
La mayoría de veces				
Siempre	10	100%	100%	
<b>Total</b>				

La tabla 5 muestra el análisis sobre el nivel de interés de los docentes por mantener una buena comunicación con los directivos y compañeros: el 10% califica la mayoría de las veces, comparten que sí están interesados en mantener una comunicación óptima y el 90% califica siempre, manifiestan que están totalmente interesados en mantener una buena calidad de comunicación en su entorno laboral con sus compañeros.

**Tabla 6**

*Nivel de confianza para realizar preguntas en caso de dudas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
¿Cuándo tiene dudas se siente en libertad de preguntárselas a su director?	Nunca	0	0%	0%
	Casi nunca	1	10%	10%
	Algunas veces	1	10%	20%
	La mayoría de veces	2	20%	40%
	Siempre	6	60%	100%
	<b>Total</b>	10	100%	100%

La tabla 6 muestra el análisis sobre el nivel de confianza para realizar preguntas al directivo en caso de dudas: el 10% califica casi nunca, comparten que no se sienten con libertad para preguntar a su directivo; otro 10% califica algunas veces, manifiestan que en ciertas ocasiones se acercan a su director para esclarecer sus dudas; a esta cifra le sigue el 20% y califica la mayoría de veces, indican que en su mayoría de ocasiones si sienten la confianza para preguntar cuando tienen ciertas confusiones y el 60% califica siempre, señalando que sienten total confianza para preguntar con libertad en caso de haber alguna inquietud o duda.

**Tabla 7**

*Nivel de satisfacción con el clima laboral*

		F r e - c u e n - c i a	P o r - c e n - t a j e	P o r - c e n - t a j e v á l i - d o	P o r - c e n - t a j e A c u - m u - l a - d o
¿Se siente satisfecho con el clima laboral que se maneja dentro de la institución?	Nunca	0	0%	0%	0%
	Casi nunca	1	10%	10%	10%
	Algunas veces	1	10%	10%	20%
	La mayoría de veces	7	70%	70%	30%
	Siempre	10	100%	100%	100%
<b>Total</b>					

La tabla 7 muestra el análisis sobre el nivel de satisfacción con el clima laboral: el 10% califica casi nunca, comparten que no se sienten satisfechos con el clima laboral; otro 10% califica algunas veces, manifiestan que en ciertas ocasiones si sienten satisfacción con el clima que se da en el trabajo; a esta cifra le sigue el 10% y califica la mayoría de veces, indican que en su mayoría de ocasiones si es óptimo el clima laboral y el 70% califica siempre, señalando que están contentos con clima laboral que se propicia en la institución.

**Tabla 8**

*Nivel de valoración al desempeño docente*

		F r e - c u e n - c i a	P o r - c e n - t a j e	P o r - c e n - t a j e v á l i - d o	P o r - c e n - t a j e A c u - m u - l a - d o
¿En su institución se valora los niveles de desempeño y se reconoce los esfuerzos y logros?	Nunca	0	0%	0%	0%
	Casi nunca	0	0%	0%	0%
	Algunas veces	2	20%	20%	20%
	La mayoría de veces	3	30%	30%	50%
	Siempre	5	50%	50%	100%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

La tabla 8 muestra el análisis sobre el nivel de valoración al desempeño docente: el 20% califica algunas veces, consideran que en ciertas ocasiones si les reconocen su esfuerzo; a este porcentaje le sigue el 30% califica la mayoría de las veces, indican que muchas veces si es valorado su desempeño diario y el 50% califica siempre, manifiestan que el directivo si valora su desempeño, reconoce sus logros y esfuerzos realizados.

**Tabla 9**

*Nivel de interés por parte del directivo*

		F r e - c u e n - c i a	P o r - c e n - t a j e	P o r - c e n - t a j e v á l i - d o	P o r - c e n - t a j e A c u - m u - l a - d o
¿Cree usted que a su directivo le interesa lo que piensa y que siente con respecto a su trabajo?	Nunca	0	0%	0%	0%
	Casi nunca	0	0%	0%	0%
	Algunas veces	2	20%	20%	20%
	La mayoría de veces	4	40%	40%	60%
	Siempre	4	40%	40%	100%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

La tabla 9 muestra el análisis sobre el nivel de interés que siente el directivo a lo que piensa el docente sobre su trabajo: el 20% califica algunas veces, consideran que en ciertas ocasiones el director si se interesa por lo que siente su personal docente; luego tenemos el 40% que califica la mayoría de veces, llegan a la conclusión que si creen que a su director si le interesa lo que piensan y sienten y por último el 40% califica siempre, afirman que si sienten que genera interés lo que ellos piensan de su trabajo.

**Tabla 10**

*Nivel de desarrollo personal*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
¿Cumplir con las tareas diarias en su trabajo le permite su desarrollo personal?	Nunca	0	0%	0%
	0	0%	0%	
	0	0%	0%	
	2	20%	20%	
Casi nunca	8	80%	80%	100%
Algunas veces				
La mayoría de veces	10	100%	100%	
Siempre				
<b>Total</b>				

La tabla 10 muestra el análisis sobre el nivel de desarrollo personal: el 20% califica la mayoría de las veces, comparten que en su mayoría de veces cumplir con su trabajo diario si contribuye a su crecimiento personal y el 80% califica siempre, consideran que el cumplimiento de sus tareas en su labor diaria favorece totalmente su desarrollo personal.

**Tabla 11**

*Nivel de aceptación a capacitación sobre comunicación interpersonal*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
¿Te gustaría que te capaciten para mejorar la comunicación interpersonal?	Nunca	0	0%	0%
	Casi nunca	0	0%	0%
	Algunas veces	0	0%	0%
	La mayoría de veces	2	20%	20%
	Siempre	8	80%	100%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

La tabla 11 muestra el análisis sobre el nivel de aceptación a capacitación sobre comunicación interpersonal: el 20% califica la mayoría de las veces, comparten que sí están de acuerdo para capacitarse y el 80% califica siempre, comparten que si desean recibir la capacitación para mejorar la comunicación interpersonal.

**Tabla 12**

*Nivel de mejora al recibir la capacitación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
¿Crees que los talleres y capacitación ayudarán a mejorar la comunicación interpersonal en la institución?	Nunca	0	0%	0%
	0	0%	0%	
	1	10%	10%	10%
	2	20%	20%	30%
Casi nunca	7	70%	70%	100%
Algunas veces				
La mayoría de veces	10	100%	100%	
Siempre				
<b>Total</b>				

La tabla 12 muestra el análisis sobre el nivel de mejora al recibir la capacitación: el 10% califica algunas veces, consideran que la capacitación quizás si pueda mejorar la comunicación; luego tenemos el 20% califica la mayoría de veces, llegan a la conclusión que si al capacitarse si puede ser beneficioso para mejorar el nivel de comunicación y por último el 70% califica siempre, afirman que una vez recibidas las capacitaciones y talleres tendrán como logro la mejoría institucional en cuanto a comunicación se refiere.

**Discusión**

Los resultados presentados en la presente entrevista al directivo, nos confirma que la comunicación interpersonal que maneje el líder educativo es importante ya que así las instrucciones, proyectos y objetivos de la institución pueden ser comprendidos y realizados de manera excelente. También se puede evidenciar que un personal docente motivado va a tener un buen desempeño laboral, el directivo también menciona que las normas de cortesía, el diálogo de manera clara contribuye a propiciar un buen clima laboral.

En cuanto a los resultados obtenidos en la encuesta que se realizó a los 10 docentes, se detectó que la relación entre directivos y docentes es parte fundamental, lo cual lleva a trabajar efectivamente apoyado de una adecuada comunicación. Es importante, resaltar que los directivos deben estar prestos a escuchar y aceptar

opiniones o sugerencias que brinda su equipo de trabajo, ya que la finalidad es buscar la mejora de la institución educativa y que al momento de instrucciones estas deben ser expresadas de manera clara.

Cuando un docente se desempeña de manera excelente en su trabajo es importante que el directivo lo reconozca para que el educador sienta que su rendimiento está siendo valorado, es una manera de incentivarle e invitarle a seguir con su desarrollo personal y profesional, pero si al contrario se observa que el grupo está fallando o que se están equivocando también es bueno que se lo hagan saber mediante el diálogo y haciéndole una crítica constructiva.

Para finalizar, en las instituciones educativas la comunicación interpersonal es un pilar clave para forjar buenas relaciones y evitar malentendidos. En medida que mejor sean las habilidades comunicativas mejor va a ser la manera en la que nos relacionamos con las demás personas. Para esto es importante la capacitación a los docentes ya que así va a contar con las herramientas necesarias para que sepan expresarse de manera clara y correcta de acuerdo con las situaciones que se le vayan presentando.

## Propuesta

### Estrategias para mejorar la comunicación interpersonal

Ante la necesidad de mejorar la comunicación interpersonal, se propone la estrategia de capacitación que contribuirá a fortalecer la relación entre docentes y directivos de la institución.

Las capacitaciones son medios que nos brindan las herramientas y conocimientos necesarios para desarrollar habilidades y actitudes que permitirán interactuar en el entorno laboral y lograr el cumplimiento de las tareas planteadas ya sean estos a corto, mediano o largo plazo. Pudiendo alcanzar así un objetivo común, sea este profesional o institucional. (Contreras, 2020)

Por lo antes mencionado, se puede deducir que para mejorar la comunicación interpersonal es importante aplicar un plan de capacitación. (Seminario & Rosa, 2019) La finalidad de capacitarse es la adquisición de conocimientos que serán útiles para mejorar en el área que se estén desempeñando y realizar un trabajo de manera eficaz. Contribuye a la construcción de un futuro donde la idea de superación sea prepararse continuamente.

Entonces, se puede decir que la estrategia de capacitación es la vía para que los procesos de la institución sean productivos, por medio de ésta el docente y director tienen el control sobre su crecimiento laboral y personal, siendo siempre el propósito, la actualización de conocimientos y su puesta en práctica en las actividades laborales que se estén realizando. (Rojas, 2018)

La capacitación contribuye al perfeccionamiento y fortalecimiento de habilidades, destrezas, conocimientos y cualidades de cada docente, cuando la institución educativa brinda a sus docentes los instrumentos necesarios para desarrollen su trabajo, logra incrementar en ellos la motivación y compromiso. (Figuerola V. F., 2016)

La estrategia de capacitación tendrá un impacto positivo ya que mejorará la comunicación interpersonal por medio de la escucha activa y asertiva, facilitará la solución de conflictos, permitirá el trabajo colaborativo entre docentes y directivos, brindando un trato efectivo a través de las normas de cortesía y su vez ofrecer un servicio de calidad a los estudiantes de la institución educativa.

La estrategia de capacitación para la institución "Theo Constante", después del análisis de la comunicación interpersonal va a consistir en la siguiente manera, se realizarán dos capacitaciones mensuales por 6 meses, los temas serán:

## Conclusiones

Por medio de la revisión bibliográfica realizada se pudo estudiar y conocer detalladamente las variables, se logra determinar que es de suma importancia para las instituciones poner en práctica la comunicación interpersonal para fortalecer las relaciones entre docentes y directivos y así lograr un buen clima laboral satisfaciendo las necesidades de ambas partes.

Los resultados obtenidos en la presente investigación precisan que existe una relación entre la comunicación interpersonal del líder educativo y el desempeño que se logró con los docentes dentro de la institución. El directivo enfatizó que, para obtener resultados óptimos, positivos y significativos por parte del personal docente, se debe trabajar en una buena relación y comunicación interpersonal.

Es necesario, aplicar estrategias como la escucha activa, las normas de cortesía, comunicación asertiva, saber dar solución a conflictos y el trabajo colaborativo. Así los educadores van a sentirse escuchados, y en caso de tener alguna inquietud tendrán la confianza para preguntar a su directivo, mencionar que si se encuentran motivados podrán realizar adecuadamente sus actividades educativas y que siempre se puede seguir mejorando la relación y comunicación interpersonal por medio de las capacitaciones.

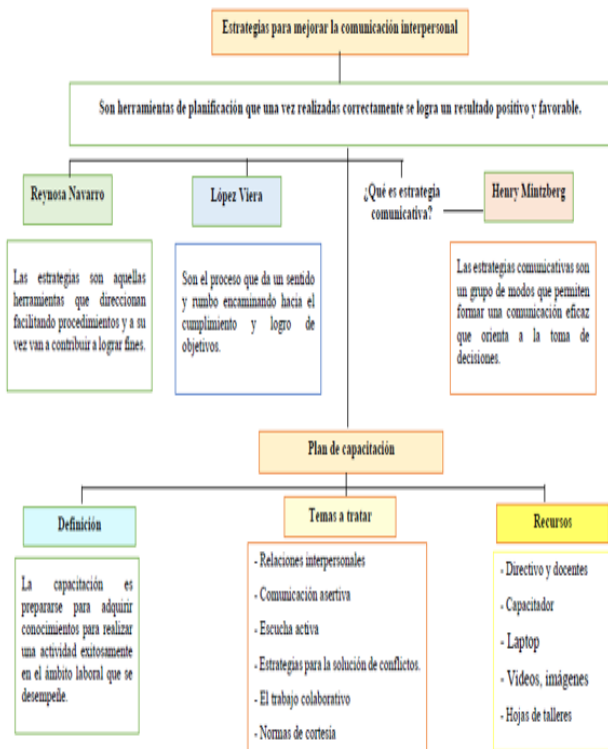
Asimismo, hay que recalcar que la comunicación es el componente primordial y a su vez ésta requiere de elementos necesarios como lo es la motivación, integración, colaboración y el liderazgo que se da dentro de una escuela permitiendo que cada docente desarrolle todo su potencial y así encontrar un sentido de pertenencia.

Por tanto, es necesario que se aplique un buen liderazgo, buenas relaciones y apropiado clima laboral, caso contrario será complicado el desarrollo y cumplimiento de la misión, visión, metas y proyectos. Las aptitudes directivas fortalecen el liderazgo en las escuelas, representado por los directores, y por ende

- ❖ Comunicación asertiva
- ❖ Consecuencias de la falta de comunicación para la organización
- ❖ Comunicación entre empleador y trabajador
- ❖ Efectuar dinámicas aplicando en práctica la comunicación asertiva
- ❖ Establecer responsables para cada actividad en la institución educativa
- ❖ Implementar capacitaciones de motivación y liderazgo
- ❖ Motivación laboral

Se realizará una evaluación para determinar cómo ha evolucionado la comunicación interpersonal de los docentes y de los directivos, sabiendo como aplicar y llevarlo a la práctica.

**Figura 1**



suscitan la calidad y calidez educativa, llevando por buen camino la institución.

Luego de haber realizado la entrevista al directivo de la institución y las encuestas aplicadas al personal docente, se procedió con el análisis de resultados se determinando que el nivel comunicativo es el adecuado, el clima laboral y la motivación grupo para seguir aprendiendo; podemos concluir que la comunicación interpersonal es la pieza clave y determina el éxito de la institución.

### Referencias bibliográficas

- Anchundia Rivadeneira, G. (2015). *Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar*. Obtenido de El clima escolar y su influencia en el proceso enseñanza – aprendizaje: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6352/1/T2698-MGE-Anchundia-El%20clima.pdf>
- Anchundia, D. I. (2019). Desempeño docente y su influencia en el aprendizaje del estudiante del bachillerato en Manta. *Revista científica Dominio de las Ciencias*, 17.
- Arana, A. L. (2017). *Liderazgo directivo y desempeño docente*. Obtenido de Dialnet: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-LiderazgoDirectivoYDesempenoDocenteEnUnaInstitucio-7145924.pdf>
- Bolaños, J. D. (Agosto de 2015). *Universidad Rafael Landívar*. Obtenido de Relaciones interpersonales docentes y manejo de conflictod : <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/09/Bolanos-Jose.pdf>
- Bravo, & Jurado, G. y. (3 de Junio de 2018). La comunicación interpersonal en el proceso de enseñanza aprendizaje de la carrera Licenciatura en Educación. *SciElo*, 14(63), 11. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442018000300075](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442018000300075)
- Cano, O. L. (2018). *Repositorio de la Escuela de Posgrado César Vallejo*. Obtenido de [file:///C:/Users/usuario/Downloads/Cano\\_OL..pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/Cano_OL..pdf)
- Contreras, S. E. (2020). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y gestion - Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, P - 7 - 31.
- Coronado, T. J. (2017). *Dialnet*. Obtenido de Liderazgo directivo y desempeño docente: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-LiderazgoDirectivoYDesempenoDocenteEnUnaInstitucio-7145924.pdf>
- Cuno, C. L. (2017). *Universidad de posgrado de Perú*. Obtenido de Comunicación interpersonal y clima laboral de docentes en instituciones educativas de primaria de la Ugel Yauli : <https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/4283/Cuno%20Calloapaza.pdf?sequence=1>
- Figueroa, C. P. (2016). *Repositorio de la Universidad Santo Tomás De Colombia*. Obtenido de La influencia docente en el desarrollo del pensamiento crítico como una habilidad para la vida en niños, niñas y adolescentes con necesidades educativas especiales.: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2503/2016paolafigueroa.pdf?sequence=1>
- Figueroa, V. F. (Octubre de 2016). *Diseño de plan de capacitación para mejorar la productividad de los docentes en la Escuela Blanca Gilbert de Intriago*. Obtenido de Repositorio de la Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/40086/1/DISE%20DE%20PLAN%20DE%20CAPACITACI%20PARA%20MEJORAR%20LA%20PRODUCTIVIDAD%20DE%20LOS%20DOCENTES.pdf>
- García, L. S. (2019). *Repositorio de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión Huacho*. Obtenido de

- Desempeño Docente Y El Rendimiento Academico De Los Estudiantes Del Ii Ciclo De La Carrera Profesional De Educación Inicial De La Facultad De Educación De La Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión Huacho.: <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3031/GARCIA%20LOARTE%20Susana%20Ebelith.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gómez, F. S. (2016). La comunicación. *SciElo*, 20(3), 4.
- Jurado, R. M. (2020). Caracterización de la comunicación interpersonal en el proceso enseñanza-aprendizaje. *Revista electrónica de investigación educativa*, 22, 11. Obtenido de <http://www.ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/946/498>
- Lechuga-Cardozo, & Cardoso, R. (2019). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. *Revista EAN Revista Escuela de Administración de Negocios*, (87), 79-101.
- Morales, I., Osmany, B., & Amelia, I. (2018). El liderazgo educativo de la Universidad de Guayaquil. *SciElo*, 9.
- Olivera Machado, M. L. (2019). *Motivación y desempeño de los docentes de una institución educativa*. Obtenido de Repositorio Universidad César Vallejo: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38341/olivera\\_mm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38341/olivera_mm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Otzen, & Manterola, T. O. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Revista SciElo*, 6.
- Perea, M., & Sanchez, P. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral. *Revista CES derecho*, 21.
- Pérez, J. G. (2019). *Escuela de posgrado - Universidad César Vallejo*. Obtenido de Liderazgo directivo y relaciones interpersonales: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27042/P%C3%A9rez%20\\_JG.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27042/P%C3%A9rez%20_JG.pdf?sequence=1)
- Pizzete, M. X. (2019). Liderazgo y gestión de las personas hoy en día. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 69.
- Ramírez, C. O. (5 de agosto de 2016). Liderazgo del Directivo para Mejorar Relaciones Interpersonales en Personal de Organizaciones Educativas.
- Reynosa, N. E. (2020). Estrategias didácticas para investigación científica: relevancia en la formación de investigadores. *SciElo*, 14.
- Rodríguez, R. E. (2017). Micropolítica escolar y el liderazgo directivo en la escuela. *Revista de educación*, 14.
- Rojas, S. F. (Enero de 2018). *Repositorio de la Universidad Rafael Landívar*. Obtenido de Capacitación y desempeño laboral: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Rojas-Francisco.pdf>
- Salazar, M. N. (2018). *Universidad César Vallejo*. Obtenido de Gestión directiva y relaciones interpersonales en la escuela de educación: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38535/Salazar\\_MNL.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38535/Salazar_MNL.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Saltos, C. M. (2018). Incidencia del Desempeño Profesional del Docente de Educación Inicial. *Revista Arbitrada Multidisciplinaria de investigación Socio Educativa*, 22.
- Sánchez, G. H. (2017). La Comunicación Interpersonal y el Proceso Formativo Creativo en la Escuela Primaria Venezolana. *Revista Scientific*, 20.
- Seminario, G., & Rosa, A. (2019). *Repositorio de la Universidad Señor de Sipán*. Obtenido de La capacitación y su relación



con el desempeño laboral del personal administrativo en la calidad del servicio al usuario, en el hospital Blén de Trujillo 2017: <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5548/Garc%C3%ADa%20Seminario%2C%20Rosa%20Alejandrina>.

pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=La%20capacitaci%C3%B3n%20es%20una%20herramienta,de%20crecimiento%20al%20recurso%20humano.

Sierra, V. G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI. *Revista EAN*, 18.

Ventura, L. J. (2017). ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. *SciElo*, 43(4).

Vera, C. y. (2017). Políticas educativas de fortalecimiento. 33. Obtenido de <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/dBNywkDN8XYbcP-JKPDYXfwd/?lang=es&format=pdf>