

## Percepciones de los docentes de dos instituciones educativas de Lima metropolitana sobre sus relaciones interpersonales<sup>1</sup>

Yačhachikukunap mayayninkuna ishkay yačhaywasikunaču  
Limaa čhawpi malkaču kikin nunakaynin tinkuchininkunaču

Ikengageaigi ira ogomeantaigatsi kara ogomentotsipongokë  
irimasatopage aike kara pagaganinatobagetari irorojegi

Recepción: 08 julio 2020    Corregido: 16 octubre 2020    Aprobación: 01 noviembre 2020

*Rosa María Tafur Puente*

*Nacionalidad: peruana / Pontificia Universidad Católica del Perú  
Correo electrónico: rtafur@pucep.edu.pe / ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7481-8804>*

*Romy Luz Soriano Talavera*

*Nacionalidad: peruana. / Pontificia Universidad Católica del Perú  
Correo electrónico: romy.soriano@pucep.edu.pe / ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1111-3639>*

*Sharold Pilar Huamán Robles*

*Nacionalidad: peruana / Pontificia Universidad Católica del Perú  
Correo electrónico: a20162567@pucep.edu.pe / ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6075-9436>*

### Resumen

El artículo tiene como objetivo general analizar las percepciones de los docentes de dos instituciones educativas de Lima Metropolitana sobre las relaciones interpersonales dentro de sus instituciones. La investigación se abordó desde un enfoque cualitativo. Una de las conclusiones que arrojó es que, en las instituciones educativas de referencia, las relaciones entre docentes varían dependiendo de distintos factores, entre los cuales se encuentran la edad, el carácter de las personas, los estados de ánimo, entre otros. Muchos docentes se relacionan en forma cordial y se ayudan mutuamente; sin embargo, existen docentes que tienen otras características como agresividad o pasividad.

### Palabras clave:

Estilo de relación interpersonal agresivo, estilo de relación interpersonal pasivo, estilo de relación interpersonal manipulador, estilo de relación interpersonal asertivo.

### Lisichiku limaykuna:

Nunapula piñay tinkunakuynin kayni, nunapula hawka tinkunakuynin kayni, nunapula huklulachiku tinkunakuynin kayni, nunapula allinman tinkunakuy kaynin.

### Nibarintsi katingaro:

Okanta pagaganinatobagaiga katsima, aiti basini kaninasati aike omantobitobagetanëma, aiti aisa ora katingatatsi.

<sup>1</sup> Investigación realizada como parte del Proyecto de Innovación Educativa 2019, Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

## Teachers' Perceptions from two Educational Institutions of Metropolitan Lima About their Interpersonal Relationships

### Abstract

The article has like general objective to analyze the teachers' perceptions of two educational institutions in Metropolitan Lima regarding interpersonal relationships within their institutions. The research was approached from a qualitative approach. One of the conclusions it reached was that in the reference educational institutions, the relationships between teachers vary depending on different factors, such as age, the character of the people, moods, among others. Many teachers interact in a cordial way and help each other; however, there are teachers who have other characteristics such as aggressiveness or passivity.

### Keywords

aggressive interpersonal relationship style, passive interpersonal relationship style, manipulative interpersonal relationship style, assertive interpersonal relationship style.

## Percepções dos docentes de duas instituições educativas de Lima metropolitana sobre suas relações interpessoais

### Resumo

O artigo tem como objetivo geral analisar as percepções dos docentes de duas instituições educativas da região metropolitana de Lima sobre as relações interpessoais em suas instituições. A pesquisa foi abordada a partir de um enfoque qualitativa. Uma das conclusões a que se chegou é que, nas instituições de referência, as relações entre os docentes variam em função de diversos fatores, entre os quais estão a idade, o caráter das pessoas, os estados de ânimo, entre outros. Muitos professores se relacionam de forma cordial e ajudam-se mutuamente. Não entanto, existem professores que apresentam outras características como agressividade ou passividade.

### Palavras-chave:

Estilo de relação interpessoal agressivo, estilo de relação interpessoal passivo, estilo de relação interpessoal manipulativo, estilo de relação interpessoal assertivo.

### Datos de las autoras

Rosa María Tafur Puente. Grados académicos: Doctora en Filosofía y Ciencias de la Educación por la Universidad Nacional de Educación a Distancia de España, docente principal del Departamento de Educación de la PUCP, coordinadora del Grupo de Investigación de Gestión de la Educación y Desarrollo Profesional Docente (GEDEP), coordinadora de la Red GEDU- PERÚ.

Romy Luz Soriano Talavera. Grados académicos: Estudiante de pregrado de la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú; miembro del Grupo de Investigación de Gestión de la Educación y Desarrollo Profesional Docente (GEDEP) y de la Red GEDU-PERÚ.

Sharold Pilar Huamán Robles. Grados académicos: Estudiante de pregrado de la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú; miembro del Grupo de Investigación del Grupo de Investigación de Gestión de la Educación y Desarrollo Profesional Docente (GEDEP) y de la Red GEDU-PERÚ.

# Introducción

Las relaciones interpersonales en una institución educativa juegan un papel importante en el desarrollo de los procesos y actividades que se llevan a cabo, e influyen de forma indirecta en el desenvolvimiento de las clases y en los aprendizajes de los estudiantes. Las relaciones interpersonales de los docentes se establecen directamente con los estudiantes ya que pasan juntos la mayor cantidad de tiempo. Entre docentes, por lo general, las interacciones son distantes debido a que su quehacer en las aulas les implica realizar actividades de planificación, ejecución de las clases y monitoreo de los estudiantes, lo que les insume bastante tiempo y energía (Corvalán, 2005). Las oportunidades en que generalmente intercambian ideas son en las reuniones colegiadas de docentes para tratar temas referentes a la buena marcha de la institución, y en las reuniones que se realizan en determinadas fechas festivas del calendario.

Las relaciones entre docentes -y entre estos y los directores-, por lo general, además de distantes, suelen ser variadas dependiendo de las características de las personas que se interrelacionan, tales como su edad, su forma de pensar, la manera de comunicarse, el carácter, entre otras. Cualquiera que sea el tipo de interacción entre estos agentes educativos, la confianza posibilita su participación activa en las acciones institucionales. Al respecto, Albarrán (2015) indica “si no existen relaciones interpersonales de confianza entre los profesores, estos no querrán participar voluntariamente en las actividades de gestión del Departamento y se centrarán exclusivamente en su rol de educadores” (p.27).

Los estilos de relaciones interpersonales entre docentes y directivos los acercan o alejan entre sí y son factores gravitantes para la identificación con la institución, la cohesión en el trabajo y el apoyo institucional.

## Marco teórico

Las relaciones interpersonales son vínculos que se desarrollan entre las personas y que permiten intercambiar puntos de vista, dar a conocer las distintas formas de vivir la vida, necesidades, expectativas, sentimientos, inicio de oportunidades, fuente de aprendizaje y vía de enriquecimiento personal (Bustamante y Anticona, 2018). Según Méndez y Ryszard (2005), las relaciones interpersonales son un aspecto vital y de primera importancia para la vida humana, ya que en ellas los sujetos encuentran la satisfacción de sus necesidades y el desarrollo de sus potencialidades. Los seres humanos aprendemos las habilidades sociales y comunicativas de nuestros padres como primer modelo de relaciones interpersonales y de nuestra vida social futura en cualquier ámbito: familiar, social o laboral (Lera, 2003, citado en Revilla, 2017).

En el ámbito laboral, “las relaciones interpersonales hacen referencia al trato recíproco de comunicación del trabajador con sus colegas, el personal administrativo, directivo; es decir, con los demás trabajadores del medio laboral” (Martínez, 2010 p. 32). La construcción de relaciones interpersonales constituye un gran desafío dadas las características complejas de incertidumbre y cambio existentes en las organizaciones (Bauman, 2007 y Tyler 2003, citado en Arenas, Ripoll y Yáñez, 2010), así como las diferencias individuales de las personas que forman la organización en relación a su contexto de procedencia, a sus características personales e ideológicas, entre otras. Todo ello hace que, para algunas personas, el establecer vínculos con otras resulte difícil o, en su defecto, estos sean poco duraderos.

Las relaciones interpersonales son un conjunto de discernimientos, cuyo objetivo es la explicación y predicción del conocimiento humano dentro de las organizaciones. Estos son indispensables para lograr las metas organizacionales, pues -mediante los contactos que establezcan entre sí las personas- se procura la satisfacción de las necesidades de contacto social y solo la persona satisfecha colabora eficazmente con los objetivos planteados (Albarrán, 2015 p. 35).

En el establecimiento de relaciones interpersonales laborales juegan un papel importante la implicación y la cohesión de los miembros de la organización, así como el apoyo de los directivos al personal que se encuentra a su cargo. El aislamiento y la desconfianza traen como consecuencia la “disminución de la cohesión social y del interés colectivo” (Ramírez, 2019 p. 11).

## Los estilos de relaciones interpersonales

Cada persona tiene una forma particular de interactuar con los demás. Dependiendo de sus características personales, el estilo se centra más en el beneficio propio o en un equilibrio entre lo que da y recibe de las personas con quienes se relaciona. De acuerdo a esto, Zupiría (2015) plantea cuatro estilos de relaciones interpersonales: estilo agresivo, estilo manipulador, estilo pasivo y estilo asertivo.

El estilo agresivo se caracteriza por la toma de decisiones sin tener en cuenta las opiniones de los otros; por carecer de empatía hacia el compañero; por no considerar los sentimientos, opiniones, necesidades y deseos de los miembros del equipo; por propiciar conflictos con las personas del entorno; por la rudeza, la exigencia, la grosería y la hostilidad al comunicarse con los demás (Santrock, 2002).

Las relaciones se basan en agresiones, acusaciones y amenazas. Estas manifestaciones conllevan a que las demás personas se sientan cohibidas e intimidadas por las maneras de quien emplea el estilo agresivo para relacionarse y no caen en la cuenta que muchas veces detrás de la agresividad se esconde una debilidad interior (Naranjo, 2008). Los resultados inmediatos o a corto plazo aparentemente son favorables para la persona agresiva, puesto que consigue realizar sus deseos; sin embargo, genera resentimientos en quienes se sienten agredidos, y alejamiento (Naranjo, 2008).

El estilo manipulador se caracteriza por manejar el poder de acuerdo a su conveniencia con la intención de hacer lo que le beneficie en ese momento. A través de su discurso, la persona manipuladora pretende llevar a los demás por el camino que ella desea, pero muchas veces con contradicciones. La persona con este estilo de relación muestra un comportamiento desvalido, tratando así de tocar “la sensibilidad de otras personas, su buena voluntad, simpatía o piedad” (Naranjo, 2008, p 21). La manipulación se evidencia a través de distintas formas, como el exteriorizar sentimientos de minusvalía, la crítica, el provocar culpabilidad, y el ridiculizar al otro (Tenelema, 2018).

El estilo pasivo se caracteriza por aceptar las decisiones del grupo sin cuestionarlas, mostrando conformidad para no enfrentarse a él. Las personas que tienen este estilo de interrelación se distinguen por sentirse poco importantes frente al grupo debido al miedo que sienten de no ser aceptadas por todos los miembros. No están seguros de sus sentimientos, opiniones o pensamientos, lo que trae como consecuencia el temor de expresarse y ser rechazados, así como la falta de autonomía para defender su postura. Para Güell y Muñoz (2000), “la conducta pasiva está relacionada con sentimientos de culpabilidad, ansiedad y, sobre todo, con baja au-

toestima” (p. 13). Las personas pasivas siempre tienen temor de molestar a las demás, tienen dificultad para afrontar una negativa o un rechazo y sufren de sentimiento de inferioridad.

Finalmente, el estilo asertivo se caracteriza por la capacidad de expresar los propios sentimientos en forma abierta, espontánea y sincera, sin dañar la sensibilidad del otro. La persona asertiva defiende sus derechos, expresa opiniones distintas, desacuerdos o sentimientos negativos, sin violentar los derechos de otras personas, ni dejarse manipular (Riso, 2002). Estas manifestaciones se basan en la autoestima, en la autoconfianza, en el autocontrol emocional y en el pleno conocimiento y ejercicio firme de los propios derechos y de la asunción de la responsabilidad de sus sentimientos (Güell y Muñoz, 2000).

## Factores de las relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales pueden ser reconocidas de acuerdo a tres factores: implicación, cohesión y apoyo (Moos, 2008). La implicación supone la identificación de los trabajadores con la misión de la institución; esta se evidencia a través de la participación y del compromiso en las distintas actividades institucionales que realizan. La cohesión se caracteriza por basarse en las relaciones de amistad y apoyo que se generan entre los miembros de la organización (Salgado, Remeseiro e Iglesias, 1996). El apoyo se traduce en estímulos, incentivos y otras gratificaciones a los docentes por parte de los directivos de la institución.

La identificación de estos factores en las relaciones interpersonales que se establecen entre los miembros de las comunidades educativas, como por ejemplo, los docentes y los directivos permiten inferir que las actuaciones de los docentes entre sí y de los directivos con los docentes se encaminan al cumplimiento de los objetivos institucionales, anteponiendo los intereses de la organización antes que los propios. Esto influye en el clima institucional, en el ambiente laboral y aún en el estilo de resolución de conflictos que aplican (Martín, 2016).

## Metodología

La investigación se desarrolló en dos instituciones educativas: Una de gestión privada (denominada desde ahora o1) y una de gestión mixta (denominada o2), ambas ubicadas en Lima Metropolitana. El estudio es cualitativo, descriptivo y tuvo como objetivo general analizar las percepciones de las docentes de dos instituciones educativas de Lima Metropolitana sobre las relaciones interpersonales dentro de sus instituciones. Para lograrlo, se plantearon dos objetivos específicos: Describir los estilos de relaciones interpersonales de las docentes y de las directoras de las instituciones educativas y describir las dimensiones de las relaciones interpersonales de las docentes y de las directoras de las instituciones educativas. Se plantearon las categorías preliminares: estilos de relaciones interpersonales (subcategorías estilo agresivo, estilo manipulador, estilo pasivo y estilo asertivo), y dimensiones de las relaciones interpersonales (subcategorías: implicación, cohesión y apoyo). La categoría emergente que se sumó a las anteriores fue trabajo en equipo.

Participaron del estudio seis docentes pertenecientes a las instituciones educativas de referencia, todas ellas en el rango de edad de 21 a 30 años y con una estadía en el cargo en la institución educativa actual entre menos de un año y cinco años. Para recoger la información, se empleó la técnica de entrevista semiestructurada a través de una guía conformada por ocho preguntas, que fueron validadas previamente a su aplicación. Se escogió esta técnica por cuan-

to es un procedimiento empleado en investigaciones cualitativas que permiten al investigador, además de formular preguntas iniciales, repreguntar de acuerdo a las respuestas que dan los entrevistados (Troncoso y Daniele, 2003). La ética de la investigación estuvo presente durante el estudio a través del Consentimiento informado aplicado a las entrevistadas y de la observación del anonimato de las informantes así como de las instituciones participantes. La información brindada por las entrevistadas fue analizada empleando la técnica de Open Coding.

## Resultados y discusión

La presentación de los resultados se organiza de acuerdo a las categorías y subcategorías de la investigación:

### Categoría estilos de relaciones interpersonales

Las docentes entrevistadas manifiestan que las relaciones entre pares son distintas dependiendo de los caracteres y edades de los profesores, entre otros factores. En general, la mayoría tiene una relación de respeto y ayuda mutua y trata de colaborar para lograr los objetivos institucionales:

“Como ya te había dicho la relación es de respeto y ayuda mutua”.<sup>2</sup>

“Los docentes son muy participativos y colaborativos entre todos”.<sup>3</sup>

“Considero que las relaciones interpersonales entre los alumnos y el personal docente son diversas, depende de la personalidad, de la edad también”.<sup>4</sup>

Sin embargo, también perciben poca tolerancia entre docentes; coexisten grupos dominantes herméticos que no mantienen relación con los otros grupos. Al respecto, dos docentes afirman que:

“(…) en el ámbito laboral existe poca tolerancia. (…) el clima laboral es muy tenso, obviamente que no es notorio ante los alumnos pero sí ante nosotras, porque hay profesores que no tienen ética, o yo no sé cuál es su ética que no te corresponden al saludo o no te saludan”<sup>5</sup>.

“La relación entre las docentes es hermética, ya que se han formado grupos muy fuertes que son tipo una muralla en los que no puede ingresar otra persona, incluso si es nueva. Hay varias personas que han ingresado al colegio este año, pero se fueron a los dos meses por el clima laboral”<sup>6</sup>.

En algunos casos, la relación entre docentes es adecuada, no así con los niños:

“Depende del docente, algunos sí tienen buena relación, mientras otros son agresivos o explosivos con los niños”<sup>7</sup>.

---

2 (D01DERI-07-2)

3 (D02DERI-06-2)

4 (D02ER-02-2)

5 (D03ERI-03-2)

6 (D01ERI-03-02)

7 (D01-ER-05-1)

“(…) pero sí escucho a otras profesoras gritar a los niños desde el otro lado del colegio”<sup>8</sup>.

De acuerdo a las declaraciones de las informantes, en ambas instituciones educativas se observa un estilo agresivo (subcategoría) en la manera de interactuar de algunos docentes con sus pares y con los estudiantes, lo que se evidencia a través del trato hostil y de la formación de grupos cerrados que limitan la socialización entre todos los docentes. La hostilidad manifiesta hace que los otros traten de alejarse.

Las personas que poseen estilo agresivo se muestran rudas, groseras y exigentes en sus pedidos y demandas debido a que carecen de empatía hacia el compañero, lo que les impide sentir acercamiento o considerar sus sentimientos, opiniones, necesidades y deseos (Santrock, 2002; Zupiría, 2015).

En cuanto al estilo manipulador (subcategoría), Zupiría (2015) afirma que las personas con este estilo de relacionarse manejan el poder que ejercen con el objetivo de lograr sus fines. Emplean diversos procesos cognitivos y lógicos para conseguir que se realicen sus deseos, ideas, actividades o gustos (Tenelema, 2018), haciendo sentir culpabilidad y preocupación a quienes son sus subalternos con la manera de solicitar el cumplimiento de actividades. El victimizarse es una vía que les puede dar buenos resultados de forma inmediata pero que a la larga es contraproducente, puesto que poco a poco va minándose la autoestima de quien manipula y el manipulado se da cuenta de las estrategias que emplea el manipulador (Santrock, 2002).

Las docentes entrevistadas manifiestan que algunas veces la directora de la institución o apela a su poder y a su edad para solicitarles que realicen determinadas tareas. Al lograrlo salva su responsabilidad sobre los efectos que las mismas pueden tener en los demás docentes:

“(…) Dependiendo de lo que ella desea obtener, ya que intenta evadir responsabilidades”.<sup>9</sup>

“(… ) Ejemplo, por favor Maitecita necesito que me ayudes a hacer las cosas, ya estoy viejita, necesito que me ayudes. Tratando de hacerse la víctima, en lugar de decir las cosas a la cara”.<sup>10</sup>

“Manipuladora, se hace la víctima para que hagas lo que ella quiere”.<sup>11</sup>

Las respuestas de las docentes nos permiten afirmar que el estilo de la directora para relacionarse con los profesores es manipulador. Su edad y el cargo que desempeña son pretextos para lograr que las docentes realicen servicios que ella no quiere asumir. En vez de indicar directamente lo que se debe realizar o preguntar si es posible que alguna docente lo haga, emplea alertas de atención como “ayúdeme” o “yo no puedo”. Más aún, las informantes manifiestan que pareciera que la directora quisiera que las docentes sientan pena por ella o culpabilidad si no aceptan las indicaciones que reciben. Esta forma de manipulación las hace sentir incómodas y ya no le creen cuando se lamenta de su edad y de su estado de salud. Tratándose de una persona que ejerce un alto cargo en la institución, para algunas docentes, podría resultar hasta agresiva su forma de comunicar, ya que -como jefe que es- sus peticiones son órdenes. Visto así, este estilo de relacionarse es negativo, puesto que denota agresividad y superioridad intrínsecas.

---

8 (DO2-ER-05-1)

9 (DO1-DERI-06-1)

10 (DO2-DERI-06-1)

11 (DO3-DERI-06-1)

En lo que respecta al estilo pasivo (subcategoría), las personas que tienen este estilo aceptan las decisiones del grupo sin cuestionarlas, mostrando conformidad para evitar enfrentamientos (Zupiría, 2015). Son personas que no expresan sus sentimientos ni deseos, se muestran sumisas y no asertivas, permitiendo que sean rudas con ellas (Santrock, 2002). Debido a ello, su capacidad de decisión se ve disminuida así como su posibilidad de defender sus pensamientos y opiniones. (Tenelema, 2018).

Las entrevistas evidencian que algunas docentes muestran este estilo de relaciones interpersonales. Aunque también podría ocurrir que asuman reacciones de este tipo ante el hostigamiento de la directora como mecanismo de defensa al no encontrar herramientas de afrontamiento positivo. Una entrevistada manifiesta:

“Es una angustia, ya que todo el tiempo tengo que estar ocultándome para que (la directora) no me llame la atención por sus constantes cambios de humor”.<sup>12</sup>

Además, la situación se agrava cuando las docentes perciben que no son consideradas por la directora. Así, una docente afirma:

“No se siente una participación activa o un interés sincero (de la directora) de querer involucrarse o vincularse con los trabajadores”.<sup>13</sup>

Se podría decir que algunas docentes tienden a ser pasivas ante la forma de trato de la directora. Mencionan que tiene “constantes cambios de humor” o una “montaña rusa de emociones” que dificultan las buenas relaciones interpersonales.

En cuanto al estilo asertivo (subcategoría), las informantes de la segunda institución educativa afirmaron ser asertivas, sobre todo en sus peticiones a la dirección, por cuanto las consideran justas. Indican que expresan espontáneamente sus formas de pensar y dicen en lo que están de acuerdo y en desacuerdo. Así, una docente manifiesta:

“(…) considero que asertivo, en realidad (las docentes) hablamos para quejarnos”.<sup>14</sup>

Esto concuerda con Santrock (2012), quien afirma que “las personas que utilizan un estilo asertivo expresan sus sentimientos, piden lo que quieren y dicen “no” a lo que no quieren” (p. 14).

La asertividad también es percibida en la directora, quien es cordial en su trato, dedica tiempo suficiente para atender a las docentes y las respeta:

“La directora es muy comprensiva, es muy asertiva, porque siempre nos habla o nos llama a reunión cuando ha surgido algún inconveniente o hay algún tema pendiente sobre el colegio, [...] nunca nos ha gritado o tratado mal cuando hemos ido a su dirección, al contrario, siempre nos recibe de una manera cordial, por eso no tenemos miedo cuando vamos a preguntarle algo”.<sup>15</sup>

“La directora tiene una comunicación asertiva con su personal, es comprensiva y tiene tiempo, o sea, se da el tiempo de conversar contigo si es necesario y tratarte como algo importante”.<sup>16</sup>

---

12 (DO3-ER-04-1)

13 (DO1-ER-04-1)

14 (DO2-ER-03-1)

15 (DO1ER-06-2)

16 (DO2ER-05-2)

Zupiría (2015) señala que la persona asertiva logra un equilibrio entre los estilos agresivo y pasivo. Esto se manifiesta en la empatía con los otros, en el respeto hacia las opiniones de los demás y en la defensa de su postura y de su propia opinión, entre otras características. Asimismo, este tipo de personas defiende sus derechos, intereses y opiniones. Tienen la capacidad para negociar acuerdos sobre un problema, conflicto con otra persona o problemática en un grupo (Tenelema, 2018).

Las personas con estilo asertivo gustan de trabajar en equipo, sustentar ideas, solucionar conflictos. Según las entrevistadas, en ambas instituciones educativas la mayoría de los docentes tienen un estilo asertivo de interrelación, sin embargo, existen algunas excepciones:

“Hay docentes que no se relacionan con otros docentes, que son individualistas, que no les gusta trabajar en equipo. Sin embargo, yo me relaciono de la mejor manera con todos”.<sup>17</sup>

## Categoría: Factores de las relaciones interpersonales

En relación a la implicación (subcategoría), esta se define como la identificación que tienen los miembros de la comunidad educativa con la misión institucional y que se traduce en su compromiso con las actividades, a través de su participación activa en el desarrollo de las mismas (Salgado, Remeseiro e Iglesias, 1996; Moos, 2008). Al respecto, las docentes de las dos instituciones educativas concuerdan en que, a pesar de las diferencias que puedan existir entre ellas y de las distintas formas de relacionarse que tienen las profesoras, cuando realizan tareas institucionales, la mayoría de docentes trabajan juntas con miras a lograr los objetivos:

“(…) siempre tratamos de ayudarnos y comprendernos para que en conjunto saquemos cara por el colegio”.<sup>18</sup>

La implicación institucional lleva a las docentes a procurar disminuir sus diferencias y a organizarse para cumplir los objetivos institucionales, es decir, a trabajar con cohesión. La cohesión (subcategoría) se basa en las relaciones de amistad y de ayuda que se desarrollan y ejercen entre los miembros de la comunidad educativa (Salgado, Remeseiro e Iglesias, 1996; Moos, 2008) y, aunque a veces la cohesión solo se manifiesta en actividades específicas, es el motor que permite el trabajo en equipo y el logro de resultados. Las docentes perciben que en ambas instituciones educativas la relación que existe entre muchas de las profesoras es adecuada y que se ayudan entre sí:

“En general, entre los profesores hay una buena relación, (...) cuando alguien necesita un material siempre nos prestamos”.<sup>19</sup>

Otro factor a considerar es el apoyo (subcategoría). Se refiere al estímulo que da la dirección a sus empleados (Salgado, Remeseiro e Iglesias, 1996; Moos, 2008). Al respecto, dos docentes de la institución 02 opinan que:

---

17 (DO3-ER-03-1)

18 (D02DERI-06-2)

19 (DO1ER-03-2)

“(…) La directora y la coordinadora siempre nos muestran interés ante cualquier situación que ocurra en el aula y también fuera de ella”.<sup>20</sup>

“Cualquier coordinación lo hacemos con la directora y la coordinadora de primaria. Ella siempre nos facilita el trabajo. Cuando faltamos incluso ella cubre nuestro salón y nos apoya dando la clase en la que nos hemos quedado, también nos enseña las sesiones de clase en la mañana, antes de empezar las clases, y nos da algunas sugerencias para mejorarlas”.<sup>21</sup>

El apoyo se traduce en estímulos, incentivos y otras gratificaciones a las docentes, por parte de los directivos de la institución educativa (Moos, 2008).

“La directora (…) nos trata de felicitar no con palabras pero si con acciones, como por ejemplo, nos invita un desayuno o algún bocadito, un regalito como diciendo gracias (…)”.<sup>22</sup>

“La directora siempre trata de estar en contacto con sus trabajadores, o sea, con el personal administrativo”.<sup>23</sup>

“También propone innovaciones (la directora) y genera momentos de reflexión sobre nuestra práctica docente”.<sup>24</sup>

“Ella (la directora) siempre resalta lo que hacemos bien y me parece una persona muy preocupada y muy pendiente de lo que se realiza en el colegio”.<sup>25</sup>

La percepción de las informantes de la institución 02 es que las docentes se relacionan, por lo general, de forma armónica, tanto entre ellas como de parte de la directora hacia ellas. Valoran la proximidad de la directora y también el reconocimiento que hace de las acciones de las docentes. Al brindarles apoyo mejora las relaciones interpersonales y las hace sentir cómodas en el trabajo.

En cambio, en la institución educativa 01, las docentes perciben que la responsabilidad de las decisiones recae sobre ellas, lo que les genera incomodidad debido a que se les atribuye responsabilidades que no deberían tener:

“(la directora) siempre nos dice que resolvamos los problemas solas, pero si nos equivocamos es nuestra culpa por no pedir ayuda”.<sup>26</sup>

Como se puede observar, los tres factores de las relaciones interpersonales analizados, desde la perspectiva de las informantes, se muestran con mayor claridad en la institución 02. Habría que pensar que la forma de relación y comunicación que tiene la directora de la institución 01, de alguna manera, condiciona la identificación de las docentes con la institución, así como limita el apoyo que estas puedan darle. La insatisfacción en relación al trato de la directora podría ser una variable importante en la participación docente en las actividades institucionales.

---

20 (D01DERI-08-2)

21 (D01ER-01-2)

22 (D03ER-06-2)

23 (D02ER-04-2)

24 (D02DERI-07-2)

25 (D02ER-04-2)

26 (D03-DERI-07-1)

## Categoría: trabajo en equipo

Esta categoría emergió de la información proporcionada por las docentes de las dos instituciones educativas y es muy cercana a los factores de las relaciones interpersonales analizados en el apartado anterior. A pesar de los conflictos que existen entre las docentes y de los desencuentros con la directora de la institución 01, las informantes afirman que su grado de compromiso con los estudiantes y con su profesión va más allá de las diferencias que puedan tener con sus pares y con la dirección:

“La directora con la coordinadora nos citan a las reuniones casi siempre en la hora de salida, nos reunimos 1 hora o más dependiendo del tema a tratar, por ejemplo, para el aniversario del colegio nos hemos estado quedando hasta la tarde, porque teníamos que coordinar muchas actividades que íbamos a hacer. Eso implica mucho sacrificio también como padres que somos, pero todo sea porque salga bien”.<sup>27</sup>

“Nosotras tenemos un área de coordinación donde se ve de una manera general la problemática y cómo podemos solucionarla, estamos hablando de 1 hora y media”.<sup>28</sup>

Como se puede observar, las docentes se reúnen con la directora para planificar las acciones a cumplir de acuerdo a las demandas de la institución educativa. Las docentes realizan juntas las tareas asignadas.

Según García, Chow y Tafur (2011), el trabajo en equipo es una forma de integración y colaboración activa de un grupo de personas con la finalidad de lograr objetivos comunes. A la par que se realizan las actividades en equipo, se fomenta la comunicación, la colaboración y la confianza mutua entre sus miembros.

Para que el trabajo sea exitoso, el equipo debe sentir que las actividades que realiza responden a las funciones que desempeñan los miembros en la institución, que todos tienen responsabilidades por igual y que son capaces de anteponer los objetivos institucionales a los personales. Si el equipo de trabajo está conformado por el director y por los docentes, estos se sienten acompañados y respaldados en las acciones que realizan. El trabajo en equipo es una oportunidad para aprender a negociar, a desarrollar tolerancia, solidaridad, asertividad, empatía y respeto a las diferencias individuales.

Las personas que integran los equipos de trabajo deben estar predispuestas a anteponer los intereses del grupo a los personales, a valorar y aceptar las competencias de los demás, a ser capaces de poder expresar las propias opiniones, a pesar de las trabas por parte del resto de componentes del grupo. Por lo tanto, el trabajo en equipo requiere de una visión compartida, de la implicación institucional, de la cohesión de sus miembros y del apoyo de la dirección del colegio. Factores que se ven reflejados, de alguna manera, en la institución 02, según la percepción de las involucradas.

## Conclusiones

De acuerdo a las percepciones de las informantes, en las instituciones educativas de referencia las relaciones entre docentes varían dependiendo de distintos factores, como la edad, el carácter de las personas, los estados de ánimo, entre otros. Muchas docentes se relacionan

---

27 (DO1ER-02-2)

28 (DO3ER-02-2)

en forma cordial, con respeto, y se ayudan mutuamente; sin embargo, existen docentes que tienen otras características tales como agresividad o pasividad. Lo mismo ocurre con las directoras: mientras una de ellas evidencia asertividad en la relación con las docentes, la otra tiende a tratar de manipularlas.

Los estilos agresivo, pasivo, manipulador y asertivo se encuentran presentes en las relaciones interpersonales entre las docentes y entre estas con las directoras, según las percepciones de las informantes. En algunas docentes de ambas instituciones educativas, el estilo de relación más evidente es el agresivo; y en una de las directoras, el estilo manipulador.

El estilo de interrelación agresivo se evidencia principalmente en la conformación de grupos cerrados de docentes que limitan la participación y el diálogo fluido entre los miembros de la comunidad educativa. Algunas docentes manifiestan hostilidad frente a sus pares o a los estudiantes.

El estilo de interrelación manipulador se observa en la directora de la institución 01, quien apoyada en su cargo y en su edad cronológica, trata de conseguir que las docentes realicen actividades propias de la dirección mediante la autovictimización.

El estilo de interrelación pasivo se evidencia en el comportamiento de alguna docente, quien trata de pasar desapercibida en la institución educativa donde trabaja.

El estilo de interrelación asertivo se observa en docentes de la institución 02, quienes expresan sus sentimientos y deseos mediante reclamos espontáneos.

A pesar de las diferencias en los estilos de relación entre las docentes y las directoras, lo que en ocasiones origina conflictos, las docentes afirman que se identifican con las instituciones educativas en que laboran y, por ello, participan activamente en el logro de los objetivos institucionales. Se organizan en equipos para responder a las tareas y trabajan juntas en su realización. El trabajo en equipo requiere, además, del apoyo de la dirección del colegio, lo que se logra en la institución 02, de acuerdo a la manifestación de las informantes.

## Referencias bibliográficas

- Albarrán, J. L. (2015) *Estrategias gerenciales y las relaciones interpersonales que reciben los docentes del posgrado en gestión pública de la Universidad César Vallejo-Lima Norte, 2013* [Tesis doctoral, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Perú].
- Arenas, M., Ripoll M. & Yáñez, R., (2010) El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *Liberabit*, 16 (2).
- Bustamante, M. & Anticona D. (2018) *Las relaciones interpersonales y su influencia en el clima laboral del área de electrodomésticos de Supermercados Plaza Vea, Trujillo 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte, Perú]. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13259/Anticona%20Jicaros%20Diana%20Victoria%20-%20Bustamante%20Rodriguez%20Manuel%20Illich.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Corvalán, M. (2005) La realidad escolar cotidiana y la salud mental de los profesores. *Revistas enfoques educacionales*, 7 (1), 69 - 79.
- García, A., Chow, A., & Tafur, R. (2011) Competencias de la dirección para una nueva organización. J. Gairín, (Coord.), *La Dirección de Centros Educativos en Iberoamérica. Reflexiones y Experiencias Serie Informes – Red AGE (Red de Apoyo a la Gestión Educativa)*. Fidecap.
- Güell, M. & Muñoz, J. (2000). *Desconócese a ti mismo: Programa de alfabetización emocional*. Barcelona: Paidós.
- Martín, B. (2006). Las relaciones interpersonales de los profesores en los centros educativos como fuente de satisfacción. M. García, A. Calvo, J. Osoro y S. Rojas (Coord.), *Convergencia con Europa y cambio en la universidad* (págs. 218-219). Editorial Germania.
- Martínez, J. (2010) *Teoría y práctica en recursos humanos*. Múnich: Grin.
- Méndez, I. & Ryszard, M. (2005) *El desarrollo de las relaciones interpersonales en las experiencias transculturales: una aportación del enfoque centrado en la persona* [Tesis de maestría, Universidad Iberoamericana, México].
- Moos, R. (2008) *A social Climate Scale. Manual, Development, Applications, Research* (4ª ed.). California: Mind Garden Inc.
- Naranjo, M. (2008) Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conducta asertivas. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 8 (1), 1-27
- Ramírez, L. (2019) *Relaciones interpersonales en el ámbito laboral* [Tesis de maestría, Universidad Jesuita de Guadalajara, México]. <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/5802/Relaciones%20interpersonales%20en%20el%20ámbito%20laboral.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Revilla, D. (2017) *Cómo se desarrollan las relaciones interpersonales en el aula y cómo se generan las conductas agresivas en las redes sociales de los estudiantes de sexto grado de primaria* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]
- Riso, W. (2002) *Cuestión de dignidad. Aprenda a decir no y gane autoestima siendo asertivo*. Bogotá: Editorial Norma.
- Salgado, J., Remeseiro, C. & Iglesias, M. (1996) Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8 (2), 329-335.
- Santrock, J. W. (2002) *Psicología de la educación*. Madrid: Mc Graw Hill.

Tenelema, E. (2018) *Autoestima y relaciones interpersonales en los docentes de la unidad educativa "Fernando Daquilema", Riobamba–Chimborazo, periodo marzo-julio 2018* [Tesis de pregrado, Universidad de Chimborazo, Ecuador]. <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/5236/1/UNACH-FCEHT-TG-P.EDUC-2018-000044.pdf>

Troncoso, CE. & Daniele, E.G. (2003) Las entrevistas semiestructuradas como instrumentos de recolección de datos: una aplicación en el campo de las ciencias naturales. *Anuario Digital de Investigación Educativa*, (14). <http://revistas.bibdigital.uccor.edu.ar/index.php/adv/article/view/3223>

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



© Los autores. Este artículo es publicado por la *Horizonte de la Ciencia* de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional del Centro del Perú. Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la Licencia Atribución-No Comercial 4.0 Internacional. (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), que permite el uso no comercial y distribución en cualquier medio, siempre que la obra original sea debidamente citada.