

El liderazgo del director como clave para las relaciones interpersonales y el éxito organizacional en las instituciones educativas

The director's leadership as a key to interpersonal relationships and organizational success in educational institutions

Mg. Hernán Rivelino Adama-Amaya, hadama@ucvvirtual.edu.pe,
<https://orcid.org/0000-0002-5696-4365>

Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú

Resumen

El desarrollo de la sociedad demanda que las organizaciones sean cada vez más productivas por lo que es necesario cambiar del paradigma de dirección de una organización al de líder miembro; en el campo educativo se ve reflejado en la relación que se debe dar entre el equipo directivo con toda la comunidad educativa, por lo que es necesario analizar la relación entre el liderazgo y las relaciones interpersonales, para lo cual se realizó una sistematización teórica. Los resultados demuestran que existe relación positiva entre las habilidades directivas y las relaciones interpersonales, demostrándose su importancia en la calidad educativa y el logro de los objetivos institucionales. Se concluye precisando la necesidad de lograr un ambiente de trabajo basado en un clima de apoyo e innovación a partir de directivos y docentes emocional y socialmente competentes, que garanticen el éxito organizacional concretado en el aprendizaje de los estudiantes.

Palabras clave: Relaciones interpersonales, liderazgo directivo.

Abstract

The development of society demands that organizations be increasingly productive, which is why it is necessary to change from the leadership paradigm of an organization to that of a member leader; in the educational field it is reflected in the relationship that must exist between the management team and the entire educational community, so it is necessary to analyze the relationship between leadership and interpersonal relationships, for which a theoretical systematization was carried out. The results show that there is a positive relationship between management skills and interpersonal relationships, demonstrating their importance in educational quality and the achievement of institutional objectives. It concludes by specifying the need to achieve a work environment based on a climate of support and innovation from emotionally and socially competent managers and teachers, who guarantee organizational success materialized in student learning.

Keywords: Interpersonal relationships, managerial leadership.

Introducción

En una institución educativa la visión y misión deben responder a un acuerdo que exprese la direccionalidad consensuada de todo un colectivo humano, sin embargo, si la dirección carece de herramientas de gestión de la participación y toma de decisiones, se dificultaría conseguir los objetivos institucionales, toda vez que el liderazgo juega un papel fundamental en el éxito organizacional (Hong et al., 2021; Osei y Swing, 2018).

El líder de una institución educativa propicia la ascendencia y éxito de los propósitos institucionales ya que ello va a influir en las personas que forman parte de la comunidad educativa. Segura (2021) preciso que el directivo se desarrolla en una comunidad de profesionales a la cual pertenece, con los que interactúa y con quienes debe desarrollar adecuadas relaciones para motivarlos a sumar para llegar a las metas trazadas, por lo que se puede afirmar que el éxito de una institución va a depender del éxito del liderazgo del directivo.

Todo el trabajo que plantea tanto el directivo como el docente y en general la comunidad educativa tiene como fin el logro de aprendizaje en los estudiantes por lo que el liderazgo pedagógico del directivo está relacionado con la calidad de los aprendizajes (Natividad, 2021), bajo esa perspectiva es necesario mejorar la calidad del ambiente escolar en la que el estudiante tengan espacio para su creatividad en la que se cuente con normas que regulen su conducta para lograr una convivencia armónica (Ángulo, 2016).

Otra característica del rol directivo es ser organizador del trabajo colectivo del cual parte de la planeación y aplicación de una ruta de trabajo escolar con propósitos, metas y acciones en común para estar en una mejora continua, que a través del trabajo colegiado del colectivo docente se da seguimiento en sesiones de trabajo para analizar los resultados, determinar avances y reestructurar acciones para lograr los aprendizajes de los alumnos, para ello el directivo debe impulsar a cada docente como líder en la relación con sus alumnos y padres de familia, de este modo las relaciones interpersonales se convierten en una clave fundamental del liderazgo en todos los niveles.

Po ello el presente estudio plantea como objetivo reflexionar sobre la relación entre liderazgo y las relaciones interpersonales en el cumplimiento de los objetivos institucionales en las Instituciones Educativas (I.E).

Materiales y métodos

El presente estudio se constituyó en una revisión de literatura científica, se empleó un método heurístico que permitió un análisis ordenado de textos indexados en bases de datos como Scopus, Redalyc, Scielo, Latindex, entre otros que garantizan información confiable. La heurística como menciona López y Vergara (2017) podría aplicarse o usarse en cualquier disciplina científica de manera favorable pues no sólo se trata de encontrar las causas del problema sino de encontrar y proponer soluciones con visión estratégica, tal como plantea Deroncele (2020) en su obra sobre competencia epistémica:

“El investigador debe entonces considerar su enfrentamiento al texto científico y a la ciencia desde una actitud crítica y reflexiva que supone repensar una y otra vez su intencionalidad, su posición filosófico-investigativa, su apertura y disposición al diálogo heurístico” (p.5)

Relacionado con lo anterior de manera específica se utilizó el método heurístico en la construcción del estado de arte, basado en la propuesta de Ordoñez (2017) que menciona cuatro fases: Observación de la realidad, identificación del problema, definición y finalmente establecer la estrategia de estudio.

Resultados

Son diversos los retos que enfrenta la actividad del directivo en las I.E en todos los países, si bien tradicionalmente se concebía al directivo como el que ordena, controla o supervisa, ello cambió al considerarlo ahora como un líder que ayuda a su equipo, que orienta para lograr las metas trazadas. En el estudio realizado por Condor (2018) se afirmó que existe relación positiva media entre las habilidades directivas y las relaciones interpersonales en la I.E, a lo que se añade lo afirmado por Serrano (2019) que evidencia una relación altamente significativa entre el liderazgo pedagógico que realiza el directivo con las relaciones interpersonales.

Llevar a cabo la conducción de una institución donde se trabaja con el factor humano es complejo, por ello como señaló el estudio realizado por Becerra (2016) con el fin de describir la importancia del liderazgo directivo para mejorar las relaciones interpersonales, sostiene que el perfil idóneo de un líder en las instituciones es el humanista ya que es considerado como un elemento primordial en toda la organización, donde se observa el desarrollo y fortalecimiento de las relaciones interpersonales en toda la comunidad educativa.

El desempeño profesional del directivo es también evaluado bajo determinados estándares, donde una de las acciones primordiales a evaluar es la ejecución de las acciones que realiza como líder para lograr un clima educativo donde permita que el estudiante logre los aprendizajes; Parra y Silva (2021) en su estudio planteado señalan que el liderazgo efectivo de los directivos juega un rol primordial en cada institución educativa por lo que planteo estrategias innovadoras de liderazgo que ayude al directivo a influir positivamente sobre las relaciones interpersonales de los docentes, concluyendo que la implementación que se dio permitió mejorar el clima laboral, promoviendo la calidad educativa que en una institución escolar se refleja directamente en los estudiantes, es por ello que el director debe lograr la innovación de toda la comunidad educativa para lograr aprendizajes relevantes y estables en el tiempo (Palacios et al., 2021), lo cual pasa por la integración de los contenidos de la disciplina y los contenidos pedagógicos a los contenidos tecnológicos, justo en los tiempos actuales donde la virtualidad educativa es un escenario cotidiano en la I.E (Alemán-Saravia y Deroncele-Acosta; Atúncar-Prieto y Deroncele-Acosta, 2021).

Las relaciones interpersonales en las instituciones educativas

En cada organización donde conviven personas es necesario que fluya un clima de apoyo e innovación (Deroncele et al., 2021) lo cual mejora mucho las relaciones humanas, Becerra (2016) afirma que las relaciones interpersonales están influenciadas por los sentimientos y éstos están vinculados a las experiencias íntimas de las personas. Asimismo, manifiesta que las relaciones interpersonales son clave para el éxito de una organización, así las instituciones educativas deben ser consideradas un contexto organizacional formativo donde se construyen y comparten significados (Deroncele, 2015) y el director debe ser un mediador efectivo de estas interacciones humanas.

Por otro lado, García (2018) destaca que las acciones que se lleven a cabo con los maestros se dan mejor en un buen ambiente de trabajo de buenas relaciones entre todos sus miembros, además destaca la disposición de los integrantes al trabajo colaborativo y el compromiso con el desarrollo de la institución. Para crear un buen ambiente de trabajo debe tomarse en cuenta las opiniones de los participantes, en este caso de los maestros, esta acción permitirá lograr el compromiso en las tareas emprendidas, por esta razón es de vital importancia que en las I.E se promueva la autonomía pedagógica de los actores educativos (Deroncele et al., 2021).

Una de las acciones que debe instalarse en las I.E y que mejora la convivencia es el verdadero acompañamiento pedagógico de parte de los directivos y no quedarse en sólo

supervisar el trabajo de los docentes (Weinstein, 2019). Este es otro de los factores que influyen directamente en las buenas relaciones entre directivos y docentes. En definitiva, todas las acciones que lleven hacia el desarrollo profesional de todos los integrantes de la organización generan un buen ambiente de trabajo y compromiso con los objetivos institucionales.

Asimismo, Gutiérrez y Buitrago (2019) afirman que, para lograr buenas relaciones en las Instituciones, es necesario tener maestros emocional y socialmente competentes, capaces de comunicarse asertivamente con todos sus colegas y sus estudiantes, que gestionen de manera adecuada los conflictos dentro de su aula y en las interacciones de la IE. Definitivamente la inteligencia emocional influye directamente en la gestión de climas positivos y las relaciones interpersonales, por ello la gestión de la convivencia es uno de los compromisos que debe asumir los directivos de las I.E.

Si bien los conflictos y las situaciones estresantes de alguna manera siempre suelen estar, lo que se trata es de gestionar adecuadamente las buenas relaciones interpersonales entre los miembros de la organización, estudiantes, administrativos, docentes, padres de familia o directivos, ello genera un clima psicosocial positivo en la dinámica organizacional de la institución educativa (Deroncele, 2017).

Para el logro de buenas relaciones interpersonales y un clima propicio en la I.E, es necesario que los directivos hayan desarrollado su inteligencia emocional, sin embargo, de acuerdo al estudio realizado por Gómez y Salas (2017) se han obtenido resultados que no son alentadores, más aún se encontrado debilidades en los directores de centro educativos en cuanto al desarrollo de la inteligencia emocional, realidad que no les permite gestionar un buen ambiente de trabajo para los docentes y lograr compromisos institucionales.

Otro de los estudios realizados por Camacho et al. (2019), señala que para mejorar las relaciones interpersonales es necesario el desarrollo de la empatía, llamado también inteligencia interpersonal, que es la capacidad de un individuo para comprender a la otra persona comprendiendo su sentir emocional y ayudando a restablecer emocionalmente al otro sin buscar beneficios personales.

Huanca et al. (2021) concluye que dentro de un grupo humano es importante las buenas relaciones interpersonales, considerándola como un instrumento importante en el logro de los objetivos institucionales, al respecto Razeto (2017) propone la aplicación del concepto de confianza relacional, aquella que se logra a partir del cumplimiento de las responsabilidades de cada actor de la institución.

Por último, Rodríguez y Ruiz (2019) mencionan que las relaciones interpersonales son clave para el desarrollo del profesorado; explican que, si se mantiene un ambiente de buenas relaciones, entonces se pueden desarrollar acciones conjuntas en favor del desarrollo docente. Señalan también la importancia del papel del líder de la institución a fin de contribuir con el manejo de las buenas relaciones interpersonales.

Discusión

Liderazgo de los directores de las instituciones educativas

Todo líder está convocado a gestionar de manera efectiva el logro de los objetivos institucionales para lo cual planifica responsable y organizadamente las acciones a realizar como equipo, Reis et al. (2019) mencionan que el liderazgo es una preocupación de muchas organizaciones, siendo los líderes agentes de cambio cuyas decisiones afectan a los demás y que es capaz de modificar las habilidades de otros para lograr un objetivo común. Estos autores mencionan la existencia de varias teorías sobre el liderazgo, como:

- **El liderazgo transformador:** se da cuando ambos, líder y seguidor, aumentan la motivación unos de otros. Este líder puede elevar el nivel de conciencia y madurez de sus seguidores, sus ideales y preocupaciones sobre el bienestar de los demás, de la organización y de la sociedad.
- **El liderazgo transaccional:** es un liderazgo donde se premia los esfuerzos de los seguidores y se castiga a los que no siguen las normas. Para ellos los seguidores deben conocer los proyectos a emprender para tener pleno dominio de las actividades a realizar.
- **Liderazgo en Laissez-faire:** este tipo de liderazgo es de carácter neutro, tiene mucho cuidado de emitir opiniones sobre sus seguidores, coordina las acciones a desarrollar. Este líder apoya el trabajo de sus seguidores para alcanzar los propósitos.

Para Villazón y Pérez (2019) el liderazgo es una característica fundamental que debe tener todo directivo de una I.E, el liderazgo es la capacidad de influenciar y movilizar a los demás en el logro de metas compartidas. Este liderazgo se hace presente cuando el directivo demuestra capacidad en conocimientos sobre la situación, el desarrollo de la inteligencia emocional y la inteligencia interpersonal.

Lograr los objetivos que se plantea cada institución va a implicar contar con un líder que organice ello. Becerra (2016) considera que el líder está centrado en el logro de los objetivos institucionales y el logro de ellos se da de forma planificada, responsable,

organizada, donde los integrantes de la organización hayan tenido participación, y por tanto se encuentran comprometidos en su desarrollo. El líder debe preservar en todo momento las relaciones interpersonales entre sus miembros para el logro de los objetivos. La comunidad educativa con el liderazgo del directivo de la I.E debe además formular proyectos contextualizados que favorezcan a la mejora de los resultados educativos y el logro de una educación de calidad. La importancia del liderazgo de los directivos en una organización educativa afirma que es una exigencia para el logro de una escuela pública de calidad que hoy demanda la sociedad. Este directivo debe gestionar los recursos para lograr mejores resultados en cuanto a los aprendizajes de los estudiantes y su formación integral. (González, 2018). El liderazgo directivo es el eje impulsor del cambio y la mejora del servicio educativo. Depende del liderazgo de los directivos la mejora del servicio educativo que se imparte en la I.E, por tanto, es muy importante que el directivo ejerza este rol (Castro et al, 2019).

Una situación que estaría ocurriendo en muchas I.E, es que, las abundantes labores administrativas otorgadas a los directores estarían influyendo en la no atención al aspecto técnico pedagógico y por lo tanto los directivos no estarían cumpliendo este rol fundamental para el logro de los aprendizajes de los estudiantes. Esto debido a que el directivo concentra su tiempo en tareas administrativas descuidando realizar el seguimiento a la formación de los estudiantes mediante diversas acciones como el acompañamiento pedagógico a cada docente de su I.E. (Aravena et al, 2019).

El líder pedagógico debe priorizar la atención a sus docentes y estudiantes mediante acciones concretas como capacitación, asistencias técnicas, acompañamiento, entre otros para generar a su vez más oportunidades de mejorar las prácticas docentes y los aprendizajes de los estudiantes.

Bolívar (2019) consideró que el liderazgo pedagógico es tomado como un factor primordial para lograr el desarrollo profesional del docente que se ve reflejado en el logro de aprendizaje del estudiante y finalmente en el éxito de la institución, pero hay que señalar que ello muchas veces se ve desplazado por las diferentes labores administrativas que tiene que realizar el directivo

El liderazgo de los directivos es un factor que determina los resultados en los centros escolares, siendo fundamental en el desarrollo y progreso de la institución. Estudios coinciden además en señalar que el líder educativo debe motivar permanentemente a todo el personal y debe de iniciar dejando de lado prácticas tradicionales de ejercer sus cargos

convirtiéndose en verdaderos influenciadores del cambio en la práctica docente. (Maya et al, 2019; Salvador y Sánchez, 2018)

En los estudios realizados por Rodríguez y Acosta (2020), Bárbara (2020) coinciden que el liderazgo de los directores de las I.E es fundamental, este liderazgo debe caracterizarse por manejar no sólo conocimientos de enseñanza sino procesos de gestión institucional y de gestión de recursos humanos. De esta forma el líder debe fomentar de que todos aprendan lo mejor posible dentro de su organización. Por último, Campos et al. (2019) señalan que un factor de mayor impacto en los aprendizajes de los estudiantes es el rol del director de la institución, por tanto, se requiere que este cumpla un rol de líder pedagógico como esencia en el cumplimiento de sus funciones.

Conclusiones

- 1. Las relaciones interpersonales son fundamentales en la organización educativa y esto se logra por la capacidad de los directivos que les permite ejercer su liderazgo con el objetivo de formar a los niños y jóvenes.*
- 2. En una organización educativa, las relaciones interpersonales son un aspecto clave para consolidar los procesos y los objetivos, toda acción se verá afectado por las relaciones entre sus miembros.*
- 3. El liderazgo es una característica fundamental que debe tener todo directivo de una I.E, como capacidad de influenciar y movilizar a los demás en el logro de metas compartidas.*
- 4. De manera general la evidencia científica demuestra que existe relación positiva entre las habilidades directivas y las relaciones interpersonales, así como entre el liderazgo pedagógico y las relaciones interpersonales. Se constata la importancia del liderazgo directivo para mejorar e influir positivamente en las relaciones interpersonales y con ello mejorar el clima laboral, promoviendo la calidad educativa y el logro de los objetivos institucionales.*
- 5. Se da cuenta de la importancia de lograr un ambiente de trabajo basado en un clima de apoyo e innovación en tanto ello influye en la mejora de las relaciones humanas en un contexto organizacional donde se construyen y comparten significados siendo el director un mediador de ello. Para esto el director debe desplegar un acompañamiento pedagógico y no quedarse sólo en supervisar el trabajo de los docentes.*

- 6. Para potenciar adecuadas relaciones interpersonales también se necesitan directivos y docentes emocional y socialmente competentes, capaces de comunicarse asertivamente, así la inteligencia emocional y la inteligencia interpersonal o empatía, influyen directamente en la gestión de climas positivos, y con ello se alimentan relaciones interpersonales positivas que son un instrumento clave en el logro de los objetivos institucionales**

Referencias bibliográficas

1. Alemán-Saravia, A.C., Deroncele-Acosta, A. (2021). *Technology, Pedagogy and Content (TPACK framework): Systematic Literature Review*. <https://ieeexplore.ieee.org/document/9725226>
2. Ángulo, J.J. (2016) El liderazgo directivo y su incidencia en el clima institucional. (Tesis maestría). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/963>
3. Aravena, F., Cádiz, M., Peña, C., González, M. y Núñez, C. (2019) Liderazgo escolar: Una mirada a los criterios de éxito pedagógico de los jefes de unidad técnica pedagógica en Chile. *Calidad en la Educación* (51). <https://cutt.ly/ToPo2zN>
4. Atúncar-Prieto, C., Deroncele-Acosta, A. (2021). *Educational virtualization model in initial teacher training*. <https://ieeexplore.ieee.org/document/9725165>
5. Bárbara, F. (2020). Una mirada del liderazgo distribuido desde la postura crítica del director educativo. *Aula Virtual*, 1(2). <https://aulavirtual.web.ve/revista/ojs/index.php/aulavirtual/article/view/24>
6. Becerra, C. (2016). Liderazgo del Directivo para Mejorar Relaciones Interpersonales en Personal de Organizaciones Educativas. *Revista Científica*, 1(1). <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2016.1.1.2.20-35>
7. Bolívar, A. (2019). *Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico*. Editorial La Muralla.
8. Camacho, G., Rodas, M. y Carrión, F. (2019). Capacidad de empatía en docentes de Medicina de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. *Educación Médica Superior*, 33(3).
9. Campos, Valdés y Ascorra (2019). ¿líder pedagógico o gerente de escuela? evolución del rol del director de escuela en Chile. *Calidad en la Educación*, (51), 53-84. <https://doi.org/10.31619/caledu.n51.685>
10. Castro, S., Flores, F., Cornejo, C. y Castro, M. (2019). Competencias de liderazgo que movilizan docentes en puestos directivos escolares de establecimientos educativos particulares subvencionados de la V Región de Chile. *Revista Educación*, 43(2). <https://doi.org/10.15517/revedu.v43i2.31834>
11. Condor, M.S (2018). *Habilidades directivas y relaciones interpersonales del director desde la perspectiva docente en las instituciones educativas de la Red 19, Ugel 02, Lima 2018*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/18976>
12. Deroncele Acosta, A., Gross Tur, R., & Medina Zuta, P. (2021). La autonomía pedagógica como potencialidad formativa en los actores educativos del aula. *Revista Conrado*, 17(79), 225-233. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1717>
13. Deroncele, A. (2015). *Estrategia educativa para la formación profesional integral del psicólogo en el contexto organizacional*. <https://bit.ly/3aDMnCd>
14. Deroncele, A. (2017). Dinámica de la intervención psicosocial en el contexto organizacional. En *Herramientas para la Intervención Psicosocial en el Desarrollo Humano en el Oriente Cubano, desde una Perspectiva Integradora*. Editorial GRIN VERLAG. p. 174. <http://www.grin.com/es/e-book/372153/herramientas-para-la-intervencion-psicosocial-en-el-desarrollo-humano-en>
15. Deroncele, A. (2020). Competencia epistémica del investigador. En A. M. de Vicente Domínguez y N. Abuín Vences (Coords), *La comunicación especializada del siglo XXI* (pp. 53-77). McGraw-Hill. <https://bit.ly/3ANOsWw>
16. García, M. (2018). Prácticas eficaces de liderazgo dirigidas a apoyar la calidad docente en los CEIP Públicos de Andalucía. La Percepción de Directivos y Maestros. *REICE. Revista*

- Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 16(3). <https://doi.org/10.15366/reice2018.16.3.008>
17. Gómez, M. y Salas, M. (2017). Inteligencia Emocional del Gerente Educativo y Clima Laboral en Escuelas Bolivarianas Venezolanas. *KOINONIA. Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Educación, Turismo, Ciencias Sociales y Económica, Ciencias del Agro y Mar y Ciencias Exactas y aplicadas*, 3(5).
 18. González, R. (2018). La autonomía del centro escolar público, clave para el desarrollo del liderazgo directivo. *Revista interamericana de investigación, educación y pedagogía*, 11(2). <https://doi.org/10.15332/s1657-107X.201B.0002.01>
 19. Gutiérrez, A. y Buitrago, S. (2019). Las Habilidades Socioemocionales de los Docentes, herramientas de paz en la escuela. *Praxis & Saber*, 10(24). <https://doi.org/10.19053/22160159.v10.n25.2019.9819>
 20. Hong, P.C., Chennattuserry, J.C., Deng, X., Hopkins, M.M. (2021). Purpose-driven leadership and organizational success: a case of higher educational institutions. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(7), 1004-1017. DOI: 10.1108/LODJ-02-2021-0054
 21. Huanca, R., Larico, G., Apaza, J. y Quispe, I. (2021). El liderazgo en una escuela justa e inclusiva requiere el impulso de la acción docente para la efectividad de la enseñanza de alumnas y alumnos diferentes, y fomentar que cada estudiante aprenda lo mejor posible. *Revista científica Dominio de las Ciencias*, 7(2). DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i2.1827>
 22. López, D. y Vergara, P. (2017). El enfoque heurístico aplicado a la resolución de problemas en la empresa: entre el método y la estrategia. *Razón y Palabra*, 21(98). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199553113017>
 23. Maya, E., Aldana, J. e Isea, J. (2019) Liderazgo Directivo y Educación de Calidad. *CIENCIAMATRIA*, 5(9), 114-129. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i9.102>
 24. Natividad, R. (2021). *El liderazgo pedagógico y la calidad de los aprendizajes de la Institución Educativa "Mercedes Cabello Indacochea Lozano" Huacho, 2018*. <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/4456>
 25. Ordoñez, R. (2017). *Aplicación del método heurístico y desarrollo de habilidades de investigación en estudiantes en etapa de investigación formativa*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/6255>
 26. Osei, E.T., Swing, V.K. (2018). *The relationship between leadership ethics and organizational success: Ethics and organizational success*. DOI: 10.4018/978-1-5225-2650-6.ch002
 27. Palacios Núñez, M. L., Toribio López, A., & Deroncele Acosta, A. (2021). Innovación educativa en el desarrollo de aprendizajes relevantes: una revisión sistemática de literatura. *Universidad y Sociedad*, 13(5), 134-145. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2219>
 28. Parra, N., & Silva, A. (2021). Liderazgo efectivo directivo y su incidencia en relaciones interpersonales docentes en Escuela José Mejía Lequerica. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(1), 39-46. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.1.412>
 29. Razeto, A. (2017) Más confianza para una mejor escuela: el valor de las relaciones interpersonales entre profesores y director. *Cuadernos de Investigación Educativa*. 8(1). <https://doi.org/10.18861/cied.2017.8.1.2639>
 30. Reis, M; Nélia, D y Avelar, C. (2019) Teorías de liderazgo y desempeño individual. *Pensamiento gestión*. 47(1). 148-179. <https://doi.org/10.14482/pege.47.6001>.
 31. Rodríguez, J. y Ruiz, J. (2019). El clima social en centros educativos: percepción del profesorado de Educación Secundaria Obligatoria de la Comunidad de Madrid. *Revista de Investigación Educativa*, 37(1). <http://dx.doi.org/10.6018/rie.37.1.320541>
 32. Salvador, E. y Sánchez, J. (2018). Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional Docente. *Revista de Investigaciones Altoandinas*. 20(1). <https://doi.org/10.18271/ria.2018.335>
 33. Segura, J. (2021) La capacitación y el desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico Libertador, Chorrillos. [Tesis maestría. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle].
 34. Serrano, J (2019). *El liderazgo pedagógico y las relaciones interpersonales de la institución educativa primaria N° 70035 de la Ciudad de Puno. 2017*. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/10112>
 35. Villazón, M. y Pérez, B. (2019). Control Sistémico de Gestión y Competencias Gerenciales del Directivo Docente en el Manejo del Talento Humano. *Revista Bistua Facultad de Ciencias Basicas*, 17(3).
 36. Weinstein, J., Muñoz, G. y Flessa, J. (2019). Liderazgo directivo para la calidad de la educación: aprendizajes desde un campo de investigación emergente. *Calidad en la educación*, (51). <https://doi.org/10.31619/caledu.n51.793>