



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
MAESTRÍA EN LIDERAZGO EDUCATIVO

**Estrategias de Liderazgo para la Optimización de las Relaciones Interpersonales y el Clima
Laboral en la Unidad Educativa del Milenio 5 de Junio**

Estudiantes:

Cueva Tatiana

Méndez Jonathan

Novillo Paulina

Tutora:

Barrios Nanci Briceño

Quito – Ecuador

Octubre 2022

Índice de Contenido

Resumen	5
Abstract	6
Introducción	7
Fundamentación Teórica.....	12
Liderazgo.....	12
Características del Liderazgo	14
Estrategias de Liderazgo	15
Relaciones Interpersonales.....	17
Clima laboral.....	19
Dimensiones Para un Buen Clima Laboral	21
Metodología	24
Informantes Clave	25
Análisis de Datos	26
Propuesta.....	66
Título.....	66
Propósito	66
Presentación	66
Justificación.....	66
Fundamentación	67
Estructura de la Propuesta.....	67
Factibilidad de la Propuesta	72
Referencias	73
Apéndice A. Cuadro de Categorías Previas	79
Apéndice B. Guía de Preguntas	80
Apéndice C. Desarrollo de la Entrevista.....	81

Índice de Tablas

Tabla 1 Estilos de liderazgo.....	13
Tabla 2 Tipos de relaciones interpersonales	18
Tabla 3 Categorización directivos	26
Tabla 4 Categorización docentes	32
Tabla 5 Triangulación	59
Tabla 6 Plan de Acción	69

Índice de Figuras

Figura 1 Factores que influncian el clima laboral	9
Figura 2 Estructuración de categorías	58
Figura 3 Estructura de la propuesta	68

Resumen

En el día a día de las instituciones educativas existe la necesidad de interactuar e integrar a toda su comunidad y, por ende, las relaciones interpersonales y el clima laboral indican directamente a construir relaciones cercanas, adecuadas, donde prevalezca el respeto, la comunicación y el trabajo en equipo. Ante esta situación, la presente investigación se desarrolló con el fin de determinar la relación que existe entre ambos elementos (relaciones interpersonales y clima laboral) en la Unidad Educativa del Milenio 5 de Junio y así elaborar una propuesta para mejorarlos. El estudio fue llevado a cabo bajo un enfoque cualitativo, en torno a tres ejes importantes, liderazgo, relaciones interpersonales y clima laboral, y para recabar información fueron aplicadas entrevistas a siete docentes y dos directivos. Los hallazgos permitieron corroborar que existe deficiencias en las relaciones y ambiente de trabajo en la institución educativa, hecho que constituyó el punto de partida para desarrollar un plan de acción que permita mejorar el liderazgo.

Palabras clave: integrar, relaciones interpersonales, clima laboral, trabajo en equipo, liderazgo directivo.

Abstract

In the day to day of educational institutions there is a need to interact and integrate the entire community and, therefore, interpersonal relationships and the work environment directly point to building close, adequate relationships, where respect, communication and respect prevail. teamwork. Given this situation, this research was developed in order to determine the relationship between both elements (interpersonal relationships and work environment) in the June 5 Millennium Educational Unit and thus develop a proposal to improve them. The study was carried out under a qualitative approach, around three important axes, leadership, interpersonal relationships and work environment, and to collect information, interviews were applied to seven teachers and two educacional managers. The findings allowed to corroborate that there are deficiencies in the relationships and work environment in the educational institution, a fact that constituted the starting point to develop an action plan that allows improving leadership.

Key word: integrate, interpersonal relationships, work environment, teamwork, managerial leadership.

Introducción

Como parte inherente del ser humano se encuentra su capacidad de liderazgo, de influir en los demás, guiar, inspirar y coordinar esfuerzos para lograr un determinado objetivo, hecho que ha permitido a lo largo de los años experimentar transformaciones sociales. En ese sentido, Davis y Newstrom (2003) consideran al liderazgo como aquel proceso para incidir sobre otras personas a través del trabajo en equipo, de tal manera que tengan la motivación suficiente para alcanzar un propósito en particular.

En el contexto educativo, el desarrollo de las instituciones está ligado al liderazgo que ejercen las autoridades del plantel, quienes requieren combinar adecuadamente recursos, tiempo y espacio para reforzar y mejorar continuamente los procesos académicos, estimular relaciones interpersonales positivas y, por ende, mantener un clima laboral óptimo. Dichas relaciones, como lo indica Martínez (2010), implica que los colaboradores establezcan vínculos basados en la reciprocidad y con una adecuada comunicación entre quienes hacen parte de la organización.

Es innegable que lograr procesos fluidos de comunicación es fundamental en todo giro de negocio y más aún en las instituciones educativas, dado que al ser espacios de formación requieren constantemente crear relaciones estrechas y adecuadas entre todos sus integrantes, bajo un ámbito de respeto, acertada resolución de conflictos, en donde sea promulgado el control emocional y el manejo del comportamiento. Al respecto, Brunet (2011) aclara que la naturaleza propia del comportamiento es compleja, pues la persona no actúa únicamente con base en sus características sino también en función de la situación que vive.

Entonces, las relaciones interpersonales y el clima laboral son dos elementos interconectados entre sí, en donde la participación y el compromiso de todos es sustancial. Aunque ciertamente este es el fin máximo a alcanzar, en varios casos la realidad equidista por

completo de ello: en algunas instituciones educativas las relaciones interpersonales son deficientes debido a la falta de un adecuado liderazgo que impulse el desarrollo social, cultural y académico. Esto acarrea consigo que exista distanciamiento entre los colaboradores, que no se sientan identificados con la cultura organizacional, falta de comunicación y entre otras situaciones que generan un deterioro en el ambiente de trabajo.

Bauman (2008) (los estudios sociológicos de Zygmunt Bauman giran en torno a la modernidad líquida y cómo el ser humano experimenta la vida) hace hincapié en que las relaciones interpersonales se debilitan hoy en día en vista de que cada sujeto vela por sus intereses individuales y por el alto nivel de desconfianza social que existe. Este hecho, de acuerdo a Yañez et al. (2010), genera que progresivamente disminuya ese engranaje social e interés colectivo, lo que en el contexto laboral implica que los grupos de trabajo estén conformados por seres egoístas y con constante miedo hacia el otro.

Sin duda, las relaciones interpersonales son tan complejas como la existencia misma del ser humano, es por ello que hay estudios que profundizan cómo inciden en el clima laboral. Un ejemplo es el trabajo de Moreno y Pérez (2018), quienes mediante una investigación mixta concluyen que el nivel de productividad de una institución incrementa a medida que se consolidan mejor las relaciones entre las personas. En otras palabras, debe existir un compromiso afectivo, entendido como la predisposición a realizar determinadas tareas en conjunto para obtener los resultados esperados. Con el afán de brindar una perspectiva más visual, la Figura 1 expone algunos factores que inciden en el clima laboral.

Figura 1

Factores que influyen en el clima laboral



Nota. Realizado con base en Gutiérrez (2014).

Para construir un clima laboral positivo en una institución educativa -y en realidad en todo negocio-, el líder es quien tiene que impulsarlo entre los colaboradores, pues solo así es posible que los docentes entablen vínculos sanos, sepan expresar sus ideas y potencien sus habilidades (Alves, 2000). Y es que el ambiente de trabajo conjuga distintos elementos que tienen que mantener una sinergia constante: sensaciones, emociones, actitudes, características personales -físicas y psicológicas- y de la organización que impactan significativamente en la productividad.

Sin duda, es muy importante mantener un diálogo constante con los trabajadores con el fin de estimular una relación sana entre la comunidad educativa en donde prime la comunicación, respeto y trabajo en equipo; si esto no existe, resulta totalmente difícil que las metas se cumplan satisfactoriamente y en el tiempo establecido (Cárdenas et al., 2009; López et al., 2014). Por el contrario, bien indica Cristóbal (2017) que una persona se desempeña con

mayor eficiencia cuando tiene la libertad de explotar al máximo sus conocimientos y habilidades en vista de que el ambiente laboral le permite hacerlo.

Frente a lo expuesto se erige la presente investigación, ejecutada en la Unidad Educativa del Milenio 5 de Junio, con el propósito de brindar estrategias que le permitan al líder educativo mejorar las relaciones interpersonales en la institución y así alcanzar ágilmente las metas a nivel global y de cada área. Para tal efecto son planteadas las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se desarrollan las relaciones interpersonales en la Unidad Educativa del Milenio 5 de Junio?
- ¿Cómo es el clima laboral en la Unidad Educativa del Milenio 5 de Junio?
- ¿Cuáles son las estrategias de liderazgo que se aplican en la Unidad Educativa del Milenio 5 de Junio para la optimización de las relaciones interpersonales y el clima laboral?

Para dar respuestas a dichas preguntas son establecidos los siguientes objetivos:

- Develar como se desarrollan las relaciones interpersonales en la Unidad Educativa del Milenio 5 de Junio.
- Describir como es el clima laboral en la Unidad Educativa del Milenio 5 de Junio.
- Conocer las estrategias de liderazgo que se aplican en la Unidad Educativa del Milenio 5 de Junio para la optimización de las relaciones interpersonales y el clima laboral.
- Ofrecer al líder educativo estrategias que le permitan mejorar su gestión en lo concerniente a las relaciones interpersonales y clima laboral dentro de la institución educativa para lograr una sana convivencia y participación escolar encaminada a alcanzar una educación de calidad.

El propósito de plantear estrategias de liderazgo es aportar a construir relaciones interpersonales y un clima laboral óptimo que mejore los procesos de enseñanza y aprendizaje. Por lo tanto, para que un directivo sea considerado un buen líder tiene que ser capaz de brindar un acompañamiento constante a los colaboradores, establecer estrategias creativas y estimular a que sus docentes construyan realmente un aprendizaje significativo, integral y holístico con sus estudiantes. Además, el profesor debe ser libre a expresar ideas y poner en práctica sus conocimientos al margen de un ambiente de respeto, comunicación y transparencia, pues de esa manera logra vínculos efectivos con sus pares.

Fundamentación Teórica

El presente estudio gira en torno a tres ejes: liderazgo, relaciones interpersonales y clima laboral. Cada uno de ellos son profundizamos en los siguientes puntos y constituyen la base para desarrollar la tabla de categorización.

Liderazgo

El liderazgo puede ser concebido desde distintas aristas, pero en términos generales, como fue ya mencionado previamente, implica la capacidad para influir en otras personas con la finalidad de cumplir determinados objetivos (Gómez, 2002). Lupano y Castro (2006) lo abordan de la siguiente manera:

El liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona – el líder – y sus seguidores. Además, este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cual ocurre dicho proceso. (p. 108)

Un liderazgo eficiente se caracteriza, sobre todo, cuando diariamente el líder es capaz de encaminar a su equipo de trabajo a lograr las metas, los incentiva y construye un entorno lleno de entusiasmo. Es un proceso de transformación constante, basado en valores y enfocado hacia el bienestar común, en el que constantemente se consolidan las relaciones interpersonales tan necesarias para el crecimiento social (Uribe, 2005; Barroso y Salazar, 2010).

En síntesis, el liderazgo debe siempre estar enfocado en guiar al equipo de trabajo a cumplir sus metas, pero no desde la imposición y el medio sino desde un enfoque humanista en donde se incentive una comunicación asertiva y el respeto mutuo.

Estilos de Liderazgo

El liderazgo tiene distintos matices y enfoques desde los cuales puede ser concebido en función de las necesidades y el contexto. A continuación, la Tabla 1 expone varias alternativas de liderar que son analizadas en el estudio de Sánchez y Barraza (2015).

Tabla 1

Estilos de liderazgo

Tipo de liderazgo	Detalle
Autocrático Lewin (1939)	<ul style="list-style-type: none"> Toma todas las decisiones. No permite la participación del grupo. Dueño de información. No delega responsabilidades. Fija los objetivos a cumplir. Administra premios y castigos. Tiene control de todo y todos.
Democrático Lewin (1939)	<ul style="list-style-type: none"> Fomenta la participación activa del grupo. Agradece la opinión del grupo y no margina a nadie. El objetivo es el bien grupal. Ejerce una escucha activa y toma en cuenta todas las opiniones. Delega tareas en otros y confía en la capacidad de su grupo. Ofrece ayuda y orientación.
Laissez-faire Lewin (1939)	<ul style="list-style-type: none"> Decisiones con participación mínima o nula. Prefieren normas claras. Tienden a ser neutros. Poco en el logro de objetivos. Influyen poco al clima laboral.
Transformacional (Pariente, F. 2010)	<ul style="list-style-type: none"> Toma decisiones en función de las necesidades de los dirigidos. Aproximación personal a los dirigidos. Estimula intelectualmente al trabajador. Hace partícipe al trabajador en el éxito de la empresa. Cree en el trabajador y en el trabajo en equipo. Les apuesta a los resultados a largo plazo. Es arriesgado.
Distribuido (Murillo, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones compartidas. Fomenta el trabajo colegiado. Tiene metas explícitas y compartidas. Establece zona de desarrollo próximo para él y su personal. Se implica en las decisiones pedagógicas. Fomenta cambio en la cultura institucional.

Características del Liderazgo

Un líder tiene ciertas características innatas o adquiridas para que sea considerado como tal. Alvarado et al. (2012) detallan las siguientes:

- El líder tiene que ser capaz de compartir con los demás la información necesaria y trazar los objetivos comunes.
- Debe utilizar su autoridad de manera efectiva y responsable.
- Necesariamente tiene que inspirar a los demás.
- Requiere ser hábil para planificar tareas a corto, mediano y a largo plazo.
- Tiene que ser empático y capaz de comprender las actitudes de los miembros del equipo y validar sus diferencias.
- Es indispensable que inculque valores y una cultura común.
- Debe ser perseverante y resiliente ante situaciones adversas.
- Ser capaz de construir un entorno de trabajo cohesionado y cooperativo.
- Tiene que ser un buen estratega: planificar las actividades correctamente para evitar desviaciones poco deseadas.

También cabe indicar las siguientes:

- **Estilo de dirección.** Un buen líder ajusta su estilo de dirección en función del contexto y la persona, de tal manera que su equipo ejecute sus tareas con responsabilidad y emoción y no por obligación.
- **Escuchar.** El líder tiene una escucha activa, toma en cuenta las sugerencias de su grupo, es prudente y sabe controlar sus impulsos.
- **Autoconfianza.** Mantiene un control emocional constante, hecho que le permite respetar los diferentes criterios sin que ello influya negativamente.

- **Generoso.** Es generoso y motiva en momentos de fracaso. Además, enseña a que todos asuman la responsabilidad que acarrea el trabajo cuando se ejecuta bien o mal.
- **Preocupado.** Un líder se preocupa por las necesidades personales y profesionales del grupo y procura brindar retroalimentación constante.
- **Habla plural.** Es incluyente en el sentido de que mantiene constantemente un diálogo en plural con todo su grupo, en donde prima el nosotros y no el ustedes. En otras palabras, mantiene un entorno de igualdad, solidaridad y no deja que su posición ejerza negativamente sobre él.

Claro está que desarrollar estas cualidades es un proceso que requiere tiempo, de entrenamiento continuo y un alto compromiso emocional, en donde el individuo tiene que aprender a ganar su credibilidad no con base en el miedo sino en su calidad humana de liderazgo.

Estrategias de Liderazgo

De acuerdo a Hax y Majluf (2004), la estrategia de liderazgo consiste en un proceso activo en donde son planteadas fechas límites, actividades, está centrado en el cumplimiento de actividades e implementa diferentes acciones como:

- Estimula la inteligencia competitiva a lo largo de toda la organización.
- Facilitar a los colaboradores los conocimientos requeridos para trabajar efectivamente dentro de un espacio en donde contribuyan de manera individual y colectiva.
- Asigna recursos estratégicamente.
- No existen nuevos desafíos sin que antes se hayan enfrentado los ya planteados.
- Establece hitos claros, métodos de seguimiento, control del progreso y programas de recompensa interna y reconocimiento.

Toda persona en cargo directivo tiene que necesariamente ser un líder eficaz. En ese sentido, López (1992) detalla algunas otras estrategias claves:

- Estimula el desarrollo de relaciones interpersonales entre docentes.
- Fomenta la unión.
- Realiza actividades con los profesores.
- Mantiene una actitud positiva, empática y valiente.
- Es accesible en todo momento.
- Tiene actitudes sinceras y transparentes.
- Permite que los profesores expresen sus criterios, ideas y objetivos.
- Comparte conocimientos y destrezas.
- Utiliza su cargo y autoridad responsablemente.
- Mantiene un trato directo con los estudiantes.
- Apoya a los docentes cuando lo requieren.
- Promulga una comunicación asertiva entre docentes, docentes-estudiantes, entre estudiantes y entre la institución con la comunidad.
- Toma en cuenta las necesidades particulares que tengan los estudiantes.
- Determina metas y prioridades claras.
- Establece periodos no docentes para los profesores.
- Brinda mecanismos para enfrentar temas rutinarios en el aula.

En conclusión, un líder busca fortalecer los valores y cultura en su equipo, asigna el docente en función de las necesidades del curso, procura dotar de materiales y recursos a las aulas y promueve buenas relaciones entre la comunidad educativa en el marco del respeto y de acuerdo a las normas.

Relaciones Interpersonales

Los humanos son seres sociales por naturaleza, por lo que las relaciones interpersonales son fundamentales para la vida y juegan un rol significativo en el desarrollo de la persona. Tal es su incidencia que la falta de ellas le conducen al individuo a actitudes de rechazo, aislamiento y una calidad de vida bastante limitada (Enciclopedia Concepto, 2022).

Las relaciones interpersonales inciden en todo aspecto de la vida laboral, emocional, familiar, etc., y de ellas radica la posibilidad de alcanzar con mayor o menor facilidad los objetivos que el individuo se plantea. Es aquí en donde entra en juego el control emocional, dado que así la persona es capaz de mantener con mayor facilidad actitudes positivas, ser más empática y resiliente para manejar situaciones adversas (Pérez y Gardey, 2021).

Por su puesto, a toda relación la afectan leyes, convenciones y costumbres inherentes a cada sociedad y núcleo familiar, por lo que el gestionarlas es totalmente un reto y constituye un acto necesario para el crecimiento personal y profesional (Miralles y Carrera, s.f.). En el trabajo, el mantener una adecuada relación con todos los integrantes de la organización implica que exista en todo momento respeto a los derechos, capacidad de escucha, empatía y correcta comunicación.

Con la finalidad de complementar con información más detallada, la Tabla 2 expone los tipos de relaciones interpersonales.

Tabla 2*Tipos de relaciones interpersonales*

Tipo	Detalle
Relaciones íntimas o afectivas	Los individuos buscan entablar conexiones profundas y comprenden que existe distintos niveles de afecto. Generan fuertes lazos de confianza fundamentados en un sentimiento de comodidad, protección, solidaridad y pertenencia.
Relaciones superficiales	Todo es tratado de manera muy formal y superficial. A diferencia de las relaciones cercanas, consisten en conexiones temporales y relativamente no significativas para el ámbito emocional.
Relaciones circunstanciales	Surgen entre la intimidad y la superficialidad: involucran a personas con las que se comparte con cierta frecuencia pero que no necesariamente existe una conexión profunda al inicio, aunque si podría serlo posteriormente y volver luego a ser superficial.
Relaciones de rivalidad	Son relaciones negativas, hostiles, de competencia y odio. En ciertas ocasiones podrían con el tiempo cambiar y volverse positivas.
Relaciones familiares	Consiste en los nexos que hay en el núcleo familiar y otros familiares con los que se comparte un vínculo sanguíneo. Aquí surgen ciertos principios de autoridad, hay sentimientos de amor o repulsión y el vínculo puede ser superficial o profundo.

Nota. Tomado de Sime (2007)

Importancia de las Relaciones Interpersonales

La gestión interpersonal es una fuente de gran satisfacción o sufrimiento según las elecciones que realice cada persona y el tipo de conexión que establezca: a medida que son generados vínculos saludables, flexibles y respetuosos, el desarrollo personal del sujeto es mayor y cuenta con más herramientas para relacionarse en sociedad.

Características de las Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales pueden ser de seis tipos: profunda, superficial, entretenida, de confrontación, individual y grupal. Cada uno varía en función de los individuos, de las habilidades sociales que han desarrollado desde la niñez y las experiencias positivas y negativas.

Comunicación y relaciones interpersonales. Una adecuada comunicación es sustancial para intercambiar información asertivamente. Es la base de todo tipo de relaciones y, por tanto, de la construcción de la sociedad con sus respectivas normas y valores que rigen la convivencia armoniosa.

Relaciones interpersonales y tecnología. La sociedad tecnológica de hoy en día obliga a que las personas estén siempre conectadas desde distintos dispositivos y programas. Por tanto, ya las relaciones trascienden desde la presencialidad hacia la virtualidad e inmediatez.

Clima laboral

El ambiente laboral es un determinante en las organizaciones para que los colaboradores ejecuten sus actividades con mayor eficiencia. Bager (2009) indica que el clima en toda organización está constituido por el entorno tangible y no tangible en el que los trabajadores se desenvuelven, por lo que es necesario construir un espacio favorable para las relaciones interpersonales y así lograr que todos se sientan en confianza y predispuestos a aportar con sus conocimientos y habilidades.

El clima laboral y el capital humano son dos aspectos que coexisten en una suerte de mutualismo en donde el uno depende del otro: si los colaboradores están motivados y felices por pertenecer a la empresa, entonces el clima laboral es positivo; al contrario, si no hay motivación y los individuos trabajan desmotivados, el ambiente se tornará más hostil. Al respecto,

Chiavenato (2009a) sostiene que el comportamiento organizacional está dado por la constante interacción y reciprocidad que exista entre los miembros del equipo.

En vista de la gran incidencia que tiene el clima laboral, es sustancial que el líder educativo tenga el conocimiento necesario para establecer un entorno positivo en la institución, la administre eficientemente y motive a que profesores y alumnos se desenvuelvan en un ambiente totalmente enriquecedor en pro de alcanzar los objetivos planteados. Por ende, tiene que fomentarse el trabajo en equipo, compromiso y el asumir responsabilidades individuales y grupales.

Desde una perspectiva más general, Gadow (2010) destaca que:

El clima es la percepción individual acerca del entorno laboral, una forma personal de interpretar la realidad según sus valores y creencias propias. Pero la suma de actitudes, sentimientos y comportamientos termina caracterizando la vida en una organización. Dentro de la organización también existe una realidad objetiva conformada por los elementos estructurales, sus políticas, tecnología, y otros, los cuales pueden ser percibidos de diferentes maneras debido a las expectativas y particularidades de cada individuo. (p. 22)

Es entonces común que las personas tengan diferentes apreciaciones del clima laboral pese a trabajar en el mismo lugar, pues puede ocurrir que un grupo sea totalmente unido, trabaje en equipo, esté consciente de sus responsabilidades y genere así en su área un ambiente óptimo que les permita cumplir con sus metas, a diferencia de otro departamento que puede ser totalmente distinto. Al respecto, Muñoz (2008) analiza los estudios de Taylor y Andrews, respectivamente, con respecto a la relación entre el clima de trabajo y la productividad, quienes

establecen que el estimular la creatividad e independencia aporta a que exista mayor nivel de rendimiento.

Dimensiones Para un Buen Clima Laboral

Las dimensiones son aquellas tipologías que deben considerarse en una organización y que influyen directa e indirectamente en la conducta de los colaboradores. Como lo indica Montoya (2021), la teoría de Rensis Likert es una manera de medir mediante ocho dimensiones la percepción que tienen los colaboradores:

- **Métodos de mando.** Cuantifica la manera en que el jefe lidera e influye en el desempeño de los trabajadores.
- **Fuerzas motivacionales.** Mide la manera en que son implementados mecanismos de motivación hacia el colaborador.
- **Procesos de comunicación.** Establece la forma en que se estructura la comunicación a lo largo de la institución.
- **Procesos de influencia.** Determina la manera en que se relacionan los jefes y empleados para alcanzar las metas.
- **Procesos de toma de decisiones.** Establece si las decisiones de los cargos directivos están enfocadas al bienestar, mejora organizacional y a estimular la participación de los colaboradores.
- **Procesos de planificación.** Cuantifica la forma en que son establecidas las metas y estrategias para alcanzarlas.
- **Los procesos de control.** Permite evidenciar el desempeño de los empleados y su nivel de avance.

- **Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.** Determina si lo planificado es ejecutado correctamente y, por ende, lo positivo que es el rendimiento de los laboradores y la empresa como tal.

A continuación, la Tabla 3 expone la matriz de categorías.

Tabla 3

Matriz de categorías

Categorías	Subcategorías	Preguntas
Liderazgo	Estilos de liderazgo	1. Desde su experiencia, ¿cuáles son los aspectos que caracterizan el estilo de liderazgo en esta institución?
	Características de liderazgo	2. Desde su punto de vista, ¿cuáles son las características del liderazgo que se desarrolla en esta institución?
	Estrategias de liderazgo	3. Desde su criterio, ¿qué estrategias utiliza el equipo directivo para motivar en la integración de toda la comunidad educativa?
Relaciones Interpersonales	Tipos de Relaciones interpersonales	4. ¿Cómo son las relaciones interpersonales en su institución? Explique.
	Importancia de las relaciones interpersonales	5. Desde su criterio, ¿cuál es la importancia de las relaciones interpersonales para la optimización del clima laboral? Explique
	Características de las relaciones interpersonales	6. Desde su perspectiva ¿cuáles son los aspectos que se deben considerar desde el liderazgo para el desarrollo de las relaciones interpersonales favorables?

Clima Laboral	Satisfacción laboral	7. Desde su experiencia laboral, ¿cómo son las condiciones del ambiente de trabajo en esta institución? Explique
	Reconocimientos	
	Ambiente laboral	8. ¿En la institución educativa existe alguna clase de lineamientos para reconocimiento y estímulos laboral? Explique. 9. Desde su opinión, ¿cómo es el ambiente laboral en esta institución? Explique.

Metodología

En primera instancia es importante indicar que una investigación es considerada como tal cuando se estructura un proceso sistemático para dar respuesta a ciertas preguntas planteadas, comprender un fenómeno y entablar así un conocimiento útil y con datos valederos; en el caso del ámbito educativo, una manera de realizar estudios es a raíz de un enfoque cualitativo (Navarro et al., 2017; Ander-Egg, 1993).

Ante lo mencionado, la presente investigación fue cualitativa, bajo un paradigma humanista y de tipo hermenéutico. Al respecto, Cárcamo (2005) indica que es común que un estudio relacionado a lo social esté enmarcado en este tipo de paradigma, aunque también suele utilizarse el positivista.

Con respecto al método cualitativo, Toro y Parra (2006) mencionan que este tipo de estudios están enfocados a medir hechos sociales mediante varias preguntas que buscan entablar la existencia o no de relaciones entre determinadas variables. Además, profundizan en distinta información con el fin de validar ciertas relaciones conceptuales, lo que en algunos casos implica manipular la realidad con base en métodos de verificación y confiabilidad.

Por su parte, Creswell (2013) aborda a los estudios cualitativos como aquellos en donde es realizado un proceso interpretativo de indagación mediante diferentes técnicas: bibliográfica, fenomenológica, etnográfica, estudios de caso, entre tantas otras encaminadas a analizar un problema social. Es de esta manera que se estructura un panorama integral en el que son analizadas distintas perspectivas.

Por otro lado, con respecto a la hermenéutica, Vélez y Galeano (2016) la conciben como un enfoque orientado hacia el análisis del comportamiento verbal y no verbal, aspectos culturales, procesos de organización y determinados significados inherentes a ellos.

Informantes Clave

Las relaciones interpersonales en el sistema educativo, así como en todo entorno laboral, son cruciales para que las actividades sean llevadas a cabo de manera eficiente, y es por ello que el presente trabajo estuvo enfocado en entablar estrategias para mejorar dichas relaciones.

Para llevar a cabo la investigación fueron aplicadas entrevistas individuales a dos directivos y siete docentes de la Unidad Educativa del Milenio 5 de Junio del cantón Macará en la provincia de Loja. La muestra fue seleccionada al margen de las dos jornadas de trabajo y con base en quienes estuvieron prestos a colaborar con el proyecto, pues como lo menciona Mendieta (2015), de allí radica el que los datos obtenidos sean lo más certeros posibles dado que los sujetos se convierten en informantes. Así, gracias a la información recaba fue posible categorizarla, estructurarla y triangularla, proceso que es detallado en los siguientes puntos.

Categoría	Sub categoría	S	Texto Protocolar
Apertura al diálogo	<p style="color: red;">se caracteriza por fomentar el trabajo en equipo, por la escucha a las sugerencias, siempre estamos abiertos al diálogo</p> <p style="color: red;">la actitud positiva</p> <p style="color: red;">la comunicación, el trabajo en equipo</p> <p style="color: red;">el tener esa confianza, el ser auténticos, el perseverar también y sobre todo la solidaridad entre quienes integramos la institución</p>	<p data-bbox="1295 240 1409 272">Inv.</p> <p data-bbox="1295 386 1409 418">Dir. 1.</p> <p data-bbox="1295 751 1409 784">Dir. 2.</p> <p data-bbox="1295 1304 1409 1336">Inv.</p>	<p data-bbox="1421 240 1974 345">2.- Desde su punto de vista, ¿Cuáles son las características del liderazgo que se desarrolla en esta institución?</p> <p data-bbox="1421 386 1974 711">Esta institución se caracteriza por fomentar el trabajo en equipo, por la escucha a las sugerencias, siempre estamos abiertos al diálogo, pues consideramos que la comunicación es la clave para salir adelante, y así podemos brindar a nuestro personal esa confianza que requiere para que se ejecuten los trabajos de mejor manera.</p> <p data-bbox="1421 751 1974 1260">Bueno algunas características que yo considero pues son la actitud positiva siempre a cualquier actividad que tenemos que desarrollar y que poner en práctica, la comunicación, el trabajo en equipo, sobre todo en nuestra institución se ofertan dos jornadas matutina y vespertina, en la matutina funciona la escuela y en la vespertina el colegio, entonces pues es muy importante el trabajo en equipo, el tener esa confianza, el ser auténticos, el perseverar también y sobre todo la solidaridad entre quienes integramos la institución.</p> <p data-bbox="1421 1304 1974 1369">3.- Desde su criterio, ¿Qué estrategias utiliza el equipo directivo para motivar</p>

Categoría	Sub categoría	S	Texto Protocolar
Trabajo en equipo	Fomentamos la comunicación, la participación	Dir. 1.	en la integración de toda la comunidad educativa? Fomentamos la comunicación, la participación , siempre tratamos de que los docentes se sientan escuchados, claro no podemos ceder a todo, pero buscamos que las decisiones tomadas no afecten a la mayor parte de la comunidad.
	fomentar la escucha activa la comunicación el respeto y el trabajo en equipo	Dir. 2.	Dentro de las estrategias pues yo considero que está en fomentar la escucha activa , como decía anteriormente la comunicación es muy importante el respeto y el trabajo en equipo , el trabajo de grupo.
	tratamos siempre de llevarnos entre todos cuando se generan conflictos buscamos resolverlos de la mejor manera.	Inv.	4.- ¿Cómo son las relaciones interpersonales en su institución? Explique
Trato cordial	tratamos siempre de llevarnos entre todos cuando se generan conflictos buscamos resolverlos de la mejor manera.	Dir. 1.	Las relaciones interpersonales son buenas, tratamos siempre de llevarnos entre todos , aunque existan criterios diferentes se respeta cada forma de pensar, y cuando se generan conflictos buscamos resolverlos de la mejor manera .
		Dir. 2.	Bueno las relaciones interpersonales son buenas la mayor parte del tiempo, somos personas con diversos temperamentos, formas de pensar ser y actuar. Aun cuando se han presentado discrepancias o

Categoría	Sub categoría	S	Texto Protocolar
	<p>un trato cordial y de respeto entre todos.</p>		<p>desacuerdos, sobre todo manteniendo un trato cordial y de respeto entre todos.</p>
<p>Cumplimiento de objetivos</p>	<p>cumplir los objetivos de la institución es indispensable conservar y promover relaciones interpersonales saludables que permitan establecer un excelente clima laboral.</p> <p>existan buenas relaciones. Sentirnos cómodos</p>	<p>Inv. Dir. 1 Dir. 2. Inv.</p>	<p>5.- Desde su criterio, ¿Cuál es la importancia de las relaciones interpersonales para la optimización del clima laboral? Explique</p> <p>La importancia de las relaciones interpersonales, son importantes para cumplir los objetivos de la institución, combinando capacidades y recursos individuales; por ello es indispensable conservar y promover relaciones interpersonales saludables que permitan establecer un excelente clima laboral.</p> <p>Bueno yo creo que es muy importante, es algo esencial en la vida social de cualquier persona. Que existan buenas relaciones. Sentirnos cómodos, ya que la institución es donde pasamos la mayor parte de nuestro tiempo.</p> <p>6.- Desde su perspectiva ¿Cuáles son los aspectos que se deben considerar desde el liderazgo para el desarrollo de las relaciones interpersonales favorables?</p>
<p>Escucha activa</p>	<p>liderazgo comunicativo, participativo y democrático</p>	<p>Dir. 1.</p>	<p>Considero que es muy importante tener un liderazgo comunicativo, participativo y democrático para que las relaciones</p>

Categoría	Sub categoría	S	Texto Protocolar
Ambiente de respeto	<p>la escucha activa, el trabajo colaborativo y fomentar valores el respeto, la solidaridad, la comunicación entre todos y un trato cordial.</p>	Dir. 2.	<p>interpersonales puedan ser favorables de unos a otros sin ningún perjuicio y se pueda convivir en un ambiente de trabajo ameno.</p> <p>Yo creo que es importante y esencial la escucha activa, el trabajo colaborativo y fomentar valores el respeto, la solidaridad, la comunicación entre todos y un trato cordial.</p>
	<p>ambiente tranquilo donde hay respeto y se valora la opinión de cada compañero docente</p>	Inv.	<p>7.- Desde su experiencia laboral ¿Cómo son las condiciones del ambiente de trabajo en su institución? Explique</p>
	<p>Las condiciones son buenas el ambiente ha sido positivo con quiénes a más de compartir las relaciones laborales nos une una muy buena amistad</p>	Dir. 1	<p>Es un ambiente tranquilo donde hay respeto y se valora la opinión de cada compañero docente, tratando que las condiciones o el lugar de trabajo sea el adecuado.</p> <p>Las condiciones son buenas desde mi experiencia personal siempre el ambiente ha sido positivo pues como en toda institución siempre hay altos y bajos, bueno dentro de esto yo tengo compañeros con los cuales trabajo desde el año 2010 cuándo se creó la institución aproximadamente 12 años y con quiénes a más de compartir las relaciones laborales nos une una muy buena amistad con los cuales podemos compartir buenos momentos dentro y fuera de la institución</p>

Categoría	Sub categoría	S	Texto Protocolar
	<p>las condiciones del ambiente laboral en mi institución son buenas.</p>		<p>pues las condiciones del ambiente laboral en mi institución son buenas.</p>
Carencia de reconocimiento	<p>No hay lo que se pretende es respetar y seguir los lineamientos de la LOEI y establecerlo en el código de convivencia</p>	<p>Inv.</p>	<p>8.-En la institución educativa ¿Existe alguna clase de lineamientos para reconocimiento y estímulo laboral? Explique</p>
Ambiente favorable	<p>esperamos y aspiramos poder incluir o normar algún tipo de estímulos y reconocimientos que permitan pues motivar el desempeño y también poder reconocer el trabajo</p> <p>es de vital importancia, que todas las instituciones de cualquier índole conserven un ambiente</p>	<p>Dir. 1</p>	<p>No hay lo que se pretende es respetar y seguir los lineamientos de la LOEI y establecerlo en el código de convivencia para que los logros puedan ser equitativos en su labor docente y de esta manera pueden estar motivados a que su trabajado sea valorado.</p> <p>Actualmente estamos iniciando un proceso de actualización de nuestro código de convivencia Institucional y bueno esperamos y aspiramos poder incluir o normar algún tipo de estímulos y reconocimientos que permitan pues motivar el desempeño y también poder reconocer el trabajo realizado.</p> <p>9.- Desde su opinión, ¿Cómo es el ambiente laboral dentro de su institución? Explique</p> <p>En la sociedad actual es de vital importancia, que todas las instituciones de cualquier índole conserven un ambiente</p>

Categoría	Sub categoría	S	Texto Protocolar
	laboral favorable		laboral favorable para que podamos trabajar en un ambiente de armonía donde se respeten las opiniones de cada persona y sean escuchados.
	se respeten las opiniones de cada persona		
	ambiente laboral es bueno a pesar de que en ocasiones si se genera mucho estrés	Dir. 2	El ambiente laboral es bueno a pesar de que en ocasiones si se genera mucho estrés por el trabajo mismo los tiempos siempre en conjunto tratamos de mantener un buen ambiente dándonos un tiempo de vez en cuando para relajarnos también a través de convivencias de compartir en ocasiones especiales también trabajamos con charlas informarles de esta forma pues creo que si mantenemos un ambiente laboral bueno
	dándonos un tiempo de vez en cuando para relajarnos también a través de convivencias		

Tabla 4

Categorización docentes

Categoría	Sub categoría	S	Texto Protocolar
		Inv.	1.- Desde su experiencia, ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan el estilo de liderazgo en esta institución?
Unidad laboral		Doc. 1.	Desde mi experiencia dentro de los aspectos que caracterizan el estilo de liderazgo en nuestra institución educativa, es la flexibilidad al trabajo dentro de
	flexibilidad al trabajo		

Categoría	Sub categoría	S	Texto Protocolar
	<p>el desarrollo de diversas actividades que se plantean desde las autoridades para ejecutarla conjuntamente con el equipo de trabajo</p>		<p>nuestra institución, el desarrollo de diversas actividades que se plantean desde las autoridades para ejecutarla conjuntamente con el equipo de trabajo; sin embargo, esa flexibilidad muchas de las veces no llega a una feliz realización para el logro de objetivos, ya que como usted sabe si se da apertura a todos los compañeros no se llega a consensos, por esos los objetivos no tiene una feliz realización.</p>
	<p>liderazgo participativo, y pues las características serían de integrar a todo el equipo, a la comunidad educativa</p>	Doc. 2.	<p>Desde mi experiencia, yo creo que el liderazgo en mi institución es un liderazgo participativo, y pues las características serían de integrar a todo el equipo, a la comunidad educativa, porque nosotros tenemos líderes en los directivos, líderes en los docentes, líderes en estudiantes, líderes en padres de familia, entonces se integra a toda la comunidad educativa para que ellos sean partícipes de lo que se va a realizar en la institución, y así ellos participando crean un buen equipo de trabajo que pueda sacar adelante a la institución.</p>
		Doc. 3.	<p>Realmente yo ya tengo 6 años de experiencia en esta institución educativa y podría decir que aún no está definido en sí un estilo de liderazgo, si bien es cierto han</p>

Categoría	Sub categoría	S	Texto Protocolar
<p>no se ha definido aún o no se ha visualizado un estilo en particular de liderazgo en sí</p>	<p>liderazgo democrático donde la opinión de todos es importante y valiosa</p>	Doc. 4.	<p>pasado algunos líderes educativos en tan corto tiempo, ya hemos tenido prácticamente 4 - 5 rectores y le hablo del tiempo que yo estoy laborando en esta institución, en el cual prácticamente no se ha definido aún o no se ha visualizado un estilo en particular de liderazgo en sí. Entonces realmente, desde mi punto de vista no existiría, si bien es cierto lo quiere hacer al inicio el líder cuando toma la responsabilidad, sin embargo, siempre se ve y se ha visto pues cortado de una u otra forma por los cambios que hemos tenido en nuestra institución educativa.</p>
<p>trabajo mancomunado de cada integrante</p>	<p>de tal manera que se cumplan las metas preestablecidas</p>	Doc. 5.	<p>Dentro de nuestra institución se maneja un liderazgo democrático donde la opinión de todos es importante y valiosa, fomentando de esta manera la amistad y las buenas relaciones interpersonales.</p> <p>Podemos definir el liderazgo institucional para dar cumplimiento a la misión y visión determinada, en nuestra institución para cumplir esto se debe tener presente que el trabajo mancomunado de cada integrante será un aporte muy necesario e imprescindible con líder de la institución, quién influye de manera positiva en su grupo, de tal manera que se cumplan las metas preestablecidas.</p>

Categoría	Sub categoría	S	Texto Protocolar
Empatía y asertividad	<p>hay una debida organización</p> <p>se tiene claro los fines</p>	Doc. 6.	<p>Pienso que, si hay una debida organización, se aplica los principios, los lineamientos emitidos por el Ministerios de Educación y se tiene claro los fines.</p>
	<p>les caracteriza un estilo de liderazgo carismático y laissez faire ya que la mayoría de los docentes realizamos un trabajo con responsabilidad</p>	Doc. 7.	<p>Bueno creo que ser líder no es solo ser el jefe creo que un líder debe tener habilidades que contagie a su equipo de trabajo, actualmente nuestras autoridades podrían decir que les caracteriza un estilo de liderazgo carismático y laissez faire ya que la mayoría de los docentes realizamos un trabajo con responsabilidad.</p>
	<p>liderazgo basado en la comunicación y escucha afectiva</p> <p>existe un planteamiento basado en una visión que tiene objetivos</p>	Inv.	<p>2.- Desde su punto de vista, ¿Cuáles son las características del liderazgo que se desarrolla en esta institución?</p>
		Doc. 1.	<p>Bueno, entre las características que resaltan y me he podido dar cuenta pues está el liderazgo basado en la comunicación y escucha afectiva, pues todos los docentes tenemos la oportunidad de expresar nuestras opiniones, también existe un planteamiento basado en una visión que tiene objetivos para lograr el bienestar de la comunidad educativa en general; sin embargo, no cuenta con una integración al 100% de todos los miembros de la comunidad educativa, siempre existen pequeños grupos que a veces no permiten el logro de las metas</p>

Categoría	Sub categoría	S	Texto Protocolar
			planteadas, cada cual tiene diferentes opiniones pues entonces, en ese aspecto hace falta quizá plantarse estrategias donde se pueda ejecutar todos los proyectos que se plantea.
	<p>capacidad comunicativa que tiene el líder, capacidad para integrar a todos, también el compromiso que uno pone cuando va a realizar algún trabajo</p> <p>la pasión por motivar por inspirar un cambio para todos y también la flexibilidad</p>	Doc. 2.	<p>Bueno, yo creo que en mi institución las características que se desarrollan son primeramente pues la capacidad comunicativa que tiene el líder, capacidad para integrar a todos, también el compromiso que uno pone cuando va a realizar algún trabajo, alguna mejora para la institución, la pasión por motivar por inspirar un cambio para todos y también la flexibilidad porque no debemos quedarnos estancados en una sola cosa, el cambio es muy bueno.</p>
	<p>lo que he podido observar siempre es basándonos en los compañeros con más experiencia</p> <p>empírico en sí</p>	Doc. 3.	<p>Pues realmente en lo que he podido observar siempre es basándonos en los compañeros con más experiencia, siempre nos hemos visto más o menos encaminados en esas características de que sean ellos quienes nos ayuden en cierta parte a continuar con nuestro trabajo, nos vayan guiando también en el desarrollo del profesional docente, pero como les mencionaba anteriormente, ha sido más empírico en sí, no hay un lineamiento que tengamos como institución o que podamos visualizar una metodología, un estilo en</p>

Categoría	Sub categoría	S	Texto Protocolar
			que se caracterice el líder educativo de la Unidad del Milenio.
	habilidad de comunicación	Doc. 4.	En nuestra institución se ha desarrollado la habilidad de comunicación , siendo muy importante la comunicación entre los compañeros docentes y nuestro directivo, y la capacidad que se tiene para resolver los problemas .
	capacidad que se tiene para resolver los problemas		
	interacción e interrelación del líder con sus allegados, el compromiso y la capacidad de procesar, compartir información, y también la capacidad de coordinar	Doc. 5.	Cómo características de liderazgo en mi institución, son la interacción e interrelación del líder con sus allegados, el compromiso y la capacidad de procesar, compartir información, y también la capacidad de coordinar .
	Empatía trabaja en equipo, también es colaborativo, participativo	se Doc. 6.	Empatía entre el director y los docentes, se trabaja en equipo, también es colaborativo, participativo , aunque a veces si hay resistencia sobre todo cuando salen lineamientos emitidos del Ministerio, pero al final siempre se acata, si existe el trabajo colaborativo por parte de los docentes, entonces yo creo que la compañera está haciendo un buen liderazgo, en cuanto a este periodo, lo he podido ver.
	flexibilidad	mucha Doc. 7.	Falta un poco de motivación, hay mucha flexibilidad , falta de cumplimiento en algunas normativas legales.

Categoría	Sub categoría	S	Texto Protocolar
Diálogo y unión	<p>motivar el trabajo en equipo, dialogar, conversar a lo mejor realizar esas reuniones de trabajo para tratar de integrar a todos los miembros del equipo ya que hace falta mucho la colaboración</p>	Inv.	<p>3.- Desde su criterio, ¿Qué estrategias utiliza el equipo directivo para motivar en la integración de toda la comunidad educativa?</p>
	<p>distribuir el liderazgo, no solo ser ellos el equipo directivo los que tomen las decisiones</p>	Doc. 1.	<p>Bueno entre las estrategias que se observa siempre es motivar el trabajo en equipo, dialogar, conversar a lo mejor realizar esas reuniones de trabajo para tratar de integrar a todos los miembros del equipo ya que hace falta mucho la colaboración, existe un cierto límite de docentes que trabajan encaminados al bienestar de educación, pero dentro de la comunidad educativa también hay un cierto número de docentes renuentes al cambio, así también no está estructurado quizá en un documento donde se plasmen esos acuerdos y compromisos a lo que los docentes debemos llegar.</p>
		Doc. 2.	<p>Yo creo que la principal estrategia es distribuir el liderazgo, no solo ser ellos el equipo directivo los que tomen las decisiones, al distribuir el liderazgo entre docentes también padres de familia, el gobierno escolar, entonces ellos se están comprometiendo y reconociendo la participación de todos ellos para que la participación en la institución sea más amplia el compromiso y también se puede ver ahí los equipos de liderazgo, como</p>

Categoría	Sub categoría	S	Texto Protocolar
			<p>pueden actuar ellos en bien de la institución.</p>
	<p>realmente no hay una estrategia, el problema se lo vive en sí, no tenemos esa motivación tal vez bien formulada por parte del directivo hacia toda la comunidad educativa</p>	Doc. 3.	<p>Creo que con la problemática que ustedes han planteado pues está contestada la pregunta, realmente no hay una estrategia, el problema se lo vive en sí, no tenemos esa motivación tal vez bien formulada por parte del directivo hacia toda la comunidad educativa; hablamos de comunidad, tantos padres de familia como estudiantes y nosotros como docentes, que somos los involucrados, si hablamos de equipo directivo prácticamente si falta mucho en buscar esos mecanismos para motivarnos a todos a mejorar el ambiente educativo.</p>
	<p>El equipo directivo motiva la integración de toda la comunidad educativa al realizar diversas actividades dentro de la institución educativa</p>	Doc. 4.	<p>El equipo directivo motiva la integración de toda la comunidad educativa al realizar diversas actividades dentro de la institución educativa que incentiven la participación de docentes, padres de familia y estudiantes, fomentando así las relaciones interpersonales.</p>
	<p>designación de tareas en grupo</p>	Doc. 5.	<p>Para transformar la escuela en comunidad es necesario el acuerdo y la participación de todos sus miembros, por lo tanto, las estrategias a utilizar por parte de los directivos es designación de tareas en grupo, desarrollan confianza, ofrecen</p>

Categoría	Sub categoría	S	Texto Protocolar
			información y se familiarizan con todos los miembros de la comunidad.
	fomenta el trabajo en equipo tratando de que haya esa unión	Doc. 6.	Primero la compañera siempre da el ejemplo, porque ella está un paso adelante, como digo también fomenta el trabajo en equipo tratando de que haya esa unión , porque si no ahí no se puede trabajar, otra estrategia que he visto ella emite todo documento sobre la misma base y encabezado para todos los diferentes equipos que conforman la institución , es un liderazgo bueno, no hay imposición , ella siempre está dando el ejemplo poniéndose siempre primero.
	emite todo documento sobre la misma base y encabezado para todos los diferentes equipos que conforman la institución no hay imposición		
	sentimos que nos falta motivación	Doc. 7.	Definitivamente sentimos que nos falta motivación por nuestra rectora, pues podemos observar que no hay el compromiso total por su trabajo, es responsable pero solo trabaja bajo reloj no da más de su tiempo no hay esa entrega total y como es una institución de doble jornada el directivo debe comprometerse más para tratar de unificar a su personal y trabajar en equipo no por jornada ni por subniveles.
	no hay el compromiso total por su trabajo, es responsable pero solo trabaja bajo reloj no da más de su tiempo		
		Inv.	4.- ¿Cómo son las relaciones interpersonales en su institución? Explique

Categoría	Sub categoría	S	Texto Protocolar
Deficientes relaciones interpersonales	<p style="text-align: right;">no son eficientes al cien por ciento</p> <p style="text-align: right;">todos los docentes debemos estar y ser conscientes que el bienestar es de toda la comunidad educativa</p>	Doc. 1.	<p>Bueno, las relaciones interpersonales dentro de la institución en si no son eficientes al cien por ciento ya que no existe ese espacio de integración y todos los docentes debemos estar y ser conscientes que el bienestar es de toda la comunidad educativa, todos apuntar hacia un mismo objetivo.</p>
	<p style="text-align: right;">son excelentes se trabaja en conjunto con el equipo directivo llegando acuerdos</p>	Doc. 2.	<p>Bueno yo llevo ya 8 años en la institución, las relaciones interpersonales son excelentes se trabaja en conjunto con el equipo directivo llegando acuerdos y especialmente con la comunidad educativa se obtienen excelentes resultados.</p>
	<p style="text-align: right;">falta mucho, debemos de mejorar esas relaciones,</p> <p style="text-align: right;">la relación realmente en la actualidad, en la institución educativa no son tan buenas,</p> <p style="text-align: right;">se debe mejorar, en muchos aspectos</p>	Doc. 3.	<p>Realmente, no son tampoco malas, porque somos seres humanos, tendemos a tener nuestras diferencias, pero si nos falta mucho, debemos de mejorar esas relaciones, tal vez nos desvinculamos del profesionalismo, creemos en que una persona siempre tiene la razón de todo, que no nos queremos comprender con un determinado grupo, con determinados compañeros, entonces la relación realmente en la actualidad, en la institución educativa no son tan buenas, bueno, es lo que yo puedo observar, no sé mis compañeras tal vez tengan otro criterio, pero si se debe mejorar, en muchos aspectos.</p>

Categoría	Sub categoría	S	Texto Protocolar
	cooperación y participación de toda la planta docente.	Doc. 4.	Dentro de la institución educativa las relaciones interpersonales son positivas porque promueven mucho la cooperación y participación de toda la planta docente.
	se ve impedida porque no existe respeto de las opiniones vertidas, no existe empatía hacia las demás personas	Doc. 5.	La comunicación muchas de las veces se ve impedida porque no existe respeto de las opiniones vertidas, dejando al descubierto que no existe empatía hacia las demás personas o el respeto a la opinión ajena.
	si hay una buena comunicación entre el rector y docente, pero creo que entre docentes no	Doc. 6.	Pienso que si hay una buena comunicación entre el rector y docente, pero creo que entre docentes no, porque existen grupos. Y yo creo que esto genera divisiones, entonces pues si hace falta un poquito más de empatía entre todos, sobre todo que cuando se trata de hacer críticas se las haga personalmente, debemos hacer una crítica constructiva, entonces yo creo que si hace falta mejorar las relaciones entre las autoridades y sobre todo entre docentes.
	falta un poquito más de empatía entre todos,		
	hace falta mejorar las relaciones entre las autoridades y sobre todo entre docentes.		
	las relaciones interpersonales estos tres últimos años se han quebrantado	Doc. 7.	Bueno yo inicie mi trabajo docente en esta institución llevo ya 12 años laborando y puedo decir que actualmente las relaciones interpersonales estos tres últimos años se han quebrantado pues a raíz de que se inició la doble jornada de trabajo

Categoría	Sub categoría	S	Texto Protocolar
Bienestar laboral	<p>los docentes de la jornada matutina trabajamos por nuestro lado y los de la vespertina por el suyo</p>		<p>empezaron a surgir inconvenientes los docentes de la jornada matutina trabajamos por nuestro lado y los de la vespertina por el suyo, pues siempre estamos pendiente de lo que hacen los compañeros de escuela que asisten por la mañana y lo que hacen los de colegio que asisten por la tarde, pues sentimos a veces que unos trabajamos más que otros o que para docentes de determinada jornada hay privilegio.</p>
	<p>la importancia de las relaciones interpersonales juega un papel muy importante porque de ello depende el bienestar, la interrelación, la escucha efectiva compartir ideas</p>	Inv.	<p>5.- Desde su criterio, ¿Cuál es la importancia de las relaciones interpersonales para la optimización del clima laboral? Explique</p>
	<p>son importantes promover un clima de armonía</p>	Doc. 1.	<p>Para contestar su pregunta, la importancia de las relaciones interpersonales juega un papel muy importante porque de ello depende el bienestar, la interrelación, la escucha efectiva compartir ideas y que los más beneficiados sean los estudiantes, donde se pueda dialogar y respetar la opinión de los demás.</p>
		Doc. 2.	<p>Las relaciones interpersonales en el trabajo cualquier ámbito son importantes aún más en la institución es primordial para que se pueda cumplir objetivos y es importante promover un clima de armonía con estudiantes, docentes y padres de</p>

Categoría	Sub categoría	S	Texto Protocolar
			familia caso contrario no se podría llamar institución.
	se enmarquen en el respeto, en la empatía, la consideración, la solidaridad, la humildad que debe de haber entre profesionales, el equipo y toda la comunidad educativa	Doc. 3.	Prácticamente de ahí se debería partir, porque si no hay un ambiente idóneo de trabajo, si no hay ese profesionalismo que nos debería caracterizar para de una u otra forma poder llevar a cabo un proceso, porque estamos trabajando con seres humanos que todo lo ven, que todo lo observan, que todo lo aprenden, entonces si como docentes o como equipo directivo no expresamos o no permitimos que los estudiantes vean ese clima que debería ser bien estructurado, ya que es una parte muy delicada, como nosotros podríamos exigirles a nuestros estudiantes que se lleven bien con el compañerito y que de esa manera hay que resolver el problema, que no hay que tal vez resolverlo de una forma negativa, sino de una forma positiva, entonces ahí ya entrada la importancia de las relaciones, siempre y cuando se enmarquen en el respeto, en la empatía, la consideración, la solidaridad, la humildad que debe de haber entre profesionales, el equipo y toda la comunidad educativa, y como le digo siempre enmarcado en el respeto de una persona a otra, pues comprendiendo las diferencias que existen entre un grupo de personas.

Categoría	Sub categoría	S	Texto Protocolar
	<p>crear un ambiente laboral positivo y gratificante</p>	Doc. 4.	<p>Las relaciones interpersonales dentro de la institución educativa son muy importantes porque permiten crear un ambiente laboral positivo y gratificante.</p>
	<p>indispensable conservar y promover relaciones interpersonales saludables que permitan establecer un excelente clima laboral</p>	Doc. 5.	<p>Las relaciones interpersonales son esenciales para el logro de los objetivos de la institución. Combinando capacidades y recursos individuales por ello es indispensable conservar y promover relaciones interpersonales saludables que permitan establecer un excelente clima laboral y con ello, incrementar un mejor desempeño laboral.</p>
	<p>Es muy importante las buenas relaciones personales, porque de ahí crece la confianza, el clima laboral optimiza que la comunidad educativa cumpla con los objetivos</p>	Doc. 6.	<p>Es muy importante las buenas relaciones personales, porque de ahí crece la confianza, como digo se lleva un proceso organizado porque el clima laboral optimiza que la comunidad educativa cumpla con los objetivos, si no hay buenas relaciones personales entre estudiantes, rector, docentes, padres de familia esto afecta el crecimiento de la institución, esta va para atrás, se queda estancada y no avanza, esta es una buena meditación, una buena gestión depende de todos, las buenas relaciones hacen que sus instituciones mejoren el proceso de enseñanza.</p>
	<p>las buenas relaciones hacen que sus instituciones mejoren el proceso de enseñanza</p>		

Categoría	Sub categoría	S	Texto Protocolar
Comunicación efectiva	buenas relaciones interpersonales en la institución es la clave para que la institución cumpla sus objetivos	Doc. 7.	Pues creo que mantener buenas relaciones interpersonales en la institución es la clave para que la institución cumpla sus objetivos y camine a alcanzar la visión institucional, si todos mantendrían buenas relaciones existiría mejor comunicación y quizá se podría resolver problemas que en ocasiones surgen por malinterpretaciones.
	mejor comunicación resolver problemas		6.- Desde su perspectiva ¿Cuáles son los aspectos que se deben considerar desde el liderazgo para el desarrollo de las relaciones interpersonales favorables?
	la comunicación, la motivación, la integración colectiva del equipo de trabajo, la empatía, la flexibilidad, el asesoramiento y las ganas de sacar adelante la comunidad educativa	Doc. 1.	Considero los aspectos más importantes son la comunicación, la motivación, la integración colectiva del equipo de trabajo, la empatía, la flexibilidad, el asesoramiento y las ganas de sacar adelante la comunidad educativa, teniendo claro un objetivo, el líder debe ser un guía, orientador y tener la predisposición de escuchar a todos.
	el respeto hacia las demás personas	Doc. 2.	Yo creo que el primer aspecto es el respeto hacia las demás personas, valorar desde el conserje hasta el rector y en estudiantes desde el más pequeño al más grande, cada persona tiene su valor y cada una de ellas pone su granito de arena al dialogo, y respetarlas es muy importante.

Categoría	Sub categoría	S	Texto Protocolar
<p>conocer primeramente a todo su equipo de trabajo, conocer sus debilidades y fortalezas, las virtudes que tiene cada miembro</p>	<p>Otro aspecto a considerar es el respeto</p> <p>el líder prácticamente tendría que buscar mecanismos guiándose en una normativa legal</p>	Doc. 3.	<p>Bueno, considero que un líder educativo, pues siempre es aquella persona que debe conocer primeramente a todo su equipo de trabajo, conocer sus debilidades y fortalezas, las virtudes que tiene cada miembro y de ahí partir, y ver como él puede manejar el equipo. Es como en nuestras aulas, yo tengo que como docente conocer a todos mis estudiantes, saber cuáles son sus debilidades y sus fortalezas, para poder crear estrategias que ayuden a todos. Asimismo, debe ser el líder tiene que conocer su equipo de trabajo para de una u otra manera guiarlos, y llegar a acuerdos entre todos. Otro aspecto a considerar es el respeto, tenemos que también aportar para que ese ambiente cada día vaya mejorando, entonces el líder prácticamente tendría que buscar mecanismos guiándose en una normativa legal que prácticamente a veces muchos directivos no quieren aplicar, porque tal vez vemos que el compañero se va a molestar o no le va a gustar que le llamen la atención, pero al ser líderes pues tenemos que también guiarlo a este compañero, decir no, esto es así por tal situación. Tenemos una normativa legal que cumplir, tal vez ya en consideración con todo el equipo docente podemos en cierta parte socializar y llegar a acuerdos, pero siempre se lo debe manejar así con</p>

Categoría	Sub categoría	S	Texto Protocolar
			todo el equipo, ya que usted sabe que también hay muchas situaciones que a veces los docentes tenemos que cruzar en nuestro diario vivir, pues tenemos derecho a ser escuchados, por ello el líder debe conocer a su equipo, guiarlo y darle a conocer los aspectos relevantes o lineamientos que tiene que considerar para mejorar el ambiente de trabajo.
	el principal aspecto que debe existir es una buena comunicación y actitudes positivas como la confianza, la cooperación y la participación.	Doc. 4.	Considero que el principal aspecto que debe existir es una buena comunicación y actitudes positivas como la confianza, la cooperación y la participación.
	considerar la comunicación, el respeto, la solidaridad, la responsabilidad y, sobre todo, la empatía.	Doc. 5.	Se debe considerar la comunicación, el respeto, la solidaridad, la responsabilidad y, sobre todo, la empatía.
	se debería trabajar bastante en motivar la empatía entre todos los docentes, estudiantes y comunidad educativa	Doc. 6.	Desde mi perspectiva yo pienso que se debería trabajar bastante en motivar la empatía entre todos los docentes, estudiantes y comunidad educativa, prácticamente para que mejoren las relaciones, el directivo debe tener un buen conocimiento de este tipo de conflictos, fomentar las buenas relaciones para que mejoren la convivencia armónica en nuestra institución.
	fomentar las buenas relaciones para que mejoren la convivencia armónica en nuestra institución		
	contar con documentos institucionales actualizados,	Doc. 7.	Pues creo que debería primero contar con documentos institucionales actualizados,

Categoría	Sub categoría	S	Texto Protocolar
Falta de normativa	<p>pues en ellos se norman aspectos importantes para un buen trabajo en equipo</p> <p>así mismo creo que deberían existir manuales de procedimientos</p>	Inv.	<p>pues en ellos se norman aspectos importantes para un buen trabajo en equipo y también se establecen normas de convivencia trabajo y cumplimiento, así mismo creo que deberían existir manuales de procedimientos entonces todos los conoceríamos y los aplicaríamos.</p>
	<p>se mantiene un clima laboral respetuoso si, quizá con un poco de falta de colaboración pero el respeto ha primado por encima de todo</p>	Doc. 1.	<p>Bueno dentro de la institución educativa se mantiene un clima laboral respetuoso si, quizá con un poco de falta de colaboración pero el respeto ha primado por encima de todo, aunque en varias ocasiones existen diferencias en las formas de pensar, de hacer o actuar, pero lo importante de todo es identificar las debilidades y fortalezas de todo el personal docente con que cuenta la institución educativa y apuntar hacia un objetivo para salir adelante valiéndonos de las fortalezas con las que contamos.</p>
	<p>condiciones acogedoras, tiene un ambiente agradable</p>	Doc. 2.	<p>Presta condiciones acogedoras, tiene un ambiente agradable que permite trabajar de una forma armónica.</p>
	<p>que no son buenas, pero si recalco que el respeto prima</p>	Doc. 3.	<p>Puedo decir que no son buenas, pero si recalco que el respeto prima.</p>

Categoría	Sub categoría	S	Texto Protocolar
	<p>las condiciones son un poco desagradables porque falta mucho la comunicación, la responsabilidad, empatía, apoyo, solidaridad y la interrelación</p>	Doc. 4.	<p>Dentro de mi institución las condiciones son un poco desagradables porque falta mucho la comunicación, la responsabilidad, empatía, apoyo, solidaridad y la interrelación entre cada uno de los integrantes.</p>
	<p>el ambiente laboral es gratificante porque ha permitido que nos desarrollemos óptimamente como institución y que no se desarrollen actitudes negativas</p>	Doc. 5.	<p>Bueno, dentro de nuestra institución el ambiente laboral es gratificante porque ha permitido que nos desarrollemos óptimamente como institución y que no se desarrollen actitudes negativas como la competitividad, la intolerancia o el individualismo.</p>
	<p>En parte sí es buena nos falta poquito de empatía entre todos, de ser más pacientes, de respetar las opiniones de los demás, de hacer una crítica constructiva, buscando el bien no imponiendo</p>	Doc. 6.	<p>En parte sí es buena, pero si hay momentos, que nos falta poquito de empatía entre todos, de ser más pacientes, de respetar las opiniones de los demás, de hacer una crítica constructiva, buscando el bien no imponiendo, nos falta tener presente primero el diálogo, la buena comunicación, porque con esto si se puede mejorar y tener una convivencia armónica en la institución.</p>
	<p>el ambiente de trabajo no es bueno, sentimos que no se dan a todos las mismas oportunidades, en ocasiones se ha tratado de realizar actividades de integración pero hay</p>	Doc. 7.	<p>Puedo indicar que el ambiente de trabajo no es bueno, sentimos que no se dan a todos las mismas oportunidades, en ocasiones se ha tratado de realizar actividades de integración pero hay</p>

Categoría	Sub categoría	S	Texto Protocolar
Desconocimiento	compañeros que simplemente no pueden o no quieren trabajar en equipo	Inv.	compañeros que simplemente no pueden o no quieren trabajar en equipo, y cuando se dan estas situaciones si incomoda y no se puede trabajar tu das tu mejor esfuerzo y los demás no, entonces decides unirme también a la mediocridad y la institución en lugar de salir adelante retrocede, algunos compañeros solo cumplen el trabajo por obligación no por vocación.
	no tengo conocimiento no está normado en realidad	Doc. 1.	<p>8.-En la institución educativa ¿Existe alguna clase de lineamientos para reconocimiento y estímulo laboral? Explique</p> <p>Bueno personalmente no tengo conocimiento, en la actualidad no existe algún reglamento en el que se pueda identificar este tipo de reconocimientos pues no está normado en realidad, existe un código de convivencia que no está actualizado y este es el documento en el que se norman este tipo de acuerdos y compromisos dentro de la institución educativa, por el momento no hay ninguno.</p>
	Yo no tengo conocimiento de que haya unos lineamientos para eso	Doc. 2.	Yo no tengo conocimiento de que haya unos lineamientos para eso cuando estuvo la anterior rectora si dio un diploma, pero no hay unos lineamientos que por ejemplo reconozca los 25 años de trabajo u otros

Categoría	Sub categoría	S	Texto Protocolar
			aspectos afines, como dije anteriormente lineamientos no existen.
	Bueno realmente no existe, podría decir que no lo he visto, no está estructurado en ninguna normativa de la institución	Doc. 3.	Bueno realmente no existe, podría decir que no lo he visto, no está estructurado en ninguna normativa de la institución, pues creo que el desempeño docente se debe ver estimulado de una u otra forma es nuestro trabajo diario y a veces como no somos estimulados también nosotros caemos a no querer innovar, a no querer prepararnos más porque el directivo no lo considera como algo bueno o no lo da a conocer, es decir no hay ese estímulo que diga se va a reconocer en un determinado tiempo al docente que hizo una investigación, al docente que se destacó en hacer un buen trabajo o algún proyecto, que alcanzo mejoras profesionales, ósea eso no lo tenemos.
	no está estipulado ni lineamientos para reconocimiento ni tampoco para estímulos laborales	Doc. 4.	En la institución educativa donde yo laboro dentro del código de convivencia no está estipulado ni lineamientos para reconocimiento ni tampoco para estímulos laborales.
	no existen lineamientos que respalden el reconocimiento y el estímulo laboral	Doc. 5.	Bueno, dentro de nuestra institución educativa no existen lineamientos que respalden el reconocimiento y el estímulo laboral, porque esta clase de reconocimientos no han sido tomados en

Categoría	Sub categoría	S	Texto Protocolar
			consideración al momento de elaborar nuestro código de convivencia.
	reconocimientos de estímulo	no existe	Doc. 6. Yo ya llevo trabajando 8 años y no existe reconocimientos de estímulo para algún compañero, ya sea el que se ha destacado en su desempeño docente, no he visto, más bien si se hace al que se va, ya sea una despedida, pero no he visto ese tipo de eventos donde se estimula al docente ya sea por su puntualidad, por su trabajo, por su desempeño, no ha habido este tipo reconocimientos.
	un documento en la institución que lo norme	no hay	Doc. 7. Los estándares de calidad educativa en Ecuador hablan sobre este aspecto pero lamentablemente en la actualidad no hay un documento en la institución que lo norme , en los códigos de convivencia anteriores se normaba el reconocimiento solo para estudiantes, pero creo que si hacen falta que se actualicen los documentos institucionales y se considere este aspecto para motivar a la labor docente, pues el reconocimiento al trabajo de un docente por parte de su líder ayuda mucho como motivación para todo el capital humano que labora en la institución y de esta manera todos queremos sobresalir para hacernos merecedores a estos reconocimientos, y en si quien se beneficia de esto es también

Categoría	Sub categoría	S	Texto Protocolar
Falta de integración institucional	<p>se basa en un espacio de libertad, respeto entre los miembros de la comunidad educativa, dónde tenemos la libertad de expresar nuestras ideas y opiniones aunque no son tomadas en cuenta, pero podemos expresar lo que pensamos</p>	Inv.	<p>nuestros estudiantes porque buscamos innovar e involucrarnos en un trabajo más eficiente, pues creo que sería bueno crear un manual de reconocimiento, pues existen diferentes tipos de salarios no monetarios que ayudan a mejorar el desempeño.</p>
	<p>es muy bueno, es un ambiente armónico agradable</p>	Doc. 1.	<p>9.- Desde su opinión ¿Cómo es el ambiente laboral dentro de su institución? Explique</p> <p>El ambiente laboral dentro de la institución se basa en un espacio de libertad, respeto entre los miembros de la comunidad educativa, donde tenemos la libertad de expresar nuestras ideas y opiniones, como decía anteriormente, aunque no son tomadas en cuenta, pero podemos expresar lo que pensamos, aspirando que en el momento oportuno se tomen en cuenta las opiniones de todos para llegar a acuerdos y compromisos en beneficio de nuestra institución educativa y con un mismo objetivo en bien de todos.</p>
	<p>es la armonía, el respeto, la</p>	Doc. 2.	<p>El ambiente laboral es muy bueno, es un ambiente armónico agradable, las aulas muy bonitas acondicionadas, es una unidad del milenio, pero yo creo que infraestructura no es todo, lo que le decía al inicio es la armonía, el respeto, la</p>

Categoría	Sub categoría	S	Texto Protocolar
	<p>consideración, el poder tomar decisiones y que sean respetadas porque no todos tenemos la misma opinión</p>		<p>consideración, el poder tomar decisiones y que sean respetadas porque no todos tenemos la misma opinión, pero si el respeto que se da a cada uno de ellos, entonces si es un ambiente laboral agradable.</p>
	<p>diferencias entre docentes hay no hay la integración total no hay apoyo entre compañeros, se observan a veces malas interpretaciones no hay un buen ambiente laboral de trabajo, no se ve buena relación entre todos los docentes cada quien trabaja porque le toca cumplir</p>	Doc. 3.	<p>Bueno el ambiente laboral realmente en nuestra institución puedo decir que cada docente trabaja por subniveles, estamos centralizados a un trabajo solo con mi equipo o nivel, no se comparte el trabajo con los otros subniveles porque hay diferencias entre docentes, entonces no hay la integración total que debería existir o no hay apoyo entre compañeros, se observan a veces malas interpretaciones y nos parecemos a los niños cuando estamos en clase que no me cae bien mi compañero cosas así, no hay un buen ambiente laboral de trabajo, no se ve buena relación entre todos los docentes, no hay ese compartir en el equipo de trabajo, cada quien trabaja porque le toca cumplir, eso tengo que hacer y no me preocupa por mi compañero, por mi directivo, entonces no se puede decir que hay un ambiente laboral idóneo para poder desempeñarnos como docentes en un cien por ciento.</p>
		Doc. 4.	<p>En nuestros entornos laborales compartimos un promedio de ocho horas</p>

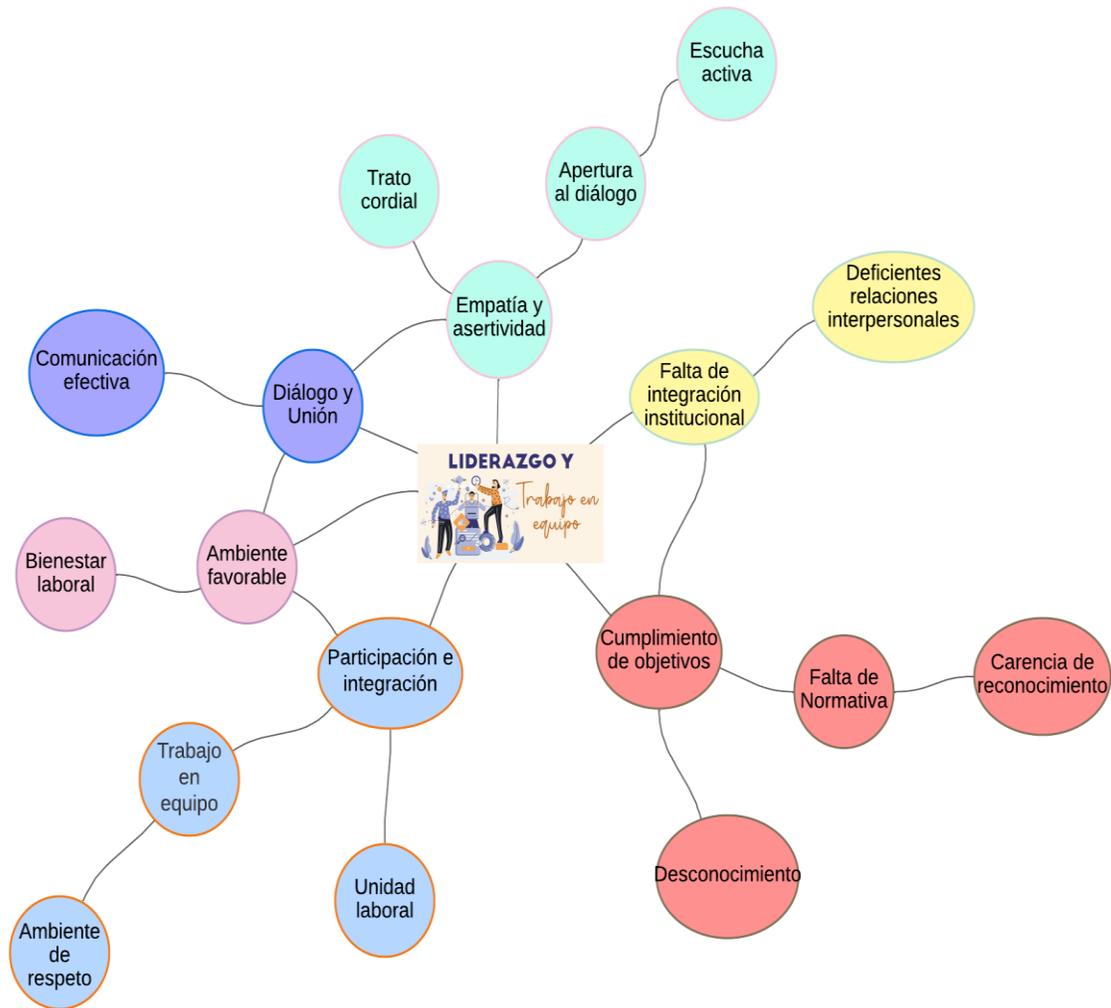
Categoría	Sub categoría	S	Texto Protocolar
	<p>falta de una buena comunicación, se carece de confianza, hay falta de compromiso en los trabajadores y no hay empatía</p>		<p>diarias de trabajo, por lo tanto, es sumamente importante velar por un buen ambiente laboral, pero por la falta de una buena comunicación, se carece de confianza, hay falta de compromiso en los trabajadores y no hay empatía, carecemos de espacios para interactuar entre todos los docentes y administrativos.</p>
	<p>es adecuado, porque se ha logrado crear un ambiente de seguridad, confianza y armonía</p>	Doc. 5.	<p>Bueno, el clima laboral dentro de la institución educativa es adecuado, porque se ha logrado crear un ambiente de seguridad, confianza y armonía, factores importantes para un buen desempeño de todos los docentes, directivos y estudiantes.</p>
	<p>El ambiente no es cien por ciento bueno, a veces si surgen inconvenientes nos hace falta a lo mejor conocer las normas de convivencia, ser un poco más pacientes, respetar las opiniones de los demás, pues cuando emitimos una crítica esta que sea constructiva</p>	Doc. 6.	<p>El ambiente no es cien por ciento bueno, a veces si surgen inconvenientes, me incluyo que nos hace falta a lo mejor conocer las normas de convivencia, ser un poco más pacientes, respetar las opiniones de los demás, pues cuando emitimos una crítica esta que sea constructiva, porque a veces no es lo que yo quiero o lo que yo digo, entonces en un cincuenta a sesenta por ciento es bueno, como nosotros trabajamos, doble jornada entre compañeros del colegio no tenemos problemas e inconvenientes, más bien con las compañeras de escuela tenemos diferentes criterios y a veces no llegamos</p>

Categoría	Sub categoría	S	Texto Protocolar
			<p>a una buena solución, porque como digo, las personas somos así, nos hace falta a lo mejor conocer normas para una buena convivencia sobre todo practicarlas porque en ocasiones nos las han leído, pero nosotros no las practicamos.</p>
	<p>El ambiente laboral no es bueno, falta comunicación fluida hay grupos de trabajo unos de la mañana y otros de la tarde, no somos un solo equipo</p> <p>pues nos hace falta también un manual de procedimientos</p>	Doc. 7.	<p>El ambiente laboral no es bueno, falta comunicación fluida, como laboramos en dos jornadas hay grupos de trabajo unos de la mañana y otros de la tarde, no somos un solo equipo, a veces siento que los docentes de la escuela no somos unidos como los del colegio, pues nos hace falta también un manual de procedimientos que se lo institucionalice y socialice para todos los docentes, y lo más importante dialogo, buena comunicación; muchas compañeras optan por quedarse calladas y no ser mal vistas y las que exigimos que el trabajo debe ser igual somos las más problemáticas.</p>

Por otro lado, la Figura 2 detalla la estructuración de categorías.

Figura 2

Estructuración de categorías



Una vez analizada la categorización, la Tabla 5 detalla la triangulación correspondiente.

Tabla 5*Triangulación*

Categoría	Entrevista	Técnicas Documental	Observación
Participación e integración	Es democrático, se busca la participación activa, fomentar la comunicación y escucha, la pasión por el trabajo, el compromiso. la capacidad de adaptarse al cambio, a las diversas situaciones y nuevas personas.	Para Bartolomé y Cabrera (2007), participar constituye una acción individual o grupal que es capaz de transformar e impulsar el desarrollo social y personal, dado que está orientada a generar oportunidades para todos.	En la entrevista al personal directivo, las dos personas indican que tratan de promover la participación del equipo así como una adecuada comunicación y escucha, a fin de que todos se familiaricen con las actividades.
Apertura al diálogo	Se fomenta el trabajo en equipo, escuchar sugerencias y la apertura al diálogo. También es ejercitada la actitud positiva, confianza, autenticidad, perseverancia y solidaridad.	Estupiñán y Agudelo (2008) analizan la importancia que tiene el diálogo como catalizador para establecer vínculos, entrar en un constante proceso de aprendizaje y enseñanza y construir así la realidad.	Para los directivos, el liderazgo en la institución se caracteriza por la apertura al diálogo a fin de preservar el trabajo en equipo y mantener una actitud positiva.
Trabajo en equipo	Es fomentada la comunicación, participación, escucha activa, el respeto y trabajo en equipo.	Antúnez (1999) enfatiza que el equipo de trabajo docente debe estar conformado por un grupo de personas que compartan similares percepciones, una idea en común y que estén de acuerdo con los procedimientos. Ello implica que deben tener una cooperación constante, comprometerse y resolver desacuerdos, además de generar un espacio de discusión que sea el medio para desempeñar tareas y establecer responsabilidades.	Los directivos indican que el fomentar el trabajo en equipo les permite mantener una comunidad integrada y promover el respeto entre todos.

Categoría	Entrevista	Técnicas Documental	Observación
Trato cordial	Procuran mantener una relación adecuada y respetuosa entre todos. Cuando surge algún conflicto buscan resolverlo.	Maxbel (2019) sostiene que es importante entablar un trato correcto, con comportamientos asertivos que deben ser promulgados constantemente, así como una fluida comunicación y convivencia que de paso al bienestar común y el respeto a los derechos.	Los directivos indican que el trato entre autoridades y docentes es cordial, en un ambiente pacífico y tolerante ante las diferencias.
Cumplimiento de objetivos	Para cumplir con los objetivos de la institución es indispensable conservar y promover relaciones interpersonales saludables y un excelente clima laboral.	Serrano y Ortiz (2012) indican que el propósito educativo es entablar un espacio que facilite y oriente las actividades de los docentes y alumnos. Para tal efecto es fundamental que los objetivos estén claramente definidos, pues esto marca el camino, criterios y metodología que siga el profesor con sus alumnos para la enseñanza y evaluación correspondiente.	Los directivos indican que, efectivamente, las relaciones interpersonales son sustanciales para cumplir con los objetivos institucionales.
Escucha activa	Liderazgo comunicativo, participativo y democrático, trabajo colaborativo, fomento de valores, solidaridad, comunicación y trato cordial.	Rost (2015), autor de <i>Teaching and Researching Listening</i> , define a la escucha activa como un concepto genérico que hace referencia a las habilidades que una persona tiene para escuchar y concentrarse en lo que la otra persona dice. Implica que el individuo sea asertivo, dado que está ligado a su capacidad para comunicar emociones, opiniones e ideas.	El equipo directivo sostiene que la comunicación se encuentra entre los aspectos más relevantes para el desarrollo de las relaciones interpersonales. También enfatizan la importancia de la escucha activa y un buen liderazgo.
Ambiente de respeto	Es un entorno tranquilo, positivo, en donde prima el respeto, se valora la opinión de cada compañero y les une no solo el ámbito laboral sino estrechas amistades.	Para Esquirol (2005), el respeto es un elemento inherente al día a día, algo sustancial que determina la calidad de las relaciones humanas.	De acuerdo a los directivos existe un ambiente positivo de trabajo, aunque con ciertos altibajos propios de la existencia. Hay estrechas amistades, respeto y se toman en cuenta las diferentes opiniones.

Categoría	Entrevista	Técnicas Documental	Observación
Carencia de reconocimiento	No existen reconocimientos. En realidad se pretende siempre respetar y seguir los lineamientos de la LOEI y el código de convivencia. Se aspira incluir o normar algún tipo de incentivo que permita motivar el desempeño y reconocer el trabajo de los docentes.	Acosta (2011) enfatiza que cuando un líder reconoce a su equipo de trabajo aporta a construir seres más comprometidos y felices de pertenecer a la institución.	Los directivos indican que los reconocimientos y recompensas no están instituidas. Consideran que son aspectos relevantes para motivar a los docentes, y al momento están en proceso de construcción dentro del código de convivencia. Actualmente, solo se reconoce al alumno y no al profesor.
Ambiente favorable	Es sustancial que todas las instituciones mantengan un ambiente laboral favorable, se respeten las opiniones de cada persona y pueda hacerse frente a los momentos de alto estrés. Por su puesto, es necesario tener espacios para relajarse y convivir entre todos.	Baguer (2009) hace hincapié que el ambiente en el que se desenvuelven las relaciones laborales es producto de un trabajo en equipo constante, en donde todos deben tener la apertura a demostrar sus conocimientos y habilidades.	Las autoridades mencionan que el ambiente de trabajo es favorable y existe respeto entre todos los docentes. Ciertamente hay dos grupos de compañeros marcados, pero esto lo atribuyen a que existen dos jornadas. En todo caso, todos están comprometidos a cumplir con sus responsabilidades.
Unidad laboral	Hay flexibilidad al trabajo y se desarrollan actividades en conjunto. También se percibe un liderazgo participativo. Hay un liderazgo democrático, carismático y laissez faire, pues la opinión de todos es importante y ejecutan sus tareas con responsabilidad. Finalmente, existe un trabajo mancomunado y organizado para cumplir las metas.	Según Gray y Larson (2009), para que exista unión tiene que lograrse una sinergia, es decir un trabajo en conjunto en donde cada acción sea enfocada al bienestar común y se respete en todo momento la diversidad. Solo de esta forma es posible lograr resultados significativos.	En su mayoría, los docentes indican que la institución se caracteriza por desarrollar un trabajo en conjunto, siguen lineamientos emitidos por el Ministerio de Educación y su opinión es respetada. Además, no se ha visualizado un estilo de liderazgo en particular.
Empatía y asertividad	Liderazgo basado en la comunicación, escucha afectiva y con objetivos claros.	García et al. (2012) indican que la empatía no es más que tomar en cuenta	La mayoría de docentes menciona que el liderazgo es comunicativo,

Categoría	Entrevista	Técnicas Documental	Observación
Diálogo	<p>El líder tiene capacidad de comunicación, para integrar a todos y comprometer al trabajo en equipo. Evidencia pasión por motivar, inspirar un cambio, flexibilidad, capacidad para resolver problemas, compartir información, coordinar y trabajar en equipo.</p> <p>Falta motivar el trabajo en equipo, dialogar y conversar. Es importante realizar reuniones de trabajo para tratar de integrar a todos los miembros del equipo debido a que sí hace falta colaboración.</p> <p>Por otro lado, es importante que el liderazgo se distribuya y que no sea solo el equipo directivo el que tome las decisiones. También indican que no existe una estrategia y motivación por parte del directivo, por lo que se disponen a cumplir con su horario laboral sin realmente estar motivados.</p> <p>En cambio, otros mencionan que sí existe motivación mediante distintas actividades, que se fomenta el trabajo en equipo con base en los mismo lineamientos para todos y sin imposición.</p>	<p>los sentimientos del otro al momento de actuar y tomar decisiones. En otras palabras, una persona empática es capaz de ponerse en el lugar de la otra persona, procura comprender su situación, es hábil para expresar sus deseos con tranquilidad, de manera directa, asertiva y sin vulnerar los derechos básicos.</p> <p>De acuerdo a Leff (2004), para construir un presente y futuro sostenible es necesario que las instituciones promulguen un diálogo abierto y que sean flexibles a incorporar distintas visiones y negociar intereses. Claro, esto no implica que deba negociarse conflictos urgentes.</p>	<p>participativo y empático. No obstante, para ciertos profesores falta un poco de motivación y estrategias que permitan ejecutar todos los proyectos planteados.</p> <p>Existen ciertas discrepancias entre quienes indican que la parte directiva motiva a la integración de la comunidad mediante el diálogo, trabajo en equipo y responsabilidad. Los docentes coinciden en que aún falta estructurar una motivación bien formulada.</p>
Deficientes relaciones interpersonales	<p>Por un lado, un grupo indica que las relaciones no son totalmente eficientes ni cooperativas, no hay respeto por las opiniones, tampoco empatía, por lo que deben mejorarse en varios aspectos.</p>	<p>Bolaños (2015) señala que, en el ámbito educativo, las relaciones interpersonales y al ambiente se torna positivo o negativo en función de distintas situaciones: problemas entre docentes al organizar actividades, falta de flexibilidad por parte</p>	<p>De acuerdo a los docentes, en la institución educativa existen deficiencias de comunicación, liderazgo y cooperación. Consideran importante tener un plan de mejora que involucre a</p>

Categoría	Entrevista	Técnicas Documental	Observación
Bienestar laboral	<p>En cambio, otros sostienen que sí hay relativamente buenas relaciones, que trabajan en conjunto con el equipo directivo para llegar a acuerdos, aunque sí falta empatía en ciertos casos.</p> <p>Finalmente, otros docentes indican que durante los últimos tres años las relaciones se han quebrantado: los profesores de la jornada matutina y vespertina trabajan por su lado.</p>	<p>de los profesores para realizar ciertas tareas, el tipo de administración, etc.</p>	<p>directivos y docentes para generar un cambio y lograr un ambiente de armonía y cooperación.</p>
Comunicación efectiva	<p>De las relaciones interpersonales depende el bienestar de los docentes, pues de ello radica también el promover un entorno armónico, de respeto, empatía, consideración, solidaridad, humildad, positivismo, gratificante, de confianza, entre otras cualidades que son necesarias para cumplir con los objetivos institucionales.</p> <p>Debe existir buena comunicación, confianza, cooperación, participación, motivación, integración del equipo de trabajo, empatía, flexibilidad, respeto, asesoramiento y ganas de sacar adelante a la comunidad educativa.</p> <p>Es importante conocer a todo el equipo de trabajo: debilidades, fortalezas y virtudes de cada miembro. Además, el líder tiene que buscar mecanismos con base en una normativa legal y con documentos institucionales actualizados.</p>	<p>Méndez (2004) hace hincapié en que los problemas personales estimulan de cierta manera las dificultades de trabajo y directa o indirectamente desencadenan al estrés laboral. En ese sentido, Jácome y Jácome (2017) sostienen que el entorno organizacional tiene que fundamentarse en un ambiente lleno de motivación, compromiso y lealtad.</p> <p>La comunicación es un elemento que permite a las personas interrelacionarse y llegar a acuerdos. Bien menciona Vilorio (2004) que los seres humanos mantienen una constante interacción entre todos los miembros de una organización dado que realizan actividades y toman decisiones a cada instante.</p>	<p>Los docentes están conscientes de la gran importancia que tiene el contar con un buen clima laboral, pues ello conlleva al bienestar del grupo de trabajo y a consolidar buenas relaciones interpersonales entre directivos y docentes.</p> <p>Los docentes consideran que para desarrollar relaciones interpersonales favorables es importante mantener una buena comunicación, fomentar el respeto, cooperación, responsabilidad y empatía.</p>

Categoría	Entrevista	Técnicas Documental	Observación
Falta de Normativa	<p>Es importante incentivar la empatía entre docentes, estudiantes y toda la comunidad educativa con la finalidad de construir relaciones armónicas.</p> <p>El clima laboral es respetuoso, en ciertos casos acogedor, gratificante, aunque hay cierta falta de colaboración: se podría mejorar la empatía, paciencia y el brindar críticas constructivas. Otra persona opina que las condiciones son algo desagradables: falta comunicación, responsabilidad, empatía, apoyo y solidaridad. Finalmente, algunos indican que el ambiente no es bueno: no existen las mismas oportunidades para todos y ciertos docentes no logran trabajar en equipo.</p>	<p>Reinoso y Araneda (2007) mencionan que el clima laboral está dado por determinadas condiciones laborales, es por ello que varios estudios están enfocados en evidenciar aquellas características con la finalidad de buscar soluciones oportunas y sostenibles.</p>	<p>Los docentes afirman que el ambiente laboral no es el mejor. De cierta manera prima el respeto, aunque es evidente la falta de empatía, diálogo y la existencia de grupos de trabajo que laboran por obligación y no por vocación. Además, indican que en ciertas ocasiones han realizado actividades de integración pero que no han resultado efectivas.</p>
Desconocimiento de lineamientos	<p>Indican que no existen lineamientos, no los han visto ni están estructurados. Resaltan que no existe algún documento que norme aquello, pese a que el reconocimiento al trabajo de un docente por parte de su líder es un elemento de motivación.</p>	<p>Chiavenato (2009b) sostiene que las recompensas son factores básicos que incentivan a los colaboradores a cumplir con las metas organizacionales e individuales.</p>	<p>Los docentes mencionan que no existe ninguna normativa institucional que reconozca méritos o logros alcanzados por ellos. También consideran que este hecho debería normarse en el código de convivencia institucional, el cual no está actualizado. Sin duda, el desempeño del docente debe ser estimulado mediante reconocimientos con la finalidad de fomentar mayor eficiencia y competitividad para construir una educación de calidad.</p>
Falta de integración institucional	<p>Por un lado, algunos opinan que se basa en un espacio de respeto, armonía,</p>	<p>Winter (2000) recalca la importancia de que un equipo de trabajo esté constituido</p>	<p>Algunos docentes no se sienten cómodos con el ambiente laboral,</p>

Categoría	Entrevista	Técnicas Documental	Observación
	<p>consideración, libertad, seguridad para expresar las ideas, aunque no son tomadas totalmente en cuenta.</p> <p>Otro grupo considera que existe diferencias entre docentes -sobre todo entre las dos jornadas-, no hay integración ni apoyo, se observan malas interpretaciones, falta de un adecuado ambiente laboral, carencia de comunicación, confianza, compromiso y empatía. Inclusive, hace falta conocer las normas de convivencia, tener un manual de procedimientos, ser más pacientes y emitir críticas constructivas.</p>	<p>por personas capaces de trabajar en conjunto para mejorar las actividades y procesos.</p>	<p>pues pese a que por parte de las autoridades existe respeto y escucha, no hay realmente equidad, hecho que desencadena en malos entendidos y falta de comunicación asertiva.</p>

Propuesta

Título

Estrategias de Liderazgo para la Optimización de las Relaciones Interpersonales y el Clima Laboral en la Unidad Educativa del Milenio 5 de Junio.

Propósito

Optimizar las relaciones interpersonales y el clima laboral mediante el desarrollo de estrategias de liderazgo en la Unidad Educativa del Milenio 5 de Junio.

Presentación

La propuesta consiste en un plan de acción enfocado a potenciar el trabajo directivo en la institución, dado que de allí radica el que pueda impulsarse una mejora en la integración de los docentes y potenciar el clima laboral que al momento tiene deficiencias. Para lograr tal propósito se estructuran diversos talleres, denominados acciones, cada uno sustentado con sus respectivos objetivos, actividades, responsables, tiempo de ejecución, recursos a implementar y formas de evaluación.

Justificación

Este plan de acción nace ante la necesidad de subsanar la problemática evidenciada a lo largo de la investigación, pues claramente existen ajustes que tienen que ser aplicados con la finalidad de consolidar adecuadas relaciones interpersonales no solo entre docentes sino entre todos los que hacen parte de la comunidad educativa. Es decir, si bien la propuesta está enfocada a directivos y profesores de la jornada matutina y vespertina, los cambios que de ello se generen inciden también en la enseñanza y aprendizaje del alumnado.

Ciertamente, para lograr avances significativos se requiere de un proceso con acciones profundas a nivel institucional, por lo que el proyecto constituye un aporte adyacente a todo

aquello que deba realizarse a nivel administrativo. Por ende, en este caso se busca aplicar estrategias para estimular una comunicación asertiva, un ambiente de trabajo positivo, sana convivencia entre todos los involucrados y verdadera unión y trabajo en equipo.

Fundamentación

El plan de acción está estructurado con base en la observación y datos recabados de las encuestas aplicadas, lo que permite poner sobre la mesa la realidad que cursa hoy en día la institución: desconfianza entre la planta docente, deficiencias de comunicación, falta de incentivos, demora en el cumplimiento de actividades previamente planificadas, incapacidad para trabajar en equipo, por nombrar algunas pocas.

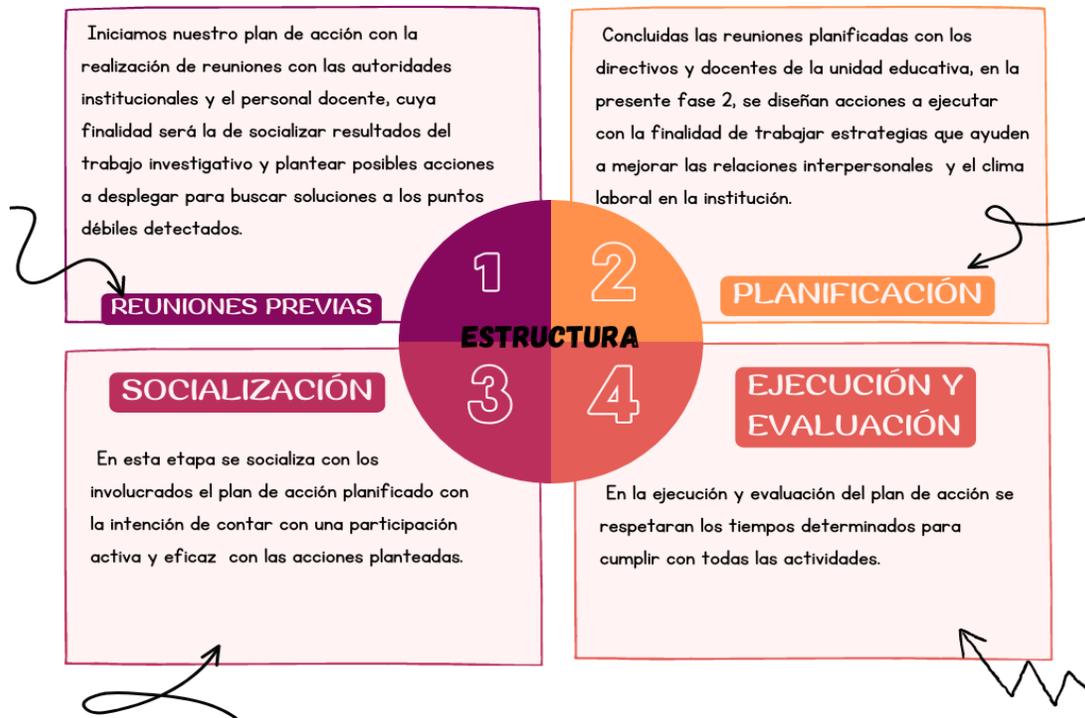
Además, todas las debilidades tienen un mismo trasfondo: problemas de liderazgo, inadecuadas relaciones interpersonales y deficiente clima organizacional. Por lo tanto, la propuesta está enfocada en abordar estos tres elementos a nivel macro y, paulatinamente, ejecutar acciones a nivel micro en cada una de ellas.

Estructura de la Propuesta

El plan de acción está estructurado en cuatro fases claves: reuniones previas, planificación, socialización y ejecución y evaluación. Cada uno de estos pasos son profundizados en la Figura 3.

Figura 3

Estructura de la propuesta



A continuación, la Tabla 6 expone a detalle cada una de las actividades a realizar.

Tabla 6*Plan de Acción*

	Objetivos específicos	Actividad	Responsables	Tiempo	Recursos	Evaluación
1	Socializar el resultado del trabajo investigativo.	<ul style="list-style-type: none"> Convocatoria a directivos y docentes. Informar los resultados obtenidos de la aplicación de entrevistas a informantes clave. 	<ul style="list-style-type: none"> Rectora Equipo investigativo 	Cuatro (4) Horas, segunda semana de noviembre	Recursos humanos: Directivos Docentes Equipo investigador Recursos materiales: Salas de reuniones Computador Proyector	Convocatoria Registro de asistencia Acta de reunión
2	Diseñar acciones a ejecutar con la finalidad de trabajar estrategias que ayuden a mejorar las relaciones interpersonales y el clima laboral en la institución.	<ul style="list-style-type: none"> Elección de temas para capacitar a docentes y directivos en la mejora de liderazgo, las relaciones interpersonales y el clima laboral. Planificación de cronogramas para taller. Gestionar mediante institucionales gubernamentales programas de capacitación en los temas seleccionados. 	<ul style="list-style-type: none"> Equipo investigativo DECE institucional 	Ocho (8) Horas, tercera semana de noviembre	Recursos humanos: Directivos Docentes Equipo investigador Recursos materiales: Salas de reuniones Computador Proyector Internet	Estructuración de temas Cronograma establecido Firma de convenio Acta de reunión
3	Socializar el plan de acción planificado con la intención de	<ul style="list-style-type: none"> Convocatoria a docentes y directivos. Exposición de 	<ul style="list-style-type: none"> Rectora Equipo investigativo DECE 	Dos (2) Horas, tercera	Recursos humanos: Directivos Docentes	Convocatorias Registro de asistencia Acta de reunión

Objetivos específicos	Actividad	Responsables	Tiempo	Recursos	Evaluación
contar con una participación activa y eficaz.	temáticas hacer impartidas en la institución, tiempos y responsables.		semana de noviembre	Equipo investigador Recursos materiales: Salas de reuniones Computador Proyector	
4 • Desarrollar talleres y estrategias para mejorar el liderazgo institucional.	<p>Taller: Liderazgo transformacional.</p> <p>Contenido: Qué es el liderazgo Tipos de liderazgo transformacional Cómo desarrollar el liderazgo transformacional</p> <p>Taller: Coaching para crear confianza y respeto</p> <p>Contenido: Qué es la confianza desde el coaching. Confianza y respeto Motivación</p>	<ul style="list-style-type: none"> Equipo investigador Psicólogo de UDAI del distrito educación. Psicólogo - Coaching del Centro de Salud Macará IESS 	Ocho (8) Horas, cuarta semana de noviembre y primera semana de diciembre	Computadoras Mesas Sillas Internet Videos Documentales	Registros de asistencias Exposición de lo aprendido Informe de la socialización
5 Optimizar las relaciones interpersonales para favorecer el clima laboral	<p>Taller: Comportamiento organizacional</p> <p>Contenido: El conflicto, sus motivos y como abordarlo. Cómo podemos comunicarnos mejor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Equipo investigador Psicólogo del DECE institucional Psicólogo de la UDAI del Distrito Macará 	Ocho (8) Horas, segunda y tercera semana de diciembre	Computadoras Mesas Sillas Internet Videos Documentales	Registros de asistencias Exposición de lo aprendido Informe de la socialización

Objetivos específicos	Actividad	Responsables	Tiempo	Recursos	Evaluación	
	Manejo de las emociones.					
	Taller: Inteligencia emocional					
	Contenido: Manejo de la inteligencia emocional Desarrollo de la inteligencia emocional para mejorar nuestras relaciones.					
6	Evaluar el plan propuesto en la unidad educativa.	Seguimiento al cumplimiento del cronograma y desarrollo de los temas establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Directivo • Equipo investigativo 	Continuo	Recursos humanos: Directivos Docentes Equipo investigador Recursos materiales: Salas de reuniones Computador Proyector Internet	Ficha de seguimiento

Factibilidad de la Propuesta

La propuesta es totalmente viable en distintos aspectos. Desde el ámbito teórico, queda claro con la investigación realizada que el clima laboral y las relaciones interpersonales inciden sustancialmente en la productividad de una organización y, por tanto, el fortalecerlas no es una elección sino una premisa a cumplir.

Por otro lado, el marco normativo del país, específicamente la Constitución de la República del Ecuador (CRE, 2008), establece en su artículo 356 que toda persona tiene derecho a convivir en un entorno de libre comunicación e incluyente. Además, los estándares de calidad educativa en la dimensión clima organizacional y convivencia escolar con respecto al entorno educativo, determina que el directivo de la institución es el responsable de propiciar un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso, elementos que precisamente son los que deben fortalecerse en la Unidad Educativa del Milenio 5 de Junio.

Así también, la propuesta es posible aplicarla en vista de que a nivel institucional existe la apertura de docentes y directos para realizar los cambios que sean necesarios: están dispuestos y totalmente disponibles a participar en las capacitaciones planificadas.

Finalmente, a nivel financiero el proyecto no implica una inversión significativa, pues todas las actividades planificadas serán ejecutadas en las instalaciones del plantel y por funcionarios de organismos gubernamentales; en consecuencia, no existe un rubro que daba ser cancelado.

Referencias

- Acosta, J. (2011). *Trabajo en Equipo*. ESIC Editorial.
- Alvarado, D., Arias, K., Brito, J., Colina, R., Díaz, V. y Fernández, M. (2012). El liderazgo, características del líder y las principales teorías actuales. *Revista Electrónica de Portales Medicos*. <https://www.revista-portalesmedicos.com/revista-medica/el-liderazgo-caracteristicas-del-lider-y-las-principales-teorias-actuales/>
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Psicología del Deporte*, 9(1-2), 123-133. <https://bit.ly/3rIVn0I>
- Ander-Egg, E. (1993). *Técnicas de investigación social*. (23^a ed.). Editorial Magisterio del Río de la Plata. <https://bit.ly/3efJiwW>
- Antúnez, S. (1999). El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares. *Educar*, (24), 89-110. <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/22305>
- Baguer, Á. (2009). *Las diez erres de la dirección de personas*. ESIC Editorial.
- Barroso, F. y Salazar, J. (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. Estudio de caso. *The AnaáhuacJournal*, 10(2), 67-96. https://publicaciones.anahuac.mx/the_anahuac_journal/issue/view/116
- Bartolomé, M. y Cabrera, F. (2007). *Construcción de una ciudadanía intercultural y responsable. Guía para el profesorado de secundaria*. (1^{ra} ed.). Ediciones Narcea. <https://bit.ly/3EyuCnn>
- Bauman, Z. (2008). *La Sociedad Sitiada*. Fondo de Cultura Económica.

- Bolaños, J. (2015). *Relaciones interpersonales docentes y manejo de conflictos administrativos educativos* [Trabajo de pregrado, Universidad Rafael Landívar].
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/09/Bolanos-Jose.pdf>
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Editorial Trillas.
- Cárcamo, H. (2005). Hermenéutica y análisis cualitativo. *Cinta de Moebio. Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, (23), 1-13.
<https://revistaderechoeconomico.uchile.cl/index.php/CDM/article/view/26081>
- Cárdenas, L., Arciniegas, Y. y Barrera, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 2(2), 121-127.
<https://www.redalyc.org/pdf/2990/299023513005.pdf>
- Chiavenato, I. (2009a). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009b). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Constitución de la República del Ecuador [CRE]. 20 de octubre de 2008. (Ecuador).
- Creswell, J. (2013). *Qualitative inquiry and research design. Choosing among five traditions*. (3^{ra} ed.) Sage Publications. <https://bit.ly/3fTafa5>
- Cristóbal, E. (2017). *Clima Organizacional y Relaciones Interpersonales en Docentes del Nivel Secundaria de la Institución Educativa N°143 Solidaridad II Campoy, SJL 2017* [Trabajo de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://bit.ly/3CFRqQx>
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill.
- Enciclopedia Concepto. (12 de agosto de 2022). *Relaciones interpersonales*.
<https://concepto.de/relaciones-interpersonales/>

- Esquirol, J. (2005). La ética del respeto como propuesta. *Bioética & debat: tribuna abierta del Institut Borja de Bioètica*, 11(4),10-11.
https://raco.cat/index.php/BioeticaDebat_es/article/view/259527
- Estupiñán, N. y Agudelo, N. (2008). Identidad cultural y educación en Paulo Freire: reflexiones en torno a estos conceptos. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*, (10), 25-40. <https://bit.ly/3rI4M8Q>
- Gadow, F. (2010). *Dilemas: La gestión de talento en tiempos de cambio*. Granica.
- García, L., Gutiérrez, D., González, S. y Valero, A. (2012). Cambios en la empatía, la asertividad y las relaciones sociales por la aplicación del modelo de instrucción educación deportiva. *Revista de Psicología del Deporte*, 21(2), 321-330.
<https://www.redalyc.org/pdf/2351/235126897012.pdf>
- Gómez, C. (2002). Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de Psicología*, 2(2), 61-77. <https://bit.ly/3T6GHE5>
- Gray, C. y Larson, E. (2009). *Administración de proyectos*. McGraw-Hill.
- Gutiérrez, C. (2014). *Clima organizacional en las comunidades educativas* [Trabajo de pregrado, Universidad Austral de Chile].
<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2014/ffg984c/doc/ffg984c.pdf>
- Hax, A. y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Ediciones Granica.
<https://bit.ly/3SQvuaY>
- Jácome, M. y Jácome, X. (2017). Clima laboral: efecto del agotamiento profesional burnout en la calidad de vida en el trabajo. *Revista Empresarial ICE-EFE-UCSG*, 11(1), 7-14.
<https://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/79/69>

- Leff, E. (2004). Racionalidad ambiental y diálogo de saberes. Significancia y sentido en la construcción de un futuro sustentable. *Polis Revista Latinoamericana*, (7).
<https://journals.openedition.org/polis/6232>
- López, J. (1992). Liderazgo para el cambio institucional: funciones, estrategias y formación de los directores escolares. En J. López y J. Escudero (coord.), *Los desafíos de las reformas escolares. Cambio educativo y formación para el cambio* (pp. 311-340). Arquetipo Ediciones.
<https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/44321/Liderazgo%20para%20el%20cambio%20institucional.....pdf?sequence=1>
- Lupano, M. y Castro, A. (2006). Estudios sobre liderazgo, Teorías y evaluación. *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*, 6, 107-122. <https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>
- Martinez, J. (2010). *Teoría y Práctica en Recursos Humanos*. GRIN Verlag.
- Méndez, J. (2004). Estrés laboral o síndrome de burnout. *Acta Pediátrica de México*, 25(5), 299-302. <https://www.imbiomed.com.mx/articulo.php?id=27261>
- Mendieta, G. (2015). Informantes y muestreo en investigación cualitativa. *Investigaciones Andina*, 17(30), 1148-1150. <https://www.redalyc.org/pdf/2390/239035878001.pdf>
- Miralles, L. y Carrera, R. (s.f.). *El inicio de las relaciones interpersonales*. Orientación Psicológica. <https://orientacionpsicologica.es/el-inicio-de-las-relaciones-interpersonales/>
- Montoya, M. (2021). *Relaciones entre clima laboral y motivación laboral de los docentes de la facultad de ciencias administrativas Universidad Nacional de Piura a la luz del modelo Great Place To Work - 2019* [Trabajo de pregrado, Universidad Nacional de Piura].
<https://repositorio.unp.edu.pe/handle/20.500.12676/3011>

- Moreno, S. y Pérez, E. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral de la universidad tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. *CES Derecho*, 9(1), 13-33.
<http://www.scielo.org.co/pdf/cesd/v9n1/2145-7719-cesd-9-01-13.pdf>
- Muñoz, M. (2008). La percepción del entorno organizativo y la creatividad: Análisis de las dimensiones del clima laboral que determinan el comportamiento creativo del empleado en la empresa. *Pecvnia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad De León*, (2008), 147–183.
<https://revpubli.unileon.es/ojs/index.php/Pecvnia/article/view/792>
- Navarro, E., Jiménez, E., Rappoport, S. y Thoillez, B. (2017). *Fundamentos de la investigación*. UNIR. https://www.unir.net/wp-content/uploads/2017/04/Investigacion_innovacion.pdf
- Pérez J. y Gardey, A. (2021). *Definición de relaciones interpersonales*.
<https://definicion.de/relaciones-interpersonales/>
- Psicólogos Online. (s.f.). *Convierte la escucha activa en un hábito cotidiano*.
<https://www.psico.mx/articulos/convierte-la-escucha-activa-en-un-habito-cotidiano>
- Reinoso, H. y Araneda, B. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Ingeniería Industrial*, 6(9), 39-54. <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/RI/article/view/118/3344>
- Rost, M. (2015). *Teaching and Researching Listening*. (3^{ra} ed.) Routledge.
- Sánchez, J. y Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4), 161-170.
<https://www.redalyc.org/pdf/461/46142596010.pdf>

- Serrano, L. y Ortiz, R. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento por procesos con enfoque en el rediseño. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 13-22.
<https://www.redalyc.org/pdf/212/21226279002.pdf>
- Sime, L. (2007). Las relaciones interpersonales en la educación desde el paradigma de la convivencia. *Educación*, 16(30), 41-52.
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/1800>
- Toro, I. y Parra, R. (2006). *Método y conocimiento: metodología de la investigación*. Fondo Editorial Eafit.
- Uribe, M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior. *Revista PRELAC*, (1), 1-10. <https://bit.ly/3SPWrLZ>
- Vélez, O. y Galeano, M. (2016). Investigación cualitativa: estado del arte. *Trabajo social*, (16), 1-88. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/tsocial/article/view/47113>
- Viloria, E. (2004). *¿Qué es una organización?* Editorial Panapo.
- Winter, R. (2000). *Manual de trabajo en equipo*. Díaz de Santos.
- Yañez, R., Arenas, M. y Ripoll, M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *Liberabit. Revista de Psicología*, 16(2), 193-201.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68617161008>

Apéndice A. Cuadro de Categorías Previas

Estrategias de Liderazgo para la Optimización de las Relaciones Interpersonales y el Clima Laboral en la Unidad Educativa del Milenio “5 de Junio”

Categoría	Subcategoría	Preguntas para 2 directivos y 7 docentes
Estrategias de liderazgo	Estilos de liderazgo	<ol style="list-style-type: none"> Desde su experiencia, ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan el estilo de liderazgo en esta institución? Desde su punto de vista, ¿Cuáles son las características del liderazgo que se desarrolla en esta institución? Desde su perspectiva ¿Cuáles son los aspectos que se deben considerar desde el liderazgo para el desarrollo de las relaciones interpersonales favorables?
Relaciones Interpersonales	Interacción	<ol style="list-style-type: none"> ¿Cómo son las relaciones interpersonales en su institución? Explique
	Importancia	<ol style="list-style-type: none"> Desde su criterio, ¿Cuál es la importancia de las relaciones interpersonales para la optimización del clima laboral? Explique
Clima laboral	Motivación	<ol style="list-style-type: none"> Desde su criterio, ¿Qué estrategias utiliza el equipo directivo para motivar en la integración de toda la comunidad educativa?
	Ambiente de trabajo	<ol style="list-style-type: none"> Desde su experiencia laboral ¿Cómo son las condiciones del ambiente de trabajo en esta institución? Explique Desde su opinión, ¿Cómo es el ambiente laboral en esta institución? Explique
	Reconocimiento	<ol style="list-style-type: none"> En la institución educativa ¿Existe alguna clase de lineamientos para reconocimiento y estímulo laboral? Explique

Apéndice B. Guía de Preguntas

1. Desde su experiencia, ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan el estilo de liderazgo en esta institución?
2. Desde su punto de vista, ¿Cuáles son las características del liderazgo que se desarrolla en esta institución?
3. Desde su criterio, ¿Qué estrategias utiliza el equipo directivo para motivar en la integración de toda la comunidad educativa?
4. ¿Cómo son las relaciones interpersonales en su institución? Explique
5. Desde su criterio, ¿Cuál es la importancia de las relaciones interpersonales para la optimización del clima laboral? Explique
6. Desde su perspectiva ¿Cuáles son los aspectos que se deben considerar desde el liderazgo para el desarrollo de las relaciones interpersonales favorables?
7. Desde su experiencia laboral ¿Cómo son las condiciones del ambiente de trabajo en esta institución? Explique
8. En la institución educativa ¿Existe alguna clase de lineamientos para reconocimiento y estímulo laboral? Explique
9. Desde su opinión, ¿Cómo es el ambiente laboral en esta institución? Explique

Apéndice C. Desarrollo de la Entrevista

