



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
MAESTRÍA EN LIDERAZGO EDUCATIVO

Título de propuesta

Clima laboral y relaciones interpersonales: propuesta de mejora desde la gestión innovadora

Estudiantes:

Franco Villena Flor María

Silva Amores Medardo Ángel

Proyecto de investigación en liderazgo y gerencia educativa.

Quito - Ecuador

Febrero 2023

Resumen

En las instituciones educativas, el hecho de manejar relaciones interpersonales positivas, que permitan generar un ambiente agradable y de satisfacción para todas y todos, implica una administración gerencial adecuada y estratégica respecto al clima laboral de la institución. Ante esta posibilidad de intervenir con una propuesta innovadora para mejorar el ambiente laboral, se diseña la presente investigación, que busca profundizar sobre el clima laboral y las relaciones interpersonales. Tiene como objetivo describir los principales conceptos, dimensiones, factores e impacto del clima laboral en las organizaciones, además de plantear una propuesta de mejora de este importante aspecto desde la gestión innovadora de una institución educativa de la ciudad de Quito. Para la realización de la investigación, se ha seguido la ruta cualitativa y se ha aplicado el método hermenéutico. Las informaciones de los informantes clave se obtuvieron a través de una entrevista con un cuestionario de 8 preguntas aplicada a directivos y personal docente de la institución. Los resultados más representativos giran en torno a la percepción de relaciones interpersonales negativas, donde se evidencia la falta de empatía entre los miembros de la institución y de un ambiente democrático, así como el deseo de contar con espacios físicos y temporales de recreación y compartición y, algo muy importante, la necesidad de contar con reconocimientos o incentivos institucionales. Se aborda, de la misma forma, la necesidad de realizar capacitaciones en estrategias blandas, que permitan generar ambientes laborales positivos y, por tanto, conseguir ofrecer un mejor servicio.

Palabras claves: clima laboral, relaciones interpersonales, plan de mejora

Abstract

In educational institutions, the fact of managing positive interpersonal relationships, which allow generating a pleasant and satisfying environment for everyone, implies an adequate and strategic management administration with respect to the work environment of the institution. In view of this possibility of intervening with an innovative proposal to improve the work environment, the present research is designed, which seeks to deepen on the work environment and interpersonal relationships. Its objective is to describe the main concepts, dimensions, factors and impact of the work environment in organizations, as well as to develop a proposal to improve this important aspect from the innovative management of an educational institution in the city of Quito. For the realization of the research, the qualitative route was followed and the hermeneutic method was applied. The information from the key informants was obtained through an interview with a questionnaire of 8 questions applied to directors and teaching staff of the institution. The most representative results revolve around the perception of negative interpersonal relationships, where the lack of empathy among the members of the institution and of a democratic environment is evidenced, as well as the desire to have physical and temporary spaces for recreation and sharing and, very importantly, the need to have institutional recognition or incentives. The need for training in soft strategies is also addressed, in order to generate positive work environments and, therefore, to offer a better service.

Keywords: work environment, interpersonal relations, improvement plan

Introducción

La humanidad ha ido evolucionando a través de los tiempos, pasando de ser nómadas a sedentarios, tras la búsqueda de sentirse arraigados en un espacio físico que brinde las garantías de seguridad, que les proporcione la posibilidad de crear lasos de amistad y una vida más activa socialmente. Por tal motivo, fueron estableciéndose en territorios específicos, organizándose para alcanzar metas y objetivos de forma individual y también de forma colectiva. A medida que los individuos se organizaron en grupos y empezaron a convivir largos periodos de tiempo, las necesidades de bienestar fueron mayores, así también la necesidad de afrontar escenarios de conflictos y dificultades.

A mediados del siglo XVIII e inicios del siglo XIX, inicia el proceso de la industrialización, época que empezó, por un fin determinado, a reunir masivos grupos de individuos que debían compartir gran cantidad de tiempo en espacios físicos definidos, generándose una interacción constante entre ellos, que provocaba un sinfín de situaciones y experiencias nuevas. A medida que transcurría el tiempo, los procesos de producción se optimizaron y se llegó a alcanzar una producción a gran escala, lo que significó un avance económico, social y científico trascendental para el mundo. Con toda la revolución causada debido a la industrialización, se generaron diferentes situaciones positivas como negativas, la interacción permanente provocó la aparición de necesidades y escenarios diversos, como la de solucionar conflictos y situaciones que, a través del tiempo, se complejizaron más. De esta manera, cobró mayor importancia el abordar de forma asertiva las diferentes dificultades y conflictos, para que éstos no afecten la producción o pierda calidad el servicio brindado.

Dentro de este proceso evolutivo y de transformación de la humanidad, la comunicación y las relaciones interpersonales han jugado un papel preponderante; por lo tanto, las instituciones

educativas, por el hecho de ser instituciones sociales, requieren del intercambio de ideas entre las personas y dicha interacción podría no darse de la mejor manera. Una forma de propiciar las relaciones interpersonales para la optimización del clima laboral es la aplicación de estrategias gerenciales innovadoras. Molina de Colmenares y Pérez de Maldonado (2006) mencionan adicionalmente la importancia que tiene que la formación docente considere el desarrollo de competencias sociales y emocionales en los futuros profesionales. De la misma forma es necesario los líderes de las instituciones educativas cuente con la capacitación necesaria para medir el clima laboral y las implicaciones que estos tienen en el desempeño profesional.

“Las organizaciones sociales se componen de una gran diversidad de actores que usualmente buscan una meta común, un fin que las identifique, que les proporcione pertenencia. Pueden estar unidas entorno a una ideología, un conocimiento, un trabajo y un fin” (Valencia Grajales & Marín Galeano, 2011). En esta perspectiva, existe la posibilidad que todo grupo humano esté conectado por algo que es común. En el caso de las organizaciones, para que todos alcancen un mismo objetivo, que pudiera ser la creación de un producto o brindar un servicio, se debe considerar que,” son sistemas abiertos que poseen existencia física y dinámica particular con tareas y funciones tendientes a lograr objetivos que presenten una manera de entender al poder, las relaciones interpersonales, las luchas viscerales, los valores, las normas y su acatamiento “ (Reales Chacón, Arce Aguirre, & Heredia Gómez, 2008, pág. 319). Sobre la base de lo anterior, queda en evidencia la compleja dinámica que se vive dentro de las organizaciones y la importancia de cimentar valores, normas y reglas claras dentro de las mismas. A continuación, la mención que hacen Reales Chacón, Arce Aguirre & Heredia Gómez (2008):

Las instituciones nacieron de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones

físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización. (pág. 323)

La estructura organizacional según Parra Moreno y Liz (2009, pág. 3) está “representada por un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad”; además, “describe las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización”. Por tanto, en esa necesidad de coordinar las actividades dentro de una organización se crea un clima laboral que va a generar un ambiente positivo o negativo para el personal, mismo que puede potenciar las actividades o las puede perjudicar.

Las organizaciones son espacios en los que se genera un clima laboral y su importancia es decisiva al momento de evaluar la calidad de un producto o servicio. Todo lo expuesto se corrobora en un trabajo de investigación realizado por Govea, Domínguez y San Agustín (2012) en la ciudad de México “Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad”, mismo que concluyó que el Clima laboral se relaciona estrechamente con el comportamiento de los empleados, así como con su conducta y, a su vez, afecta directamente su comportamiento y, por consecuencia, su desempeño laboral. Además, deja en evidencia que un clima laboral favorable coadyuva a una mayor productividad. Otra investigación, realizada por Guevara (2018), en una institución educativa de la ciudad de Quito “Clima organizacional: nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa”, muestra en sus resultados que las relaciones interpersonales constituyen un factor importante en la evaluación del clima

organizacional. Ante lo expuesto, es indudable la importancia de abordar y analizar las relaciones interpersonales y sus repercusiones en el clima laboral de las instituciones.

Lo antes mencionado, es corroborado por Goncalves (2007), quien señala que la percepción del empleado involucra la estructura y procesos que ocurren en un medio laboral, para comprender el concepto de clima laboral, el autor destaca como elementos importantes a las características del medio ambiente de trabajo y la forma en que son percibidas por los empleados de la institución, ya sea de forma directa o indirecta, se observan repercusiones en el clima laboral y las relaciones interpersonales.

En atención a lo antes descrito, Domínguez Aguirre, Sánchez Garza & Torres Hernández (2010) afirman que el clima laboral influye en la forma que se relacionan los empleados, y dicha relación pudiera potenciar o perjudicar el desempeño laboral; consideran que, el clima laboral es:

El conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización. Al ser una función institucional que se crea, se puede intervenir sobre él.

No es sólo un concepto o un fenómeno cuyo conocimiento nos ayudará a entender mejor el funcionamiento de las organizaciones, sino un concepto de intervención que permite la mejora de los resultados organizacionales. (pág. 24)

En las instituciones educativas, el hecho de manejar relaciones interpersonales positivas, que permitan generar un ambiente agradable y de satisfacción para todas y todos, implica una administración gerencial adecuada y estratégica respecto al clima laboral de la institución. Ante esta posibilidad de intervenir con una propuesta innovadora para mejorar el clima laboral, se diseñó la presente investigación, que busca profundizar sobre el clima laboral y las relaciones interpersonales. Tiene como objetivo describir los principales conceptos, dimensiones, factores e

impacto del clima laboral en las organizaciones, además de plantear una propuesta de mejora del clima laboral desde la gestión innovadora de una institución educativa de la ciudad de Quito.

Así pues, la presente investigación busca dar respuesta a las siguientes interrogantes de investigación:

¿Qué influencia tienen las relaciones interpersonales en el clima laboral de las instituciones?

¿Cuáles son las estrategias innovadoras más idóneas para mejorar el clima laboral?

Para dar respuesta a la formulación de las preguntas, se presentan a continuación los objetivos de la investigación:

- Describir los principales conceptos, dimensiones, factores e impacto del clima laboral en las organizaciones, así como también las relaciones interpersonales y su influencia en el desempeño laboral.
- Conocer la influencia que tienen las relaciones interpersonales en el clima laboral.
- Discriminar las diferentes estrategias innovadoras para mejorar el clima laboral.

El desarrollo de esta investigación permitirá obtener conocimientos significativos respecto al tema, además que se expondrán estrategias innovadoras para intervenir y mejorar el clima laboral institucional. Los hallazgos obtenidos permitirán abrir la palestra de inquietudes y curiosidades, provocando la indagación y quehacer investigativo.

Fundamentación teórica

Clima laboral

El capital humano dentro de las instituciones educativas es uno de los principales activos intangibles de una organización, Bordas Martínez (2016) refiere que el capital humano tiene inherente la posibilidad de crear, innovar y poner su esfuerzo y capacidad al servicio de las

organizaciones; por tanto, es fundamental gestionar aspectos como el clima laboral en la administración del talento humano, considerando que un empleado que tenga una percepción favorable de su entorno laboral será potencialmente un empleado más productivo y emocionalmente satisfecho con el entorno en el que trabaja.

Bordas Martínez (2016) define el clima laboral de la siguiente manera:

El clima laboral se refiere al contexto de trabajo caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y, por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas. Aun reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios. (pág. 27)

A partir de las apreciaciones anteriores, se puede resaltar que el clima laboral lo determinan los trabajadores de una organización, ya que radica en la percepción de cada uno de sus miembros; por lo tanto, su naturaleza es descriptiva y se la analiza a partir de las apreciaciones de los empleados de las instituciones.

Por otro lado, Litwin y Taguiri (1968) citados en el trabajo de Jaime y Araujo (2007) consideran al clima laboral como la calidad perdurable del ambiente interno de una institución que a) es experimentada por sus miembros, b) influye en su comportamiento, y c) puede ser descrita como valores de un conjunto particular de características (o actitudes). De forma similar, Taguiri (1968) vuelve a analizar el constructo clima laboral, considerándolo como la calidad de una organización que es experimentada por sus miembros y la forma en la que ésta influye en sus relaciones interpersonales.

Al ser un aspecto descriptivo y sujeto a las percepciones de sus trabajadores, el clima laboral puede ser intervenido por parte de los líderes de una organización. Es importante describir todas las dimensiones y factores que lo componen para poder realizar una intervención adecuada.

Más adelante, Brunet (1987) define el clima laboral como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones de los empleados y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad.

A partir de las apreciaciones anteriores podemos resaltar que el clima laboral abarca diferentes aspectos inherentes al ser humano como son las actitudes, las formas de apreciar las cosas, situaciones eventos, además que para poder intervenirlo se requiere liderazgo, motivación, estímulos, etc., que gestionen de forma asertiva el clima laboral.

Dimensiones del clima laboral

Las dimensiones del clima organizacional varían según el autor que se consulte o analice, por lo que detallamos las dimensiones de acuerdo al punto de vista de algunos autores que tratan el tema.

Tabla 1

Dimensiones del clima laboral

Dimensiones del clima laboral según varios autores			
Forehand y Gilmer	Friedlander y Margulies	Gavin	Lawler et al.

1. Tamaño de la organización	1. Empeño	1. Estructura organizacional	1. Competencia/eficacia
2. Estructura organizacional	2. Obstáculos o trabas	2. Obstáculo	2. Responsabilidad
3. Complejidad sistemática de la organización	3. Intimidación	3. Recompensa	3. Nivel práctico/concreto
4. Estilo de liderazgo	4. Espíritu de trabajo	4. Espíritu de trabajo	4. Riesgo
5. Orientación de fines	5. Actitud	5. Confianza y consideración	5. Impulsividad
	6. Acento puesto sobre la producción	6. Riesgos y desafíos	
	7. Confianza		
	8. Consideración		

Fuente: Brunet (1987)

Tabla 2

Dimensiones del clima laboral

Dimensiones del clima laboral según varios autores			
Likert	Litwin y Stringer	Meyer	Payne et al.
1. Métodos de mando	1. Estructura organizacional	1. Conformidad	1. Tipo de organización
2. Naturaleza de las fuerzas de motivación	2. Responsabilidad	2. Responsabilidad	2. Control
3. Naturaleza de los procesos de comunicación	3. Recompensa	3. Normas	
4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción	4. Riesgo	4. Recompensa	
5. Toma de decisiones	5. Apoyo	5. Claridad organizacional	
6. Fijación de los objetivos o de las directrices	6. Norma	6. Espíritu de trabajo	
7. Procesos de control	7. Conflicto		
8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento			

Fuente: Brunet (1987)

Tabla 3

Dimensiones del clima laboral

Dimensiones del clima laboral según varios autores

Pritchard y Karasick	Schneider y Bartlett	Steers	Halpin y Crofts
1. Autonomía	1. Apoyo proveniente de la dirección	1. Estructura organizacional	1. Cohesión entre el cuerpo docente
2. Conflicto contra cooperación	2. Interés por los nuevos empleados	2. Refuerzo	2. Grado de compromiso del cuerpo docente
3. Relaciones sociales	3. Conflicto	3. Centralización del poder	3. Moral de grupo
4. Estructura organizacional	4. Independencia de los agentes	4. Posibilidad de cumplimiento	4. Apertura de espíritu
5. Recompensa	5. Satisfacción	5. Formación y desarrollo	5. Consideración
6. Relación entre rendimiento y remuneración	6. Estructura organizacional	6. Seguridad contra riesgos	6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección
7. Niveles de ambición de la empresa		7. Apertura contra rigidez	7. Importancia de la producción
8. Estatus		8. Estatus y moral	
9. Flexibilidad e innovación		9. Reconocimiento y retroalimentación	
10. Centralización		10. Competencia y flexibilidad organizacional	
11. Apoyo			

Fuente: Brunet (1987)

Atendiendo a las ideas antes señaladas, podemos discriminar que cada autor considera diferentes aspectos para mediar el clima organizacional; por ejemplo, Halpin y Crofts (Brunet, 1987) consideran siete variables en lo que se refiere a las dimensiones en el clima, que son:

1. Cohesión entre el cuerpo docente
2. Grado de compromiso del cuerpo docente
3. Moral de grupo
4. Apertura de espíritu
5. Consideración
6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección
7. Importancia de la producción

Por otro lado, Bordas Martínez (2016) plantea las siguientes dimensiones:

- **Autonomía:** tiene relación con la percepción de la capacidad de poder tomar decisiones sin consultar cada paso a la máxima autoridad de una organización, permite la autosuficiencia e iniciativa.
- **Cooperación y apoyo:** tiene relación con la percepción de que exista un ambiente laboral de compañerismo y cordialidad.
- **Reconocimiento:** tiene relación con la percepción de recibir un reconocimiento adecuado a su trabajo y contribución a la organización.
- **Organización y estructura:** grado en que los miembros de la organización perciben los procesos como eficientes y bien organizados.
- **Innovación:** grado en que los miembros perciben receptividad para expresar e implementar nuevas ideas.
- **Transparencia y equidad:** grado en que los miembros de la organización perciben las prácticas y políticas organizacionales claras, equitativas y no arbitrarias.
- **Motivación:** percepción de que se pone énfasis y motiva al personal para su buen desempeño y motivación.
- **Liderazgo:** grado de percepción a los líderes y directivos, su relación con los demás y comportamiento.

Al analizar el planteamiento de las dimensiones del clima laboral de Bordas (2016), se puede apreciar la importancia de cada uno de los aspectos señalados y el nivel de percepción que se pueda tener de las dimensiones para llegar a determinar el clima laboral de una institución.

Cada una de las dimensiones recoge información del grado de percepción de los diferentes aspectos señalados, los que facilitan su análisis y posterior diagnóstico, dimensiones que serán aplicadas en la presente investigación.

Factores que influyen en el clima laboral

Tabla 4

Factores del clima organizacional

Factores del clima organizacional	
Estructura Organizacional eficiente:	Abarca la estructura formal de las organizaciones en cuanto: a sus políticas y responsabilidades, la estructura de la organización en cuanto a sí la atmósfera es abierta e informal o formal, y a la planeación adecuada dentro de la organización para lograr los objetivos propuestos.
Autonomía del trabajo	Este elemento comprende la responsabilidad que posee cada trabajador sobre su trabajo y la facilidad que tiene para realizar el mismo.
Supervisión rigurosa e impersonal	Se refiere al énfasis que se hace en algunas empresas en la producción, sin tomar en cuenta la retroalimentación comunicacional y la distancia que existe entre el subordinado y su superior.
Ambiente abierto y estimulante	Referido al deseo de los empleados y directivos de expresar sus opiniones que ayuden a resolver los problemas de la organización y estar abierto al cambio.
Orientación centrada en el empleado	Este elemento del Clima Organizacional comprende los grupos informales amistosos y de trabajo, el trato considerado al personal de la empresa, tratar los errores cometidos como una forma de apoyo y aprendizaje y por último recompensar equitativamente el trabajo que realiza el personal.

Fuente: Parra Fernández et al. (2018)

Impacto del clima laboral en las organizaciones

Para Prada, Rueda y Ocampo (2020), quienes realizaron el estudio de la relación existente entre el clima de trabajo y la productividad laboral en empresas de tecnología, se demuestra la existencia de relaciones estadísticamente significativas entre el entorno laboral y la

productividad de los empleados. Estas relaciones se hacen presentes en prácticamente todos los aspectos del entorno laboral: motivación de los empleados, responsabilidad por el desempeño de las funciones asignadas, rotación laboral, así como también rotación de los empleados. Las variables de productividad laboral, como el liderazgo, la participación en la toma de decisiones, la permanencia en el trabajo y el deseo de completar las tareas laborales se ven afectados por el clima laboral.

León, Noriega y Murillo (2018) concluyen en su estudio, que lo que sucede en el sector docente no difiere de lo que ocurre en otro tipo de organizaciones. El rendimiento laboral se ve afectado por variables como la infraestructura, el contar o no con los implementos necesarios para realizar su trabajo y la existencia de seguridad en el espacio donde se ejecuta la tarea, entre otros aspectos. Para los profesores, aparece un factor adicional, que es la presión laboral; este aparece como determinante al observar los resultados de evaluaciones de las actividades académicas de los profesores. El estudio en mención coincide con otros realizados en otros lugares en la existencia de una relación directa entre clima organizacional y desempeño laboral, donde el mejoramiento del primero determina un crecimiento del segundo.

Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales en la gestión de talento humano de hace décadas podían llegar a ser consideradas como un aspecto irrelevante, que no trascendía dentro de una organización; sin embargo, en los últimos tiempos, tras una pandemia que dejó muchas enseñanzas, principalmente en temas de índole emocional, se trata de aspectos considerados como fundamentales para sobrellevar acontecimientos difíciles y traumáticos. En la actualidad se produjo un giro importante, ya que las estrategias blandas, las relaciones interpersonales y el estado emocional de los integrantes de una organización, son considerados aspectos importantes

y se les asigna la categoría de fundamental para poder alcanzar la calidad, sea de producción o de prestación de servicios; por otro lado, su gestión inadecuada podría llegar a perjudicar a la organización.

Las relaciones interpersonales han sido abordadas desde la perspectiva de diversos teóricos, a tal efecto, “las potencialidades del espíritu humano no se acaban en sí mismo, sino que necesita de otros, ya que, por su plasticidad, adaptabilidad, y capacidad receptiva, ha de realizarse como persona y en facilitación con su entorno” (García García, 1996, pág. 3). Ante lo expuesto es indudable que el ser humano es un ser sociable, que no puede vivir aislado, ya que perdería su capacidad de interrelacionarse, de comunicarse y compartir en sociedad.

Las relaciones interpersonales “son aquellas relaciones que se establecen entre al menos dos personas y son parte esencial de la vida en sociedad y en los ámbitos que la sociedad determina, como el laboral” (Soria Murillo, 2004, pág. 21). La base de las relaciones humanas exige reglas de juego justas y que vayan en concordancia con las necesidades reales de la colectividad; por otro lado, el objetivo de las relaciones interpersonales dentro de una organización es mejorar la productividad o calidad de un servicio. Para diferentes autores se considera como un medio para la consecución de los objetivos económicos de una organización.

Relaciones interpersonales en el ámbito laboral.

La satisfacción laboral, es decir, el estado emocional positivo que surge de la evaluación de la experiencia laboral de una persona (Locke 1976, citado por Luthans, 2008) está directamente relacionado con el desempeño profesional; en la medida que el trabajador perciba el clima organizacional como un ambiente armónico, motivador y agradable, mejor será el desempeño profesional del mismo (Martín, 2006). El sentirse valorado, acogido y reconocido por su organización garantiza un trabajador comprometido con la organización.

Martín (2006) indica la importancia de las relaciones interpersonales entre los docentes como una de las principales fuentes de satisfacción. El docente mantiene relación estrecha con la administración, sus compañeros de trabajo, pero principalmente con los estudiantes y sus padres. Los resultados de estas relaciones condicionan de forma importante su satisfacción laboral, por lo que incluso resulta poco objetiva la valoración que el docente pueda hacer sobre la institución donde labora y sus directivos.

Comunicación asertiva

Para Palomino (2019, pág. 8), la comunicación asertiva requiere de la existencia de las siguientes condiciones: expresar sentimientos, opiniones, emociones y gestos en forma adecuada; hacerlo en el momento oportuno, sin perder de vista el contexto o realidad; respetar las ideas de los otros y crear el clima de calidad necesario para generar interacción y proactividad.

En el ámbito educativo, la comunicación asertiva permite la mejora notable de los resultados obtenidos, pues “si un profesor es respetado y respetuoso con los demás, conseguirá mejores resultados y sobre todo un buen ambiente de trabajo” (Palomino, 2019, p.34). El mismo estudio menciona, que la asertividad en la persona involucra una autoestima positiva y esta coadyuva a la búsqueda de la excelencia, aspecto clave en el sector educativo.

Asanza Capa (2020, pág. 30) asegura que, “la comunicación asertiva es el mediador que activa la inspiración, la motivación, el apoyo y la orientación en la dirección correcta para sacar el máximo provecho de los maestros y lograr el mejoramiento escolar en la gestión educativa”. Somos conscientes de que las condiciones mencionadas son de cumplimiento necesario para el mejoramiento del clima laboral y, por lo tanto, del desempeño docente. Para la misma autora, la comunicación asertiva tiene influencia “en la gestión administrativa, institucional, pedagógica y

comunitaria, siendo fundamental para un correcto funcionamiento de las unidades educativas” (Asanza Capa, 2020, pág. 20).

Gestión Innovadora

Gestión estratégica

En la actualidad, la gestión del talento humano en las instituciones educativas se ha convertido en un verdadero desafío para sus líderes. En una sociedad actual sobre estimulada por la cantidad de información e inmediatez, es fundamental el compromiso y colaboración de todos los integrantes de la institución, para convertir a los espacios educativos en zonas de paz, armonía y respeto, pero principalmente lograr el bien común y generar relaciones interpersonales amables, que permitan forjar un clima laboral favorable. Para Arellano (2004, pág. 9), “el dar dirección y sentido al cambio en la realidad contemporánea parece ser un reto fundamental que, sin embargo, se dificulta extremadamente debido a la complejidad del movimiento social y su veloz transformación”, ante lo mencionado, aplicar una gestión innovadora en las instituciones educativas, conlleva el implementar estrategias gerenciales que busquen el desarrollo y liderazgo de todos sus empleados.

Gestión del talento humano

La gestión del talento humano hasta la actualidad ha venido transformándose y evolucionando constantemente, considerando lo descrito por Díaz y Quintana (2021), hoy en día se tienen estándares de calidad cada vez más altos y valor agregado; por esto, a su vez, las instituciones están forzadas a alcanzarlos, para lograrlo, la gestión del talento humano asertiva busca generar un clima laboral que motive al personal, creando compromisos institucionales que sean sostenibles con el tiempo y, que potencien las cualidades y aptitudes necesarias en el

personal, para que desempeñen sus respectivas funciones de forma autónoma con eficiencia, calidad y calidez.

Liderazgo

“El liderazgo educativo se caracteriza por dotar de sentido común a la organización escolar y por influir en el comportamiento de ésta, teniendo como “norte” la mejora de la calidad, que se expresa tangiblemente en los aprendizajes de los estudiantes” (Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE), 2009), de acuerdo con este criterio, el liderazgo que se implemente en una institución educativa será decisivo para generar un clima laboral favorable y relaciones interpersonales efectivas que propicien una institución de calidad.

Por otro lado, Leithwood (2009) citado por Tapia et al. (2011, pág. 392), sostiene que “el liderazgo se define como la acción de movilizar e influenciar a otros, con el fin de articular y lograr metas compartidas en la escuela”. Este concepto se encuentra relacionado con el direccionamiento a metas comunes establecidas por la organización educativa, así como el uso de la influencia para que todos sus miembros se muevan en torno a éstas, potenciando la confianza y el trabajo colaborativo.

Tabla 5

Principales dimensiones de las prácticas de liderazgo escolar según autores

Prácticas de liderazgo para el aprendizaje (Leithwood, Day, Sammons y Harris, 2006)	Dimensiones para un liderazgo eficaz (Robinson, 2007)
Establecer una dirección (visión, expectativas y metas de grupo)	Establecimiento de metas y expectativas
Desarrollar al personal	Obtención y mantención de recursos de manera estratégica

Rediseñar la organización	Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum
Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje (instrucción)	Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional docente
Orientación centrada en el empleado	Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo

Como se puede observar en la tabla 5, existen diferentes prácticas de liderazgo, que en conjunto buscan encontrar dirección y sentido institucional, para crear ambientes laborables favorables, mediante estrategias gerenciales que permitan administrar de mejor manera el talento humano de la institución. El establecer, desarrollar, rediseñar, gerenciar y orientar son algunas de las acciones que se pueden ejecutar en las instituciones, con la finalidad de liderar de forma asertiva, sin imposiciones, por el contrario, promoviendo el diálogo y la participación de todos.

Tabla 6

Prácticas claves para un liderazgo efectivo

Categorías	Prácticas	Definición
Establecer direcciones Proporcionar un propósito de carácter moral, que sirva de motivación para el trabajo del staff y los incentive a perseguir sus propias metas	Visión (construcción de una visión compartida)	Identificar nuevas oportunidades para la organización, desarrollando, articulando e inspirando a los demás con dicha visión de futuro. Esto implica establecer valores centrales y alinear al staff y a los alumnos con ellos, de manera que la visión propuesta pueda ser alcanzada
	Objetivos (fomentar la aceptación de objetivos grupales)	Construir acuerdos sobre las metas inmediatas, de manera de poder ir acercándose hacia la realización de la visión.
	Altas expectativas	Demostrar altas expectativas sobre la excelencia, calidad y desempeño del cumplimiento de las metas propuestas.

Rediseñar la organización	Construir una cultura colaborativa	Convocar a la actividad colaborativa productiva cultivando el respeto y confianza mutuos entre aquellos involucrados en la colaboración, siendo confiables los líderes mismos; determinar de manera compartida los procesos y resultados de los grupos; promover la voluntad de compromiso entre colaboradores, fomentando una comunicación abierta y fluida entre ellos y proveer los recursos adecuados para apoyar el trabajo colaborativo.
Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades	Estructurar una organización que trabajo	Ordenar estructuras que son complementarias. Entre las prácticas asociadas a ello, se incluyen la creación de tiempos comunes de planificación para profesores, el establecimiento de estructuras grupales para la resolución de problemas, la distribución del liderazgo en tareas específicas y un mayor involucramiento de los profesores en la toma de decisiones.
	Crear una relación productiva con la familia y comunidad	Cambiar una mirada que mire exclusivamente al interior del establecimiento por una que asigne un rol significativo a los apoderados y que se vincule con la comunidad.
	Conectar a la escuela con su entorno (y sus oportunidades)	Desarrollar contactos que sean una fuente de información y apoyo para el establecimiento, y mantenerlos mediante la interacción periódica (visitas, llamadas telefónicas, correspondencia y asistencia a eventos sociales).
Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela	Dotación de personal	Encontrar profesores con el interés y la capacidad para profundizar ("llevar más allá") los esfuerzos del colegio.
Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en la sala de clases	Proveer apoyo técnico a los docentes (supervisión, evaluación, coordinación)	Considera el supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículo, así como también, proveer los recursos para este último, para la enseñanza y para la actividad contable.
	Monitoreo (de las prácticas docentes y de los aprendizajes)	Monitoreo y evaluación, principalmente del progreso de los alumnos.
	Evitar distracción del staff de lo que no es el centro de su trabajo	Se busca contrarrestar la tendencia que se genera por la naturaleza de los colegios y por las expectativas de padres, medios, grupos de interés y

el gobierno, de llevar al staff a realizar actividades que son incompatibles con las metas propuestas

Fuente: Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE) (2009)

Como se puede apreciar en la tabla 6, el gestionar un liderazgo efectivo implica ejecutar prácticas integradoras que promuevan el trabajo colaborativo entre sus miembros, pero principalmente que se perciba un liderazgo organizado, estratégico, con objetivos claros, que motive a su personal para alcanzar la tan anhelada calidad educativa.

La primera categoría hace referencia a tener una dirección clara para encaminar las actividades al cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales, para lograrlo, el líder debe socializarlos con la finalidad de que todos los conozcan y los tengan claros para que puedan encaminar su accionar a alcanzarlos; como segunda categoría, el CEPPE (2009) plantea rediseñar la organización que consiste en establecer condiciones laborales que promuevan la motivación y potencien las capacidades del personal, por último, plantea la categoría “gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela” que básicamente hace referencia a la supervisión, evaluación y coordinación del proceso de enseñanza aprendizaje. Por lo antes expuesto, el líder debe encaminar su gestión administrativa a actividades gerenciales como a la toma de decisiones, delegar, solucionar, motivar, planificar, coordinar, evaluar, etc. que proporcionen un norte y dirección a la comunidad educativa.

Tipos de liderazgo

El liderazgo es un aspecto fundamental a la hora de hablar sobre clima laboral, ya que las características y cualidades que tenga el líder van a influir directamente en su estilo de liderazgo y por ende contribuir al clima laboral que se genere en la institución. A través de los tiempos han existido diversos enfoques sobre estilos de liderazgo, mucho depende del investigador a analizar.

Según Russell (2019), el liderazgo efectivo se encuentra entre los elementos más cruciales para el éxito de la institución, ya que su propósito se enfoca en ayudar y motivar a todos a alcanzar la meta final del grupo. Para Russell (2019), los principales estilos de liderazgo son los siguientes:

Liderazgo Laissez Faire. Este tipo de liderazgo también se lo denomina delegativo, ya que el líder proporciona autonomía, poder en la toma de decisiones frente a las actividades delegadas, no requiere control ni supervisión por parte del líder, y entre los aspectos negativos es que presenta la tasa de productividad más baja en relación con los otros estilos de liderazgos.

Liderazgo Autocrático. Este tipo de liderazgo otorga total control al líder, puede tomar decisiones de forma independiente, impone sus puntos de vista y lo negativo es que los colaboradores de las instituciones bajo este tipo de liderazgo no pueden expresar sus opiniones o quejas.

Liderazgo Participativo. Es el liderazgo ideal, ya que permite la participación de todos los integrantes de la institución, involucra a sus miembros en actividades, proyectos, programas, etc. El líder se asegura que todos estén involucrados en lograr el éxito de la institución, además, alienta y motiva a todo su personal, escucha y considera las opiniones de todos, y escoge en base a argumentos sólidos la mejor solución para todos.

Liderazgo Transaccional. Este tipo de liderazgo resalta el aspecto económico mediante sanciones o recompensas, dependiendo las actuaciones buenas o malas de sus colaboradores. Se establecen metas y el líder supervisa las actuaciones que se les asigna a cada colaborador.

Liderazgo Transformacional. El líder que tiene este estilo de liderazgo ayuda a que sus trabajadores desarrollen la mejor versión de ellos mismos, ya que, los motiva e inspira estableciendo una comunicación efectiva con cada uno de ellos.

Liderazgo de Coaching. Los líderes de coaching tienen como propósito motivar e inspirar a que todos desarrollen mejor sus habilidades, ayudan a desarrollar sus fortalezas clave y orientan a todos cuando sea necesario, definen claramente las tareas y los roles a la vez buscan aportes y sugerencias de sus seguidores.

Liderazgo Carismático. El líder se caracteriza por ser naturalmente persuasivo, utilizan a su favor su encanto y personalidad magnética para asegurar el éxito, son comprometidos con la causa y se enfocan en el cambio positivo y dinámico.

Metodología

Las ciencias sociales, como lo indica Fuster Guillén (2019), basan sus investigaciones en métodos cualitativos, que permitan describir e interpretar la esencia de las experiencias vividas, mediante procesos rigurosos y coherentes. Dichos procesos requieren ser realizados con ética y total responsabilidad, para no sesgar la información en base a las creencias del investigador. La ruta cualitativa exige objetividad e imparcialidad en las apreciaciones que realice el investigador, por tanto, según Cárcamo (2005), la metodología cualitativa que está sustentada en el paradigma humanista pone énfasis en la interpretación de los fenómenos particulares que acontecen en un contexto de tiempo y espacio definido.

Con relación a lo antes mencionado, el presente trabajo se ha desarrollado por el método hermenéutico que, descrito por Maldonado Oñate (2016), es el arte de interpretar contextos en la búsqueda de su verdadero sentido. Este enfoque metodológico fue designado a esta investigación bajo el título “Clima laboral y relaciones interpersonales: propuesta de mejora desde la gestión innovadora” y, a través de esta metodología, se pretende recabar la información del objeto de estudio utilizando la técnica de la entrevista, mediante el instrumento de una guía de preguntas, técnica que es considerada por Torres, Paz y Salazar (2019) como un método cómodo para

obtener datos referentes de la población, facilitados por individuos considerados informantes clave, que contribuyen con la información necesaria para conocer la realidad social; así pues, se obtiene información de forma directa entre el investigador y el objeto investigado para su posterior categorización, estructuración y, por último, triangulación de la información obtenida.

La muestra que se seleccionó para las entrevistas se compone de diez informantes clave, trabajadores públicos de una institución educativa clasificados en: la directora de la institución, tres miembros de la junta académica y seis docentes de los diferentes niveles de educación ofrecidos.

Los criterios para la selección de los informantes clave fueron, en primer lugar, que tengan la predisposición para colaborar con la entrevista, por lo que firmaron un consentimiento informado y, además, que el tiempo de estar laborando en la institución sea de no menos de un año calendario. La información se recabó en una institución educativa de sostenimiento fiscal de la ciudad de Quito, que brinda los servicios educativos desde el primer año de preparatoria hasta el tercer año de bachillerato técnico.

La información obtenida mediante la entrevista, como lo mencionan Sánchez, Fernández y Díaz (2021), se genera a través del uso del lenguaje, cuya universalidad es innegable en cualquier esfera de ámbito social, por lo que, se la recogió de forma directa para posteriormente categorizarla. Como sostienen Sánchez, Fernández y Díaz (2021), “la codificación tiene dos planos o niveles: en el primero, se codifican las unidades en categorías; en el segundo se comparan las categorías entre sí para agruparlas en temas y buscar posibles vinculaciones”. Una vez categorizada toda la información recabada en la entrevista, se procede a estructurarla mediante un sociograma o también denominado mapeo, que evidentemente es un análisis de redes y la construcción de un mapa social, el cual ayuda a profundizar en los vínculos, las

relaciones entre los actores sociales y, por último, se procede a realizar la triangulación, cuya descripción proviene de Sánchez, Fernández y Díaz (2021, pág. 124):

Esta técnica de análisis se centra en el contrastar visiones o enfoques como una herramienta enriquecedora que le confiere a un estudio rigor, profundidad, complejidad y permite dar grados variables de consistencia a los hallazgos y a la vez permite reducir sesgos y aumentar la comprensión del fenómeno estudiado.

Análisis de resultados

Tabla 7

Categorización Directora de la Unidad Educativa (A)

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
		I	Desde su perspectiva, ¿cuáles son los aspectos que caracterizan el clima laboral en esta institución? Explique.
Actitud	<p>personalidad del docente, su manera de ser, su actitud</p> <p>cómo ella se presente, cómo participe, cómo actúe, cómo trabaje, se puede desenvolver dentro de un espacio donde haya muchas más personas con qué compartir</p> <p>la característica más importante es la actitud.</p>	A	El principal aspecto, considero yo, es la personalidad del docente, su manera de ser, su actitud , sobre todo. Que considero que la actitud que toda persona puede tener frente a alguna situación sea laboral, eh, cual conté cualquier otro tipo es importante porque dependiendo de cómo ella se presente, cómo participe, cómo actúe, cómo trabaje, se puede desenvolver dentro de un espacio donde haya muchas más personas con qué compartir . Entonces siempre para mí, considero la característica más importante es la actitud .
		I	Desde su consideración como líder, ¿cómo se desarrolla la satisfacción, la motivación, la

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
Trabajo en equipo	<p>poder trabajar en equipo todos estemos predispuestos a arrimar nuestros esfuerzos y poder brindar lo mejor que podemos</p> <p>cada grupo tenga un representante y este representante asuma la responsabilidad de ir guiando al resto de compañeros. No solamente es el trabajo del líder</p>	A	<p>cooperación y apoyo por parte del líder en esta institución?</p> <p>Primeramente, si bien es cierto el hecho de trabajar con un grupo de personas, sea numeroso o no lo sea, siempre dificulta un poquito la organización. Todo dependería de quién esté al frente, de cualquier actividad que se realice y, sobre todo, de cómo se lleve a cabo cada una de ellas. Lo importante para poder manejar un buen grupo de trabajo y, lo que, es más, poder trabajar en equipo como tal, es que todos estemos predispuestos a arrimar nuestros esfuerzos y poder brindar lo mejor que podemos en sí. La idea en este caso es que todo tipo de actividad que se desarrolle, se consolide en un grupo y que cada grupo tenga un representante y este representante asuma la responsabilidad de ir guiando al resto de compañeros. No solamente es el trabajo del líder, sino, pues es en sí el trabajo de todas las personas que están conformando en este caso a la unidad.</p>
	<p>fortalecer y crear espacios donde los docentes y todo el personal podamos compartir, compartir experiencias, compartir estrategias, compartir anécdotas con la idea de que todos nos enriquezcamos de lo que cada uno tiene</p>	I	<p>Desde su concepción, ¿cuáles son los aspectos que se deben mejorar en la estructura y organización para optimizar el clima laboral en la institución? Explique.</p>
Integración	<p>fortalecer y crear espacios donde los docentes y todo el personal podamos compartir, compartir experiencias, compartir estrategias, compartir anécdotas con la idea de que todos nos enriquezcamos de lo que cada uno tiene</p>	A	<p>Primero sería fortalecer y crear espacios donde los docentes y todo el personal podamos compartir, compartir experiencias, compartir estrategias, compartir anécdotas con la idea de que todos, a su vez, nos enriquezcamos de lo que cada uno tiene, de las fortalezas que como</p>

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
	<p>es importante que se tome en cuenta la opinión de los demás. No desmerecer</p> <p>criterio de todos los compañeros y de todas las personas que están conformando la institución</p> <p>saber escuchar a todas las personas</p> <p>sentirse importante y sentir sobre todo que la opinión de uno como docente o como persona también cuenta</p>		<p>docentes o como personas tenemos, lo que nos ha funcionado, lo que no nos ha funcionado, lo que creemos que podemos mejorar siempre es importante que se tome en cuenta la opinión de los demás. No desmerecer, no pensar que, porque estamos de pronto a la cabeza, es la palabra nuestra la que vale, sino pues el criterio de todos los compañeros y de todas las personas que están conformando la institución.</p> <p>Mucho más allá de brindar ideas o de dar soluciones a los problemas, también es el saber escuchar a todas las personas. Porque viendo un problema de diferentes puntos de vista, a lo mejor podemos sacar muchas soluciones y de todas esas soluciones, pues seleccionar la mejor y entre todos, brindar ese espacio de sentirse par, eh, partícipes de algo, sentirse importante y sentir sobre todo que la opinión de uno como docente o como persona también cuenta.</p>
		I	Desde su perspectiva, ¿cómo se desarrollan las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la institución?
Trabajo colaborativo	<p>es un poquito difícil el identificar si las relaciones interpersonales son o no son buenas.</p> <p>mucho depende de la actitud Si estamos predispuestos a trabajar juntos por las relaciones interpersonales fluyen</p>	A	<p>Siempre es un poquito difícil el identificar si las relaciones interpersonales son o no son buenas. Como había mencionado antes, puede ser un grupo grande como un grupo pequeño, mucho depende de la actitud. Si nosotros estamos predispuestos a trabajar juntos por las relaciones interpersonales fluyen, independientemente de los problemas que podamos tener como personas, porque, de todas</p>

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
	<p>manejo con el respeto me despojo</p> <p>todo tipo de problemas</p> <p>me centro y desarrollo mis actividades como tal</p> <p>hacer prevalecer nuestras ideas, nuestras opiniones sobre el resto</p> <p>tener inconvenientes</p> <p>dispuestos y pongamos ese granito de arena para que el grupo humano se consolide</p> <p>crear buenos lazos de quizás no de amistad, pero sí de buenos compañeros</p>		<p>maneras, no todos o no siempre podemos estar de acuerdo con la opinión del resto. Pero si yo me manejo con el respeto y me despojo de todo tipo de inconvenientes, todo tipo de problemas o todo tipo de conflictos que yo pueda tener y me centro en lo que voy a hacer, si ya estoy hablando del ámbito profesional, me centro y desarrollo mis actividades como tal, como un profesional, las cosas van a salir de mejor manera. Ahora, si nosotros pensamos y queremos hacer prevalecer nuestra, nuestras ideas, nuestras opiniones sobre el resto, realmente ahí vamos a tener inconvenientes y para poder crear un mejor clima importantes es que todos estemos dispuestos y pongamos ese granito de arena para que el grupo humano se consolide. Y pues, justamente podamos crear buenos lazos de quizás no de amistad, pero sí de buenos compañeros.</p>
		I	Si entendemos como una posición asertiva a aquella intermedia entre una pasiva y una agresiva, donde existe apertura para expresar pensamientos, deseos y pensamientos, ¿cómo se evidencia la asertividad entre las personas que laboran en la institución?
Libertad de expresión	<p>mediadora</p> <p>agresividad</p>	A	Ah. Es importante aquí es que la posición que tengamos sea mediadora . Sí, porque, eh, escucho dice intermedia entre pasiva y agresiva. La agresiva, la agresividad en cualquier sitio, en cualquier situación que se

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
	no es buena		
	buscar estrategias		
	pensemos antes de actuar		
	libres de expresar nuestros pensamientos, expresar nuestros sentimientos siempre es importante hacerlo de la manera adecuada para no herir susceptibilidades		
	ver todos los puntos de vista tratar de entender cómo pensará o cómo sentirá el resto de personas		
	libertad de que ellos puedan ser colaboradores partícipes de cualquier hecho		
			<p>presente, no es buena. No va, no va a traernos nada bueno, mejores resultados peor. Siempre es importante nosotros pensar y buscar estrategias que de cierta manera lleguen al resto de personas, como indica la palabra de manera asertiva, de tal forma que, en el momento, que tengamos que resolver algún tipo de conflicto o algún problema, pensemos antes de actuar, nos demos un tiempito para darnos una reflexión. Es una reflexión y poder entre el resto de las personas que estemos compartiendo en sí, eh, mediar cualquier situación, porque somos libres de expresar nuestros pensamientos, expresar nuestros sentimientos, pero siempre es importante hacerlo de la manera adecuada para no herir susceptibilidades, que es lo que, de cierta manera, es común en todas las instituciones. A veces nosotros pensamos y creemos que lo que pensamos es siempre lo correcto, pero no pensamos a lo mejor o no vamos más allá en determinar o el saber si nuestra posición es aceptada o no por el resto, si es la adecuada o no. Entonces, en función de eso es que nosotros, al momento de resolver cualquier situación, debemos analizar, ver todos los puntos de vista, eh, quizá también tratar de entender cómo pensará o cómo sentirá el resto de personas frente a cualquier decisión tomada y, sobre todo, pues darles también esta libertad de que ellos puedan ser colaboradores partícipes de cualquier hecho. Yo creo que de</p>

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
			esa manera nosotros podemos pensar de una manera asertiva o de una manera correcta para actuar frente al resto de personas que podemos enfrentar.
		I	Desde su consideración, ¿qué tipo de acciones ejecutadas en la institución tienden a promover el respeto a las ideas de las demás personas?
Compartir	<p data-bbox="428 602 867 890">compartir, el planificar actividades, no necesariamente académicas, no necesariamente pedagógicas, no necesariamente que tengan que ver en sí con el trabajo, sino una actividad recreativa, una actividad de motivación</p> <p data-bbox="678 896 841 963">promueven respeto</p> <p data-bbox="428 1262 743 1293">conocernos un poco más</p> <p data-bbox="428 1589 841 1659">respeto es uno de los valores primordiales</p>	A	<p data-bbox="976 602 1421 1877">El mismo hecho de compartir, el planificar actividades, no necesariamente académicas, no necesariamente pedagógicas, no necesariamente que tengan que ver en sí con el trabajo, sino una actividad recreativa, una actividad de motivación, todo ese tipo de acciones son las que promueven de cierta manera el respeto. ¿Por qué? Porque el mismo hecho de nosotros buscar actividades que queramos nosotros desarrollar con el resto de compañeros, que nada tenga que ver con el campo laboral, permite que nosotros incluso podamos compartir, podamos conversar, podamos conocernos un poco más. Y desde ese conocimiento, nosotros ya vamos a interpretar qué es lo que le gusta que no le gusta a “x” o “y” persona y desde ahí vamos a partir con el respeto, primero a la opinión, después a los gustos y de pronto a las actividades que están o no de acuerdo en realizar. Yo creo que el respeto es uno de los valores primordiales dentro de todo ámbito, no solamente en el en el ámbito laboral, sino a nivel de comunidad, a nivel de hogar. Si nosotros sabemos y entendemos y, sobre todo, aplicamos esta palabra, creo que</p>

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
			no vamos a tener mayor inconveniente en ningún momento.
		I	Desde su consideración, ¿cómo se evidencia la flexibilidad en su institución educativa para adaptarse a nuevas condiciones que puedan permitir un mejor clima laboral?
Capacidad de adaptación	<p>flexibilidad</p> <p>planificado actividades de inducción, hemos brindado también la posibilidad de que el docente que se va a integrar al trabajo con los estudiantes</p> <p>no ponerle frente a una clase y soltarle</p> <p>tiempo para que conozca</p> <p>adaptarse al nuevo espacio de trabajo</p> <p>depende actitud que tenga el docente</p>	A	<p>Bueno, siempre hemos tenido personal o compañeros que se han integrado ya el equipo de trabajo. La flexibilidad, la hemos dado en función de lo siguiente: hemos planificado actividades de inducción, hemos brindado también la posibilidad de que el docente que se va a integrar al trabajo con los estudiantes, por el mismo hecho de ser una institución muy particular en relación al resto, el conocimiento de los estudiantes, el no ponerle frente a una clase y soltarle, soltarle solo, porque no conoce todavía la realidad a la que va a vivir. Desde ahí partimos la flexibilidad, el darle ese tiempo para que conozca, para que aprenda, para que pregunte, para que se quite esas dudas y pueda adaptarse al nuevo espacio de trabajo porque no es fácil. Las condiciones aquí de pronto que tiene la institución son muy diferentes a cualquier otra. Entonces, por ende, es mucho más difícil que el docente o el terapeuta o la persona que venga acá a la institución se adapte a todo lo que tiene que hacer y lógicamente mucho también depende de la, repito, de la actitud que tenga el docente para que pueda adaptarse, porque queremos nosotros de</p>

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
	<p data-bbox="467 527 837 562">reto para mi vida profesional</p> <p data-bbox="428 600 818 667">actitud para superar todas esas limitaciones que pueda tener</p> <p data-bbox="428 1478 862 1619">flexible con la idea de que el docente se sienta bien en la institución y sepa realmente si quiere o no quiere estar aquí</p>		<p data-bbox="971 237 1421 667">pronto pensar que, por el mismo hecho de tener ya un sitio de trabajo, entonces quiera o no, me toca, me toca adaptarme. No es que me toca. Simplemente es que, si yo tengo esta oportunidad, yo voy a hacer de esa oportunidad o del problema que se me presente un reto para mi vida profesional y yo ponerle todas las ganas, toda la actitud para superar todas esas limitaciones que pueda tener.</p> <p data-bbox="971 674 1421 961">Solamente si yo vengo acá con una buena actitud, yo puedo adaptarme a todas las condiciones que la institución me brinde. Eso con respecto a los estudiantes, mucho más aún con respecto al resto de personas que compartimos este espacio.</p> <p data-bbox="971 968 1421 1654">Entonces, si yo vengo con todas esas ganas de trabajar y vengo a hacer lo que yo tengo que hacer, yo no voy a tener ningún problema y me voy a adaptar con mucha facilidad y si la institución en este caso me brinda esa posibilidad, pues qué mejor, yo aprovecho esa posibilidad, porque no en todas se tiene la misma flexibilidad. Lo que se trata aquí, mucho más allá de ser en este caso flexible con el tiempo o con los espacios o con el trabajo, es más bien flexible con la idea de que el docente se sienta bien en la institución y sepa realmente si quiere o no quiere estar aquí. Para mí eso creo que es lo importa.</p>
		I	<p data-bbox="971 1661 1421 1875">Desde su opinión, ¿cuáles podrían ser unas acciones creativas que podrían ejecutarse al interior de su institución para convertirla en un mejor lugar de trabajo?</p>

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
Actividades recreativas	<p>crear espacios que puedan brindar tiempos compartidos con los compañeros</p>	A	<p>Yo pienso que las acciones creativas, primero es crear espacios que puedan brindar tiempos compartidos con los compañeros. El mismo hecho de sentarnos en una mesa, conversar, contar nuestras experiencias. No todos venimos de instituciones de educación especializada. Muchos vienen y venimos de instituciones de educación ordinaria y traen experiencias nuevas, traen conocimientos nuevos, algo que de pronto aquí en la institución nos hemos quedado o no hemos aprendido. Pero si nosotros escuchamos y vemos ideas de afuera y las tomamos aquí y hacemos que esas ideas fluyen y, sobre todo, sientan que la persona que las está dando, eh, sean importantes. Entonces, qué mejor crear justamente esos espacios ahora, no solamente espacios dentro de la institución, porque el quedarnos dentro y delimitarnos solamente a las cuatro paredes o al patio de la institución, realmente no es una acción que pueda mejorar el clima, sino puede ser también el salir, el compartir una mañana deportiva, de pronto un juego de cartas, de pronto actividades que tengan que ver mucho más allá de la de la parte académica, de la parte emocional. El cuidado del del docente, en ese aspecto, creo que es lo más importante que este tipo de estrategias o de acciones puedan mejorar de cierta manera el ámbito laboral aquí en la institución y mucho más allá las relaciones interpersonales que podemos tener entre nosotros.</p>
	<p>no solamente espacios dentro de la institución</p>		
	<p>compartir una mañana deportiva juego de cartas actividades que tengan que ver mucho más allá de la de la parte académica cuidado del del docente</p>		

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
	<p>predisposición ganas</p> <p>espacio para conocernos darnos ese tiempo</p> <p>ser empático</p>		<p>Para mí, esas pueden ser, claro que puede haber mucho más. Ya depende de la predisposición y sobre todo de las ganas que tengamos nosotros de buscar. Pero inicialmente creo yo, que es eso, el espacio para conocernos, el darnos ese tiempo para para saber qué es lo que nos gusta, que es lo que nos disgusta y mucho más allá, también el ser empático con la otra persona. Entonces, esos espacios, creo que, para mí, son los más convenientes para poder mejorar el clima.</p>

Tabla 8

Categorización Miembros del Consejo Ejecutivo y de la Junta Académica (JA)

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
		I	Desde su perspectiva, ¿cuáles son los aspectos que caracterizan el clima laboral en esta institución? Explique.
Contradicciones	<p>el clima ha desmejorado</p> <p>personal nuevo</p> <p>no vinieron con la misma predisposición vocación</p> <p>tema laboral era diferente</p> <p>más compañerismo</p> <p>había</p> <p>subgrupos</p>	JA 1	<p>Bueno, vamos a ser francos y honestos. Últimamente el clima ha desmejorado de modo así, con la llegada de tanto de personal nuevo que, a lo mejor en algunos casos, diría yo, no vinieron con la misma predisposición, sobre todo con la vocación de trabajar con chicos de educación especializada e inclusiva. Cuando yo ingresé acá, el tema laboral era diferente. Uno se sentía hasta un poco motivado para trabajar acá, porque había más compañerismo. Si bien es cierto, como en todo grupo humano, puede haber subgrupos, pero estos no influían mucho en el comportamiento general de todos quiénes en ese entonces formamos parte de la planta docente y</p>

Categoría	Subcategoría	S Texto protocolar
	<p>acoplarme al grupo y no que el grupo se acople a mí</p> <p>daño en el clima laboral y las relaciones personales</p> <p>desestabilizar emocionalmente derechos que a lo mejor están en la parte legal, pero en el aspecto de la convivencia sana no debe constar.</p>	<p>equipo multidisciplinario. A raíz de que empezaron a llegar compañeras que, en algunos casos fueron reubicadas de los cedops que antiguamente funcionaban, a lo mejor al venir acá les tocó otras funciones que, si nos vamos a la parte legal, lógicamente no estaban incluidas en la normativa que respalda esto. Pero como bien dicen, donde yo voy, me toca más o menos tratar de acoplarme al grupo y no que el grupo se acople a mí. Entonces eso realmente sí ha generado un poco de daño en el clima laboral y las relaciones personales, dándose lugar a que haya grupos realmente bien marcados, que en el día a día, como decimos, tratamos de desestabilizar emocionalmente o de exigir a veces derechos que a lo mejor están en la parte legal, pero en el aspecto de la convivencia sana no debe constar.</p>
	<p>respetar las opiniones de los demás trabajo en grupo</p>	<p>JA 2 Como base de la institución, el aspecto laboral, del entorno laboral siempre ha sido una oferta muy, muy, muy amplia en lo que es respetar las opiniones de los demás, el incorporar el trabajo en grupo, en equipo y como le digo, respetando cada opinión de cada quien. No es que vamos a converger todos en el mismo punto, pero sí respetar para alcanzar una mejor institución.</p>
	<p>hay un buen clima</p>	<p>JA 3 Los aspectos que caracterizan, cómo son, cómo está aquí el clima laboral. Bueno, esto es una escolita de educación especializada. Entonces, en general, hay un buen clima. Somos 30 compañeras en total y tenemos una señora directora. Es</p>

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
	<p data-bbox="428 453 862 848"> dirección acorde a las necesidades de los chicos. vemos el bienestar de los niños se maneja un buen ambiente en general buen ambiente. no hay malo los tratos ni para los niños, ni entre los docentes, ni con padres de familia </p>		<p data-bbox="976 233 1421 919"> de la rectora y el consejo, que sería el estamento que estamos conduciendo de una manera la institución. Bien, todas las cosas que hemos o los puntos importantes a seguir, toda la dirección que lleva la institución, pues siempre está acorde a las necesidades de los chicos. Siempre vemos el bienestar de los niños y sí, se maneja un buen ambiente en general. Es un buen ambiente. No tenemos discusiones, no hay malo los tratos ni para los niños, ni entre los docentes, ni con padres de familia. Tratamos de que el ambiente en realidad se mantenga de la mejor manera. </p>
		I	<p data-bbox="976 926 1421 1108"> Desde su consideración como líder, ¿cómo se desarrolla la satisfacción, la motivación, la cooperación y apoyo por parte del líder en esta institución? </p>
Personal fragmentado	<p data-bbox="428 1226 862 1654"> satisfacción desde el punto de vista hago las cosas bien sentirme satisfecho vocación de servicio </p>	JA 1	<p data-bbox="976 1115 1421 1875"> Vamos a ver por la primera, vamos a hacer por partes: la primera. La satisfacción, la satisfacción, creo que, como bien dijimos, va más desde el punto de vista personal. Cuando yo hago las cosas bien, creo que es la mejor forma de sentirme satisfecho conmigo mismo, independientemente de que esto esté o no normado o de que sea o no parte de mi función. Si yo hago una u otra función, a más de las académicas, lógicamente lo hago por esta vocación de servicio que tenemos y, sobre todo, al trabajar con niños con las características que posee nuestra institución. Entonces, la satisfacción, creo que es más en el aspecto personal. Yo puedo, estoy muy satisfecho de </p>

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
	<p data-bbox="428 527 797 590">venía motivado todos los días</p> <p data-bbox="428 600 862 701">bajar un poco afectó</p> <p data-bbox="428 1367 548 1402">integrado</p> <p data-bbox="428 1661 862 1724">éramos como unas hormiguitas de trabajo</p>		<p data-bbox="976 237 1421 447">hacer tres o cuatro cosas que no me competen y a lo mejor mi otra compañera con lo que únicamente está en su normativa, puedes lograr satisfacción. Es un poco ya más personal.</p> <p data-bbox="976 457 1421 1581">La motivación, como digo, si bien es cierto, te comento que uno llega acá, yo venía motivado todos los días y con el pasar unos cuatro, cinco años atrás, empecé a bajar un poco. La pandemia nos afectó, pero a la final de eso, cada día trato de hacerlo por los niños mismos. Y en especial, como digo, llegó un grupo nuevo y donde había compañeras que sí destacan. El ejemplo es tuyo, Flor María. Al principio, cuando llegaste acá, yo te explicaba cuál era el ambiente y tú con buenas palabras dijiste: no, no te preocupes, déjame el resto y haz lo tuyo. Entonces esa es la motivación que tengo, los niños también ven la satisfacción, de los padres también el saber que, si bien es cierto, su niño no va a avanzar mucho en el aspecto académico, pero en el aspecto emocional lo logra. Te sientes integrado. Y a mí me nace esa motivación propiamente del trabajar con estos niños y tratar de ayudar a sobrellevar un poco la carga emocional que tienen los padres.</p> <p data-bbox="976 1591 1421 1728">Cooperación y apoyo. Vamos a remitirnos al antes y al ahora. En el antes, admito que éramos como unas hormiguitas de trabajo.</p> <p data-bbox="976 1738 1421 1862">Cuando yo llegué, incluso me acuerdo que llegaban las leches, los alimentos que nos entregaba y todos cogieron nuestra silla. Nos</p>

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
	<p data-bbox="428 926 841 995">colaborábamos cooperábamos en los programas</p> <p data-bbox="784 894 854 921">todos</p> <p data-bbox="428 1482 841 1551">no se limite a ser un mero observador.</p>		<p data-bbox="972 233 1421 1551">formamos y a cargar y a ubicar acá, hasta que llegaron otras compañeras que a lo mejor venían con otra situación o que a lo mejor, yo pienso, que bueno, cogieron el puesto, porque a lo mejor, pues, me queda más cerca de mi casa. A lo mejor, eh, acá el ambiente, la institución es pequeña. A lo mejor, las exigencias no son tan altas en la situación académica como los estudiantes; más bien, nos vamos por otros aspectos a trabajar con ellos, el aspecto funcional y porque a lo mejor, si revisamos la normativa, dice que dentro de la institución la obligación no está hacer estas cosas. Entonces todos colaborábamos. Todos cooperábamos en los programas. Incluso había compañeras que ya se jubilaron, que como decían aquí a veces hasta con plata y persona colaborábamos con el fin de dar esas sonrisas, esa satisfacción al grupo con el que trabajábamos. Entonces había más cooperación. Últimamente es menor y más bien, uno toca estar, eh, no solo como directivo, sino más bien como compañero mismo, tratando de que esa persona se integre un poco más, coopere un poco más y no se limite a ser un mero observador.</p>
	<p data-bbox="428 1734 773 1761">menos el trabajo en equipo</p>	<p data-bbox="911 1619 927 1688">JA 2</p>	<p data-bbox="972 1619 1421 1873">Desde mí, cómo decirle, desde mi área, realmente la venida del de nuevos compañeros, al parecer, es menos el trabajo en equipo. Más bien es en forma personal el trabajo. Lo estoy viendo con la, actualmente, realmente no hay un</p>

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
	tengo que hacerme a la institución, no la institución a mí.		compromiso completo con la institución ni con el trabajo con los niños. Realmente, pienso que, si yo voy a una institución, tengo que hacerme a la institución, no la institución a mí. Por lo tanto y como siempre se ha dicho, nuestro pilar fundamental son nuestros niños, porque al ser niños con tanta vulnerabilidad como los que son, es nuestra obligación darles el mejor entorno tanto educativo, tanto emocional y en especial funcional. Educarles para la vida.
	ayuda o una participación activa de parte de los padres de familia	JA 3	Hemos tratado de que haya mucha ayuda o una participación activa de parte de los padres de familia. Nuestras aulas son de muy pocos niños: nueve, diez niños a lo máximo. Entonces se trata de que el ambiente con el padre de familia, porque pensamos que es el eje para estar de nuestros niños, por supuesto, sea muy activo, muy participativo. Eso con los padres. De esa manera hemos tratado de que el ambiente y que todos formemos una sola familia para el bienestar de los chicos.
		I	Desde su concepción, ¿cuáles son los aspectos que se deben mejorar en la estructura y organización para optimizar el clima laboral en la institución? Explique.
Comunicación y respeto	mejorar nivel de la cabeza principal aplicar el reglamento	JA 1	Yo pienso que los aspectos a mejorar son a nivel de la cabeza principal. Pienso que ya, como decir, aplicar el reglamento , si bien es cierto que para todo pedimos reglamento, que esto no me toca, que esto sí me toca, entonces pienso que también a nivel directivo, en este caso de la directora de la institución, ella,

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
	<p data-bbox="428 306 846 373">empezar o hacer los llamados de atención</p> <p data-bbox="428 961 862 1066">que se aplique la normativa que nos rige como docentes públicos</p>		<p data-bbox="971 233 1414 1136">con el marco legal y con la normativa que le ampara, debería ya empezar o hacer los llamados de atención, conforme manda la normativa legal para estos casos, porque si vemos que de una buena forma, no, esto no ha funcionado, entonces lastimosamente también nos vamos por la parte ya legal y formal, donde tenemos derechos, pero también tenemos obligaciones. Porque lastimosamente y no es solo aquí, sino en todo estamento social, cuando yo quiero que el derecho me beneficie alzo la mano, pero cuando es una obligación, si es posible, ojalá no la alce. Entonces, mismos derechos, mismas obligaciones. Entonces, en resumidas cuentas, que se aplique la normativa que nos rige como docentes públicos que somos. Y pienso que eso va a funcionar mucho mejor.</p>
<p data-bbox="428 1297 597 1365">interpersonal interpersonal</p> <p data-bbox="428 1514 704 1549">abrirnos un poco más</p>	<p data-bbox="574 1150 760 1218">estructura está muy bien.</p> <p data-bbox="716 1262 818 1329">trabajo relación</p>	<p data-bbox="906 1150 938 1218">JA 2</p>	<p data-bbox="971 1150 1414 1696">Pienso que, la estructura yo pienso que está muy bien. Yo pienso más bien que se debería trabajar en lo que es el trabajo interpersonal, o sea la relación interpersonal. Abrirnos todos, porque la meta está dada: el mejor trabajo con nuestros niños. Pero sí, es muy importante el abarcar estas relaciones interpersonales, abrirnos un poco más desde ese punto de vista. Creo que, al conocernos profundamente en nuestro, va a mejorar nuestro trabajo en forma en equipo.</p>
		<p data-bbox="906 1703 938 1770">JA 3</p>	<p data-bbox="971 1703 1414 1875">Ya, nosotros debemos, como siempre en toda institución, pues a veces hay situaciones en la que no estamos de acuerdo o situaciones que toma la cierta parte de la</p>

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
	mejorar la comunicación		<p>institución sin interferir mucho en la motivación para para la los docentes. Yo pienso, creo que mejor podríamos hacer es, como institución, mejorar la comunicación. El momento que nosotros mejoramos la comunicación entre docentes, entre directivos y docentes, entre padres de familia con los y también con los estudiantes, se mejora todo, porque usted sabe que, a través de la comunicación, del diálogo, usted llega a consensos y de esa manera trabajamos de manera democrática y eso es lo que es. Esperamos todos en todo tipo de trabajo, no solamente este, sino en todo lugar que tengamos respeto a cada una de las personas. Que nos respeten y aprendamos a respetar realmente a cada persona. Y nosotros hablamos mucho de lo que es el respeto a la diversidad. Y eso es lo primero que debemos hacer. Poner en práctica este respeto a la diversidad en todos los estamentos: docentes, estudiantes directivos, pues en todo, al trabajar de esa manera, se va a mejorar.</p>
	respeto a cada una de las personas.		
	respeto a la diversidad		
		I	Desde su perspectiva, ¿cómo se desarrollan las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la institución?
Conflictos	grupos bastante marcados	JA 1	<p>Cómo te dije el inicio, aquí hay unos grupos bastante marcados y, a veces, cada grupo trata de llevar al agua a su molino; a veces con razón, otras veces sin razón. Y eso, esas, esa confrontación que yo veo que se da, realmente es lo que desmotiva, desmejora las relaciones interpersonales. Yo,</p>
	confrontación		
	desmotiva, desmejora las relaciones interpersonales		

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
	<p style="text-align: center;">estamos todos en el mismo barco</p>		<p>desde mi punto de vista, y conste a todo el mundo, yo no he tenido problema en llevarme con nadie, más bien, me agrada, me agrada, me agrada el poder dar la mano, sentirme útil, sin importar si la a la persona que yo le pueda hacer en favor en todo aspecto, en lo académico, en dar la mano en algún arreglo, en un apoyo, en bajar una silla. Yo lo hago, indiferentemente de si a lo mejor con esa persona tengo o no tengo una buena relación, porque yo pienso que estamos todos en el mismo barco y todos debemos tratar de sacar ese barco a flote. De mi parte yo no tengo inconveniente. El inconveniente se genera desde los grupos o en las relaciones que realizamos aquí en el día a día.</p>
	<p style="text-align: center;">perdido ese trabajo en equipo</p> <p style="text-align: center;">remábamos al mismo rumbo y al mismo ritmo</p>	<p>JA 2</p>	<p>Debo decir que, realmente ahora yo, se ha perdido ese trabajo en equipo. He observado la institución, grupos que hacían anteriormente no lo había. Y si lo había, era en forma particular, por decirlo así, pero en lo que era trabajo institucional, siempre todos remábamos al mismo, al mismo rumbo y al mismo ritmo.</p>
	<p style="text-align: center;">grupos</p>	<p>JA 3</p>	<p>Bueno, aquí en nuestra institución llevamos unas buenas relaciones; sin embargo, yo creo que no solamente aquí, en todos los lugares hay grupos, hay grupos en los que existen mayor amistad, mayor cordialidad, mayor diálogo, sin que esto repercuten tener una mala relación con las otras personas, ¿no? Pero sí bien. Una escuela pequeña. Somos 30 y sí, se ve aquí grupos así. Hay grupos que, de alguna manera, como</p>

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
	<p>quitar estos grupos, un solo grupo que trabajen por el bienestar</p>		<p>proyecto sería el quitar estos grupos, hacer un solo grupo que trabajen por el bienestar, digamos.</p>
		I	<p>Si entendemos como una posición asertiva a aquella intermedia entre una pasiva y una agresiva, donde existe apertura para expresar pensamientos, deseos y pensamientos, ¿cómo se evidencia la asertividad entre las personas que laboran en la institución?</p>
Compromiso	<p>democracia derecho a la expresión, libertad de palabra no ofenda al resto expresamos nuestro punto de vista consecuente con el entorno donde nosotros trabajamos nivel intermedio ni muy pasivo ni muy agresivo conciliador o mediador tono</p>	JA 1	<p>Pienso que se evidencia como grupo humano que somos y partiendo de que en la democracia tenemos todos derecho a la expresión, libertad de palabra, siempre y cuando esto no ofenda al resto. La asertividad se da cuando nosotros expresamos nuestro punto de vista, lógicamente con un fundamento y con un argumento y no hablamos por hablar, porque a lo mejor “x” o “y” compañera me dice que opine de esta o tal forma. Ser asertivo es ser también consecuente con el entorno donde nosotros trabajamos. ¿No es cierto? Yo pienso que, en un nivel intermedio, lo negativo y lo asertivo, ¿no es cierto? Entonces pienso que sea un nivel intermedio, ni muy pasivo ni muy agresivo, sino más bien en un tono conciliador o mediador donde uno pueda ser ese vínculo que una las dos opiniones diferentes que pueda haber, tratando que a la persona que actúa de forma agresiva calmar un poco sus instintos y a la persona pasiva también hacerle ver que eso no le</p>

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
			va a llevar a ningún, a ningún buen puerto.
	no hay un total compromiso	JA 2	Lo que he dicho, no hay un total compromiso con institución. Me parece que nos guardamos a veces cosas que no lo debemos decir. No hay un accionar , por decirlo así, de frente . Pienso que las cosas siempre han sido así. El momento que ha sucedido algo se lo ha dicho la persona, a la autoridad en la directora o directora y directamente a la persona involucrada. Actualmente no se ve eso. Realmente no lo sé por qué, pero yo me atrevería a decir que, tal vez, es un poco de falta de madurez en el personal .
	falta de madurez en el personal	JA 3	Esta es una pregunta muy interesante. Deberíamos ser mucho más pasivos para hacer más asertividad y tener una mejor forma de diálogo . Pero en nuestra institución, en realidad sí, a veces, hay que poner las cosas un poco como más más fuertes , ¿no? Entonces ahí nos pasamos de la pasividad, por tanto, a la agresividad por hacer oír las opiniones de ciertas compañeras. Entonces sí, sí, eso sí se da en nuestra institución. O sea, si estamos activos, lo tomamos, lo tomamos los docentes como la facilidad, como el hecho de realizar lo que dice las autoridades sin un criterio y sin un análisis real , pero cuando se lo quiere hacer, en cambio, las autoridades lo toman como que ya nos estamos pasando de la línea hacia la agresividad . Entonces, eso sí sería bueno. Manejarla de mejor manera.
	mejor forma de diálogo		
	poner las cosas un poco como más más fuertes		
	realizar lo que dice las autoridades sin un criterio y sin un análisis real		
	pasando de la línea hacia la agresividad		

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
		I	Desde su consideración, ¿qué tipo de acciones ejecutadas en la institución tienden a promover el respeto a las ideas de las demás personas?
Libertad y participación	<p>evento social, deportivo permitir integrarnos un poco más</p> <p>ser más sinceros, más directos, el hablar de forma frontal</p> <p>nivel emocional se ve bastante afectado</p> <p>actividad relajante terapia</p> <p>bailo karaoke</p> <p>programas</p>	JA 1	<p>Las acciones. Bueno, pienso que algunas no se dan, pero si nosotros realizamos un evento social, deportivo, pienso que nos va a permitir integrarnos un poco más y, a lo mejor, conocer el otro yo o el trasfondo, el por qué yo actúo de esa manera. El ser más sinceros, más directos, el hablar, como dice de forma frontal. Si yo tengo algún llamado atención, alguna cosa que hacerlo, hacerlo ante la autoridad y no ante terceras personas, porque se convierte en un rumor, que se transforma en un en un cuento, en un chisme y que nada bueno nos perjudica. Entonces, yo pienso que igual por el grupo de niños con los que trabajamos, nosotros también, nuestro nivel emocional se ve bastante afectado. El sentirnos impotentes, el sentirnos que a lo mejor nos hemos quemado ya, el síndrome del trabajador quemado, que se pudiera dar, porque ya dimos todo y el niño ya no responde. La actividad que yo incluso he sugerido es que cada mes o cada dos meses, un viernes, nos distensionemos un poco con una actividad relajante, una bailo terapia, puede ser un karaoke, donde participemos hasta con los niños. Todo, una bailo terapia donde estemos docentes y niños, que nos permitiera sacar ese otro niño interior. Y, además, lógicamente, de los programas</p>

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
	oficiales de forma masiva		oficiales donde la participación debe ser, como decir de forma masiva y no esperar que me den una orden para yo organizar.
	apertura ha cortado esa situación temor en hacer conocer nuestras opiniones	JA 2	Apertura para todo, para todo pidió. Siempre ha habido una apertura . No lo sé por qué hoy se ha cortado esa situación . Me daba al parecer que hay temor en hacer conocer nuestras opiniones . O podría decirse que hay el manejo de opiniones hacia fuera, no dentro de la institución. Yo espero, tengo la esperanza de que todo esto cambie.
	reuniones nos falta ser un poco más democráticos, tener más amplitud de dar criterios y consensuar criterios me gustaría democrático, consenso	JA 3	Tenemos reuniones en las que se exponen a veces los hitos o criterios, pero en realidad sí nos falta. O sea, yo como institución, considero que sí nos falta ser un poco más democráticos, tener más amplitud de dar criterios y consensuar criterios . Generalmente digo aquí lo que yo percibo en esta institución. Hay un grupo que toma decisiones y el otro grupo acata decisiones. Entonces, sí, me gustaría en lo posible, que sea mucho más democrático , porque a veces, las otras personas que no, no dan mucho sus opiniones tienen mejores expectativas, tienen mejores experiencias. Traen un cúmulo de experiencias, incluso de afuera. Y sí, sí me parece que debería ser mucho más democrática. Yo creo que esa es la democracia, el conversar todo, en sacar en consenso lo que es mejor. Y eso sí puntualizo, lo que es mejor para los niños.
		I	Desde su consideración, ¿cómo se evidencia la flexibilidad en su institución educativa para

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
Innovación	<p data-bbox="581 422 789 485">acato normativas</p> <p data-bbox="428 638 500 669">ceder</p> <p data-bbox="428 1041 545 1073">situación</p> <p data-bbox="670 1003 846 1035">me abro a esa</p> <p data-bbox="428 1152 626 1255">crecer personal profesional</p> <p data-bbox="691 1188 789 1220">manera</p>	JA 1	<p data-bbox="976 233 1403 338">adaptarse a nuevas condiciones que puedan permitir un mejor clima laboral?</p> <p data-bbox="976 348 1403 1255">La flexibilidad cuando yo, pienso cuando yo como docente o como parte de un grupo. Eh, acato primero las normativas que rigen, sin esperar que nadie dice lo que debo y no debo hacer. Segundo, la flexibilidad se da cuando yo también, como docente, puedo ceder en lo que a lo mejor me compete a mí en todas mis actividades. Cuando se me hacen una llamada de atención en este caso, hemos tenido compañeros nuevos que han venido del sistema regular y al trabajar un poco tiempo más acá se conoce como ciertas estrategias, metodologías didácticas que las pueden aplicar, yo me abro a esa situación. No me cierro y no lo tomo como algo personal, sino más bien como algo que me va a ayudar a crecer tanto en lo personal como en la manera profesional.</p>
	<p data-bbox="428 1262 591 1293">Estar abierto</p> <p data-bbox="428 1556 846 1661">tenemos que ser mucho más flexibles en todos los aspectos</p>	JA 2	<p data-bbox="976 1262 1403 1875">Estar abierto. Realmente no sé, siempre ha habido la mejor aceptación a las buenas intenciones, a las aceptadas estrategias para trabajar con nuestros niños. Como le decía, ellos son el punto principal de nuestra institución y por ser chicos con discapacidad, tenemos que ser mucho más flexibles en todos los aspectos, no sólo en lo que es del currículo, sino en todo. Porque si queremos darles una mejor vida a nuestros niños, es darle un desarrollo motriz y una auto satisfacción a sus necesidades, que sean ellos los</p>

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
	apertura cualquier forma para mejorar un ambiente, es bienvenida		que puedan alcanzar ser autosuficientes para ellos mismos. Y ya no así no podemos alcanzar en ellos, que sean un, agreguen un plus a la sociedad, pero sí, que sean ellos los que puedan valerse por sí mismo. Es muy importante. Pienso que siempre lo ha habido, siempre lo habrá y seguirá habiendo, pienso yo, la apertura de todo lo asertivo en virtud de nuestros niños. En cuanto a las relaciones personales, pienso que cualquier forma para mejorar un ambiente, es bienvenida.
	a querer mejorar	JA 3	Yo creo que todas las compañeras, yo pienso que las 30, 31 o 32 personas que trabajamos, estamos muy conscientes de la necesidad de mejorar las relaciones y todas tendríamos ganas de mejorar. Yo, yo creo que todos estamos dispuestos al cambio. No creo que tengamos, el momento que se me representa un proyecto, queramos mejorar las relaciones, nos vamos a oponer. O sea, yo creo que estamos abiertos a querer mejorar.
		I	Desde su opinión, ¿cuáles podrían ser unas acciones creativas que podrían ejecutarse al interior de su institución para convertirla en un mejor lugar de trabajo?
Capacitaciones en manejo de habilidades blandas		JA 1	Ya y aquí pienso que, aunque, bueno, no sé si se podría dar o no, pero pienso que una alternativa sería, como dice empatía docente-director, docente- coordinador, docente-miembro de un cargo que ostentemos aquí. Para analizar desde ambos puntos de vista y saber que a veces las decisiones que la dirección o los vocales

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
	<p data-bbox="509 527 867 562">cada mes designar</p> <p data-bbox="428 600 802 667">un jefe de grupo o jefe de turno</p> <p data-bbox="428 821 834 961">son normativas internas y hay que cumplirlas ponernos en los zapatos del director</p> <p data-bbox="428 1367 850 1434">roles juego de</p>		<p data-bbox="971 233 1414 1873">toman, no lo hacen dirigido contra nadie, sino porque unas son normativas internas, otras son normativas externas a nivel ministerial. Y el saber que he cumplido una función de director, de directivo, conlleva estos riesgos. Entonces yo pienso que, no sé, cada mes se podría designar que aquí en la institución haya, digamos, así como un jefe de grupo o jefe de turno, para que, desde su perspectiva analice y ver si por ahí le toca llamar la atención, no lo hace por porque le caiga mal, porque le caiga bien, sino que porque son normativas internas y hay que cumplirlas. Entonces, a ponernos en los zapatos del director y desde ahí juzgar y no solo juzgar lo negativo, sino también juzgar lo positivo que puede tener. Pero muchas veces no valoramos esa parte, esa función tan delicada. Gracias a Dios aquí no hay inspectores, porque si no el inspector fuera la persona más odiada de la institución, como se da en las regulares. Y no sabemos que él cumple una función y nada más. Entonces, hacer un juego de roles. Un juego de roles donde, a lo mejor, una semana le asignamos y anteriormente si tenía esa idea contra la directora, para decir véngase una semana a la dirección y maneje desde allá. Véngase una semana a la coordinación y vea todo lo que hay que hacer a más el trabajo que, como docente me toca realizarlo porque, lógicamente, en el caso de nuestra autoridad, también tiene funciones de</p>

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
	no tenemos secretaria ni el personal auxiliar que le pudiera ayudar		docente ya y en caso de ella realiza todo el trabajo. Aquí no tenemos secretaria ni el personal auxiliar que le pudiera ayudar . Entonces ponerse en la función de ella una semana, para desde ahí ver qué hago y, a lo mejor, todas esas ideas que yo tengo desde acá abajo, desde el pueblo, llevarlas a la alta esfera y ver que a veces no es tan fácil como decir, no es tan fácil realizar ciertas cosas que yo, como docente, quisiera que las haga, lógicamente se trata de no afectar a nadie, sino más bien de ser como la justicia, ciega sorda y sin voz.
	buscar a alguien que nos oriente en relaciones interpersonales Charlas motivadoras ponernos en el mismo ritmo y en la misma acción tolerancia respeto cariño	JA 2	Yo pienso que deberíamos buscar a alguien que nos oriente realmente en lo que es relaciones interpersonales , que es lo que está haciendo falta. Charlas motivadoras . Y yo creo que tal vez es un poco abrir conversatorios entre todos, dejando de lado la singularidad y todos ponernos en el mismo ritmo y en la misma acción . Todos tenemos problemas diferentes, pero el accionar en una institución, en un trabajo, eso nos hace un poco familia. Y, por ende, vamos a mejorar, o sea, para trabajar en familia es una, es el la tolerancia , el respeto y por qué no decirlo, el cariño . Pienso que, si esos tres elementos están en una relación, todo funciona.
	que todos tengamos el mismo trato ideas sean tomadas en consideración	JA 3	Eh, bueno, el momento que todos tengamos el mismo trato y nuestras ideas sean tomadas en consideración , yo creo que empezamos a cambiar, porque es como parte del respeto el considerar a la otra persona, las

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
	respeto		ideas de la otra persona es, es parte del respeto . Y eso a usted le hace sentir importante y todo, que todos tengamos una idea es para el bienestar. Siempre digo, para no estar de la institución como para los niños, siempre vamos a estar en mejor situación. Ahora, aparte se puede hacer muchas acciones, ¿no? Yo recuerdo la institución que trabajé anteriormente, nosotros teníamos esto de salud. No me acuerdo cómo se llama, salud... Desde el ministerio, del IESS teníamos un programa que salíamos una vez al mes , teníamos permiso para salir como institución una vez al mes.
	Salud mental		Salud mental me parece que se llamaba. Entonces eso, por ejemplo, es un programa muy adecuado, que no se le podría hacer cada mes, porque nosotros trabajamos con niños, pero sí, una vez cada quimestre, por decirte, y eso mejora mucho las relaciones de entre los docentes, entre los equipos, porque nos sentimos, aparte de la situación de ser docentes de los niños, somos personas y nos empezamos a conocer de mejor manera y caminamos y jugamos y nos interrelacionamos . Esa a mí me parecía una acción así, muy, muy interesante en el anterior trabajo. Y pues sí, o sea colaborando. Yo pienso que en todas las instituciones uno, al cambiar de actitud , que es todo lo más importante, podemos ayudar a que el clima mejore, el clima emocional mejore. Pero llegar a eso sí es muy difícil, porque siempre nos cerramos . Sí, ahí

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
	juegos juego	baile ejercicio	viene un montón de factores: el no ceder, pero como acciones, sí, juegos . Yo creo que el baile , el juego , el ejercicio une mucho. Entonces, no necesariamente tendríamos que salir de la institución, pero se hacen programas, pequeños programas semanales de los que todos participemos y, y nos sentimos en ese momento en que hay dos o tres personas que quieren coordinar la situación, sino todos coordinamos igualmente, todos aportamos . Entonces, se baja la tensión de la autoridad para todos los docentes . Entonces, todos vamos a ser importantes en algún momento. Yo considero eso.
	pequeños programas semanales		
	aportamos tensión de la autoridad para todos los docentes	todos baja la	

Tabla 9

Categorización Docentes (D)

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
		I	Desde su perspectiva, ¿cuáles son los aspectos que caracterizan el clima laboral en esta institución? Explique.
Falta de compañerismo	mutuo	D1	Primeramente, como primer aspecto, tiene que ser el respeto mutuo entre todas las personas que trabajamos en un ambiente, primeramente, profesional y luego personal. Para esto, pues, crea también sentimientos, tanto de afectividad , porque con estos niños sí se necesita mucha afectividad para poder también uno, poder desenvolverse y tener buenos resultados.
	afectividad	D2	Mmm ya, los aspectos que caracterizan el clima laboral en esta institución desde los últimos tiempos acá, digamos que es un

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
	lenguaje del revanchismo		poquito coloquial el lenguaje del revanchismo. Ese es el clima laboral, el revanchismo, la situación de ver al prójimo caído y no colaborar para ayudar, sino para aplastar.
	ver al prójimo caído y no colaborar para ayudar aplastar		
	trabajamos por grupos	D3	El clima laboral en esta institución, trabajamos por grupos, o sea, yo le veo que deberíamos ser trabajar en equipo para que nos salga todo mucho mejor.
	debe existir el respeto y la aplicación de normas de convivencia	D4	El respeto. Sobre todo, debe existir el respeto y la aplicación de normas de convivencia dentro de un establecimiento o fuera de él, siempre aplicar las normas de respeto, normas de convivencia.
	respeto al criterio o a la opinión de cada una de las de las personas	D5	Una de las características principales que considerado algunas así yo lo he visto es el respeto al criterio o a la opinión de cada una de las de las personas. Respetar la individualidad de cada uno, porque cada una de las personas somos diferentes y, por tanto, eh, no todos pensamos igual o actuamos de la misma manera. Entonces, por esa razón, para mí, considero que es importante al respeto.
	falencias en la comunicación	D6	A ver, dentro de los aspectos que te podría mencionar en clima laboral aquí en la institución, no sé si te digo de manera positiva o lo que sé, fallando. Mm, bueno, el clima laboral. Sí, lo veo un poco, que hay un poco falencias en la comunicación, ¿no? Tanto a nivel directivo, o sea, digamos directivos con los compañeros y, por ende, esto se ve reflejado en los padres de familia. Nos falta mejorar la comunicación. Hay, hay, deberíamos todos contribuir
	todos contribuir		

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
	<p data-bbox="427 237 862 268">para el desarrollo de la institución</p> <p data-bbox="548 384 678 415">consensos</p> <p data-bbox="686 709 800 741">acuerdos</p> <p data-bbox="467 783 813 814">pensamiento individualista</p> <p data-bbox="427 888 849 961">bienestar de toda la comunidad educativa</p> <p data-bbox="427 1150 865 1224">personal es muy colaborador, muy dispuesto a dar, alegre</p>		<p data-bbox="971 237 1421 268">para el desarrollo de la institución.</p> <p data-bbox="971 279 1421 1507">Hay un poco de falencias también eso, porque muchas de las decisiones, digo, todos deberían tomar en consensos. Entonces, muchas veces eso no se le ha hecho. Entonces, yo creo que parte de eso, la molestia de algunos compañeros, que a veces se imponen las cosas y en el caso no, no vamos a llegar todos a tener un mismo pensamiento, pero si deberíamos reunirnos, conversar y llegar a acuerdos, ¿no? Eh, ahí también un poco de un pensamiento individualista. Todas las decisiones que se tome aquí en la institución deberíamos pensar por el bienestar de toda la comunidad educativa, niños, padres de familia, docentes. Y, como te dije anteriormente, llegar a acuerdos. Ahora, como algunos aspectos positivos, podríamos decir que la mayoría de las del personal es muy colaborador, muy dispuesto a dar, alegre. Entonces ese podría ser un punto a nuestro favor también, para desarrollarnos como institución. El hecho de que somos pocos también, o sea, contribuye a que las relaciones y las actividades que se hacen aquí culminen con éxito. Eso te podría decir.</p>
		I	<p data-bbox="971 1518 1421 1696">Desde su consideración, ¿cómo se desarrolla la satisfacción, la motivación, la cooperación y apoyo por parte del líder en esta institución?</p>
Falta de reconocimiento e incentivos	<p data-bbox="427 1780 862 1854">mantenernos en un ambiente en que en todo se tenga</p>	D1	<p data-bbox="971 1707 1421 1875">Bueno, primeramente, con toda la gestión que realiza nuestro líder para mantenernos en un ambiente en que en todo se tenga. Lamentablemente, pues nuestra</p>

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
			escuelita no es tan grande como quisieramos, pero buscamos todos estos sitios, estos lugares para tener un buen ambiente y trabajar con estos niños, ya que estos niños es la parte lúdica, todo es lúdico y también sonora como todo mismo, como todo, tenemos para nuestros aprendizajes.
	no existe motivación se corrige en privado y se motiva en público premio reconocimiento en público	D2	Bueno, yo pienso que, como todo líder, tenemos un proceso adaptativo ante las situaciones que están. Pero desde mi punto de vista, desde mi perspectiva, no existe motivación . Sí, el liderazgo puede haber en otros aspectos, pero al nivel de motivar, al nivel, digamos, hasta de corregir, porque yo he aprendido que se corrige en privado y se motiva en público o se da la, yo que sé algún premio , algún reconocimiento en público , pero cuando hacen correcciones en público a nivel de que existen compañeros que están haciendo eso, no. Para mí, eso no tiene que ver, sino llamar al compañero: sabes que tú estás haciendo esto mal y esto debes mejorar. Y si es en público decir, bueno, existen compañeros que han sacado la maestría o existen compañeros que han mejorado su desarrollo con los estudiantes. Un aplauso, así. Esa es mi perspectiva.
	líder de nuestra institución hace todo lo posible por unir estamos divididos	D3	El líder de nuestra institución hace todo lo posible por unir , pero lamentablemente, son grupos que vamos trabajando. Es un grupo no muy grande, pero estamos divididos .
	necesitamos una líder que nos lleve a motivarnos a superarnos lecturas de superación	D4	Muy poca. Lamentablemente, eh, necesitamos una líder que nos lleve a motivarnos a superarnos , tener lecturas de superación

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
	personal		personal, eh, de motivación al aspecto laboral fuera y dentro de la de la institución, con la finalidad de mejorar nuestro clima laboral siempre con incentivos .
	incentivos		
	reconocer el trabajo que cada uno de nosotros cumplimos	D5	Eh, sería, eh, la motivación, el reconocer el trabajo que cada uno de nosotros cumplimos dentro de la institución y, también, eh, se podría decir, el trabajo en equipo es muy importante, porque no solamente se beneficia en este caso, es la autoridad, sino toda la institución, el apoyarnos los unos de los otros , sin importar la diferencia o sin importar en lo que tenga que realizar, sino el apoyarnos el darnos la mano, para que todos los eventos, los trabajos o todo lo que se tenga que hacer dentro de la institución sea con éxito.
	trabajo en equipo		
	apoyarnos los unos de los otros		
	aspectos	D6	Bueno, ahí sí te podría decir, hay un poco de falencias en esos aspectos . Yo sé que, como trabajadores, nosotros debemos cumplir nuestro horario, nuestro trabajo, es nuestro deber. Pero siempre que hay que dar un poquito de esas palabras de aliento , tanto a los docentes como a los técnicos y a todos equitativamente. O sea, si tú haces un buen trabajo en la comisión, haces un buen trabajo con tus estudiantes, pues eso realzar . Eso es lo que está fallando un poco aquí, que no, no se realza a los compañeros que hacen una buena labor. Rara vez lo hacen y que yo lo he escuchado. Más bien, estamos centrados en las cosas negativas de las personas, en comentarios, en chismes que, mira realmente eso, como se le ha
	aspectos		
	aliento		
	palabras de		
	realzar		

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
	aclarar, preguntar y preguntar a todos		plantado a la compañera directora, deberías eso y trabajarse de forma personal, ¿no? Si hay cualquier situación, aclarar, preguntar y preguntar a todos, o sea, las versiones de todos, para así llegar a sacar una conclusión y trabajar en esos aspectos que están negativos.
		I	Desde su concepción, ¿cuáles son los aspectos que se deben mejorar en la estructura y organización para optimizar el clima laboral en la institución? Explique.
Falta de corresponsabilidad	espacios	D1	Como ya lo dije, pues son los espacios que sí necesitamos espacios y tener, pues, de tantas aperturas, pues a que se nos dé y no estar, pues solo metidos en una sola aula, sino tener varios espacios , varios espacios en donde también como profesional y como educativo desplaza al conocimiento de cada niño.
	espacios		
	autoridad fija	D2	Los aspectos que yo considero que se debe mejorar es tener, digamos, una, una figura de autoridad fija , sea por más que yo delegue mis actividades, mis funciones está bien, pero hay ciertos aspectos que solamente yo, como autoridad, debo saber y nadie más. Porque en el momento que, digamos, una situación personal, yo no sé a quién debo contar: sí a la primera autoridad, a la segunda autoridad, a la tercera autoridad o a la cuarta autoridad. Entonces, cuando tenemos un desfase de liderazgo , ahí es donde también tenemos un desfase de seguimiento, porque no sé ante qué autoridad yo debo comunicar mis necesidades, porque voy y
	desfase de liderazgo		

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
	frontales		comunico y me dice no, espérese, le llamo a tal. Entonces para eso hubiera ido directo la persona indicada. Ese es mi aspecto y de parte, digamos, la contraparte de los docentes sería ser frontales : ir, acercarse y decir directo, ¿sabe qué? Yo no considero esto, yo no creo esto para mí. Porque yo tengo que defender lo que a mí me afecta, no lo que afecta a los demás, sino a mí, como yo me sienta, como yo me sienta aludida y afectada.
	trabajar conjuntamente	D3	Deberíamos trabajar conjuntamente y dar opiniones, dar opiniones de todo el equipo de trabajo para llegar a un consenso .
	llegar a un consenso.	D4	¿La estructura? Yo pienso que, apoyarnos de la gente que tiene un poco más de experiencia . Segundo, sería saber escuchar , saber escuchar con ideas, consejos, maneras de actuar, conducta. Todo eso influye muchísimo para que una estructura dentro de una institución laboral sea la mejor, ¿no? En todo caso, pienso que las personas tenemos que actuar de manera siempre positiva y no negativa.
	apoyarnos de la gente que tiene un poco más de experiencia saber escuchar	D5	Considero que uno de los puntos importantes dentro del trabajo para poder avanzar o seguir adelante es el apoyo o el trabajo cooperativo , pero no solamente el hecho de decir que es un trabajo en equipo, si no, o sea, como se dice, poner el hombro los unos a los otros para que todo salga bien. Porque es importante a veces el que si yo no sé o yo no puedo o yo veo alguna situación, inmediatamente el apoyar el uno a
	cooperativo		
	apoyo o el trabajo cooperativo		
	apoyar		

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
			<p>los otros, sin importar si es o no es lo que debo de hacer o sacar. No debemos de pensar que es que a mí no me toca o porque no quiero o no, sino más bien en las posibilidades el poder apoyar. Para que todos nos ayudemos, porque todos saldremos beneficiados.</p>
	<p>estamos bien estructurados</p>	D6	<p>¿Qué aspectos podríamos mejorar en cuánto estructura y organización? Bueno, como institución, yo considero que estamos, estamos bien estructurados, se hace, se eligen las autoridades, el consejo se elige como debe ser. Faltaría un poco que a todos se nos delegue ciertas actividades, no solamente a cierto grupo, a un grupo determinado, sino también tenemos que ver las capacidades, las habilidades de todas las compañeras y delegar ciertas funciones, con una responsabilidad. Yo creo que nos podríamos en el también en el ámbito, en el aspecto del del director, pero muchas de estas estas funciones, que a veces se nos ha designado, no consideran que todos la realizan adecuadamente. O sea, solo un determinado grupo de personas que hace, que está responsable de las cosas. No necesariamente son de consejos, sino realmente de quiénes son de confianza de la autoridad. Pero, sin embargo, a los demás un poquito, como que, no se tiene la confianza. Se tiene un cierto tipo de desconfianza, veo yo en lo que, en lo que dices, no sé. Entonces, yo creo que se debe trabajar en eso, en las fortalezas de todo el personal;</p>
	<p>ciertas funciones</p>	delegar	
			<p>desconfianza</p>
	<p>fortalezas de todo el personal</p>		

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
			<p>quien puede contribuir a la institución, pues darle el liderazgo, darle, delegarle ciertas responsabilidades, no solo a un grupito. O sea, todas tienen la capacidad, todas lo podrían hacer en algún momento. Realmente la autoridad va a salir, va a cambiar. Entonces, yo creo que todas necesitamos conocer. Ha habido actividades que se han realizado y por falta de, como dije anteriormente, de comunicación o que no sabemos qué hacer, o sea, se ha fallado o algún aspecto ha errado. Eso te podría decir.</p>
		I	<p>Desde su perspectiva, ¿cómo se desarrollan las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la institución?</p>
Desconfianza	<p>respetándonos comunicaciones</p>	D1	<p>Eh, cada uno tiene su conocimiento, cada uno tiene su efectividad, cada uno es profesional. Pienso que de esta manera nos desarrollamos, pues respetándonos primeramente y teniendo nuestras comunicaciones en los espacios que se nos dan.</p>
	<p>grupos parcialidad se genera conflictos mantenerse imparcial</p>	D2	<p>Desde mi perspectiva, tenemos algunos grupos. Que yo me imagino que eso se da en todas las instituciones, con quiénes somos más afines que otro. Pero también he visto una situación de, digamos así de parcialidad, porque me incluyo, somos personas que no queremos pertenecer ni acá, ni allá, ni más arriba, ni más abajo, porque se genera conflictos, porque usted pertenece a tal lado o a tal lado. Entonces es preferible mantenerse imparcial. Y mientras menos actividades yo tenga que compartir de divertimento de, digamos así, extracurriculares,</p>

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
			para mí es mejor, porque yo llego a mi trabajo a tal hora, salgo a tal hora y me voy. Si hay que hacer algún convivio, preferible, no.
	La relación interpersonal no es muy buena. Debería haber más comunicación	D3	La relación interpersonal no es muy buena. Debería haber más comunicación, eh, para para poder trabajar mejor.
	tensión de respeto rumores	D4	Mmm, bueno, yo he podido observar que hay un clima, un poco de tensión. A veces la falta de respeto, cosas que no, que no se verifican, rumores, rum rum entre el ambiente de la escuela sí afectan terriblemente a la integridad de las personas.
	ambiente tranquilo	D5	Desde mi punto de vista, a título personal, yo veo que es un ambiente tranquilo, en el cual uno, se tiene la libertad de poder conversar o llevarse entre los compañeros. Como le digo, eh, respetando el criterio de cada uno de ello. Puede ser que en algunas situaciones no estoy de acuerdo, pero tampoco voy a irme en contra de lo que ellos, eh, de pronto no les gusta.
	relaciones interpersonales son buenas	D6	Considero que las relaciones interpersonales son buenas. O sea, hay el personal que ha ingresado. Es bastante animoso, muy trabajadores, muy cumplidos, respetuosos, sobre todo y recalco, los compañeros nuevos aquí en institución. Entonces ellos aportarían bastante a la institución, aportan bastante de hecho, porque no son gente de problema, gente que no quiere hacerlo, además que son jóvenes. Eso sería.
		I	Si entendemos como una posición asertiva a aquella intermedia entre una pasiva y

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
			una agresiva, donde existe apertura para expresar pensamientos, deseos y pensamientos, ¿cómo se evidencia la asertividad entre las personas que laboran en la institución?
Acuerdos y mediación	debemos ser más asertivos, más comunicativos y buscarnos espacios	D1	Eh, para no entrar en conflictos entre compañeros y todas esas cosas, pienso que debemos ser más asertivos, más comunicativos y buscarnos espacios , que no sea aquí dentro de la institución, sino también fuera de institución. Pienso que esos espacios también serían buenos para tener buenas asertividades en nuestra comunicación.
	nos sentamos, mediamos y hablamos	D2	Existe asertividad cuando tenemos un conflicto y las personas que hemos creado el conflicto nos sentamos, mediamos y hablamos . Entonces, es decir, llegó la asertividad a través del conflicto, porque ser asertivos sin conflictos no, yo no podría hablar de eso en escuela. O sea, la asertividad se da después de que tuve conflicto con tal persona, con tal situación. Y, fui a mediación , lo hablé, lo solucioné ya punto, estamos asertivos. Pero de ahí decir, implícito de mi ser, quiero ser asertivo, no.
	comunes	D3	Deberíamos, en reuniones conversar para llegar a acuerdos comunes , para de alguna, de esta manera, sacar adelante de nuestra institución.
	personas	D4	Pienso que las personas deberíamos ser muy, muy, muy directas , pero con respeto y basándose en lo que es justo, la justicia . Sí, uno tiene que aprender a ser transparente y medirse en las
	directas justicia transparente		

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
			palabras en las acciones, porque cada persona es responsable de lo que hace y de lo que dice.
	siendo directo	D5	Creo que sería siendo directo o en el momento que se deba de decir alguna situación o la respuesta en ese mismo instante que le puedan decir o preguntar, para poder evitar cualquier situación o malos entendidos, si no las cosas deben de ser en ese momento.
	generosas, solidarias	D6	¿Cómo evidencia la asertividad? Bueno, hay personas que son muy, o sea que dan mucho, ¿no? Son muy entregadas a la institución, en ciertos aspectos muy generosas, solidarias . Entonces, yo creo que ese es un punto que también todos debemos tomar, así mismo todos, otro aspecto que puedo indicar y que, igual todos deberíamos abordar, es decir lo que sentimos . No, no, no hablar por detrás . Con el debido respeto, decir que no estamos de acuerdo en “a” o “b” en manera de actuar, digamos, porque disposiciones son disposiciones, pero de pronto hay compañeros que les falta expresar eso. Se molestan y no lo dicen. Solo unas pocas abordamos eso, entonces a mí me gustaría que todas y todos expresen su forma de sentir, de pensar bien.
	decir lo que sentimos no hablar por detrás	I	Desde su consideración, ¿qué tipo de acciones ejecutadas en la institución tienden a promover el respeto a las ideas de las demás personas?
Aceptación a lo diferente	capacitaciones	D1	Eh, aquí todo, pues nuestras capacitaciones , porque también pienso que, como personas profesionales debemos seguimos capacitando. Esto es un reto para

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
	necesitamos entre nosotros ayuda de cada uno		cada vez que viene un estudiante en este caso, pues, y a veces sí necesitamos entre nosotros ayuda de cada uno . Entonces, para esto, yo considero que cada uno debemos aprender a capacitarnos.
	normas de urbanidad, de respeto	D2	O sea, eh, acciones tomadas a nivel personal. No, no creo. O sea, yo pienso que cuando nos saltamos las debidas normas de urbanidad, de respeto , o sea, imponernos algo ya está por demás. O sea, yo pienso que eso es algo ya inherente de cada uno. Las normas de respeto, de urbanidad deben estar ahí. No deben imponerse ni nada, pero a nivel, llamémoslo así, eh. Por ejemplo, le voy a dar un ejemplo. Me dicen, sabes que tu trabajo está carente, deficiente, has hecho esto o este otro. Está bien, perfecto. Pero por mera formalidad que me vengán y me digan así está bien, pero ya, sabes qué, hemos visto, te hicimos un seguimiento en tu clase y vemos que está fallando esto, esto, queremos acompañarte de esta manera. Tenemos estas estrategias para que tú mejores o para que lo hagas así. Entonces, ahí yo considero que sí me respetan . No solamente como profesional , sino también como persona . Entonces, cuando no se da esto, que vengán y me impongan: sabe qué, si usted tiene que entrar y hacer esto, esto está bien. Yo, por conservar el trabajo, por evitarme problemas, lo voy a hacer, pero no me siento ni respetada como profesional, mucho menos como persona. Entonces, esas yo considero que
	normas de respeto, de urbanidad		
	acompañarte		
	respetan como profesional también como persona		

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
	normas de urbanidad básicas		soy normas de urbanidad básicas que ya vienen en cada uno.
	respetar acoger las buenas ideas	D3	Mmm. El rato quedamos una opinión debemos respetar y ese rato, saber decir si nos parece bien y acoger las buenas ideas entre compañeros.
	diálogo círculos de convivencia	D4	Simplemente es el diálogo, pero yo no le veo tan viable mucho el diálogo , sino a veces es realizar círculos de convivencia , exponer nuestras inquietudes, nuestros sentimientos, que eso sería de manera permanente donde uno pueda exponer todo lo que siente, lo que piensa y en bien de mejora, para para un ambiente laboral positivo.
	saber aceptar	D5	Cuando existe la opinión de una compañera o compañero ante la situación, el saber aceptar . Porque hay críticas o sugerencias que hace hasta cierto punto, construyen o a uno, hacen que se dé cuenta de lo que uno se ha equivocado y si a uno vienen y le dicen que uno se equivocó, pues lo más lógico es poder aceptar . Porque lo que se busca es mejorar la situación o el ambiente o el trabajo también.
	la situación aceptar mejorar		
	directora respetuosa abierta entiende	D6	Bueno, en ciertas situaciones, yo hablo a nivel de la de la señora directora . Bueno, es una persona bastante respetuosa . No es ni autoritaria ni grosera. Entonces, cuando hablamos, conversamos con ella, ella está abierta muchas veces. O sea, te entiende como ser humano, pero es cuando está ella. A veces, malos comentarios en cambio, por malos comentarios, yo veo que hay un cambio de actitud o una indisposición hacia ciertas compañeras de cierto

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
	persona abierta		grupo. Esto digo, pero sí, en general es una persona abierta .
		I	Desde su consideración, ¿cómo se evidencia la flexibilidad en su institución educativa para adaptarse a nuevas condiciones que puedan permitir un mejor clima laboral?
Democracia	flexible director muy	D1	Eh, con respecto a la flexibilidad, pienso que esto viene desde la cabeza. Entonces, si tenemos, pues desde la parte primordial, que es nuestro director , pues en ciertas situaciones es muy flexible , pero también hay cosas que sí debemos también nosotros aprender a tolerar y, aparte de eso, pues, y a conocer, pues, a cada uno de nosotros como profesionales, para también ser parte de esa flexibilidad.
	democracia	D2	La flexibilidad se da siempre y cuando, eh, digamos, sea democráticamente. O sea, la flexibilidad no es que, porque yo quiero sentirme mejor, no voy a hacer tal cosa. No, es democracia . Se flexibiliza hasta donde la democracia lo permite. Si la mitad más uno, yo qué sé, somos 30, 40 personas y de las 40 personas, 25 personas estuvieron de acuerdo, está bien. Las otras cinco, qué pena. Esa es la flexibilidad que veo.
	flexibilidad sí trabajamos	D3	En cuanto a flexibilidad sí trabajamos de esa manera, por la condición de los chicos que tenemos aquí en la institución y ver, ver, ver lo mejor para los chicos.
		D4	La verdad es que parece que en la institución ya está establecido una manera de manejarse. Yo pienso que uno siempre debe estarse

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
	innovando		capacitando, innovando y, sobre todo, con estrategias donde el docente, las personas que trabajan en la institución, puedan expresar ideas, sentimientos, innovación, compromisos, normas, cosas de esas que puedan ayudar para un mejor clima laboral.
	expresar ideas, sentimientos, innovación, compromisos, normas,		
	expresar con libertad	D5	Bueno, se podría decir que aquí hay mucha flexibilidad en todos los aspectos. Se podría decir, tanto laboral como eh personal. Por esa razón digo, uno aquí tiene un ambiente en el que se puede expresar con libertad, que a veces nos cuesta algunas situaciones en cuanto a un cambio. Sin embargo, ha sido más es flexible, que el poder limitarse a cualquier situación que uno quiera hacer. Más bien, ha habido una apertura, se podría decir.
	apertura,		
	apertura	D6	Considero que, como dije anteriormente, la autoridad sí presta apertura a ciertas situaciones, a cambios que se quiera generar. Eso sí, dejando de lado todo lo que sea en situaciones negativas, situaciones de chismes. Yo veo que corre aquí mucho el chisme. Entonces eso indispone la autoridad, pero por parte de ella, yo creo que sí, sí existiría apertura, sí hay ayuda, hay apoyo. Sí, te entiende como ser humano.
		I	Desde su opinión, ¿cuáles podrían ser unas acciones creativas que podrían ejecutarse al interior de su institución para convertirla en un mejor lugar de trabajo?
Convivencia armónica		D1	Nuevamente, pido, pues en esta situación es el espacio y, por qué no, pues nosotros también tener

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
	<p style="text-align: right;">darnos</p> <p>nuestros espacios en nuestra institución</p> <p style="text-align: right;">actividades</p> <p>lúdicas</p> <p style="text-align: right;">distracciones</p> <p style="text-align: right;">buscar esos espacios</p>		<p>nuestra recreatividad. Dígase usted una vez a la semana, dos veces por semana, dependiendo de cómo también nos encontremos, para poder realzar nuestros estados de ánimo, porque también eso es muy importante en cómo uno como profesional se siente, para poder trabajar y compartir muchas cosas. Entonces, sí, no solamente que sea parte, digo yo, en este caso, niños, niñas, estudiantes, sino también darnos nuestros espacios en nuestra institución, como, por ejemplo, pues hay tantas actividades lúdicas para nosotros. Hay juegos, hay distracciones, hay situaciones. Entonces buscar esos espacios y nosotros también poder dar más de lo que tenemos.</p>
	<p style="text-align: right;">momento de la</p> <p>comida,</p>	D2	<p>Desde mi punto de vista, las acciones creativas, debería ser sí, tener un espacio en el cual, o sea, yo sé que estamos saturados de tiempo, todo eso, pero antes yo sé que es algo que no se debe darle ninguna institución, pero sí se hacía un pequeño compartir. Yo soy una de las personas que aprecio mucho el momento de la comida, porque uno solamente come con las personas que quiere, con los que le agradan, con el que les gusta y la comida entra en provecho. Cuando uno se siente mal, lastimosamente, así me sirva pato a la orange, no me va a entrar en gusto. Entonces, antes comíamos, o sea, teníamos cierto tiempo y nos sentábamos y era bonito, porque nos tocaba sentarnos, no con mi grupo de amigos, sino como llegabas. Entonces podíamos escuchar lo</p>

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
	psicólogo de cabecera		<p>que le pasaba, lo que afectaba o no. Eso una. Otra, considero que, como docentes, a nivel de educación especializada, sí necesitamos cada uno de nosotros, tener un psicólogo de cabecera, o sea, un psicólogo aparte. Yo considero eso, porque si no uno se satura, se estresa. Y a veces, en mi caso, como somos padres de un niño especial, encima venimos a trabajar con niños especiales, se puede generar el síndrome del cuidador. Entonces eso no quiero para nada. Y, por ende, a nivel personal, sí tengo psicólogo y hay muchas frustraciones. Uno, les digo así frustraciones, porque ¿cuál es la frustración? Cuando el estudiante no avanza y yo ya me mato y todo y vienen y no, es que le tienes así, le tienes asado. O sea, no ven más allá. Entonces, a nivel de eso, sí me ha ayudado mucho, porque el psicólogo me dice verás, tú puedes acostarte a dormir tranquila, porque hiciste esto, esto, esto, esto y en el momento que te pregunten, te estresen en esto, tú recuerda, recuerda que lo que estás haciendo no es para que mañana tú te ganes, eh, una casa o esto, sino es para que mañana esa personita a la que tú estás ayudando sea independiente y pueda escoger entre comer una manzana o un plátano. Entonces, cuando te entres en tu cerebro, más allá del sueldo, más allá de las horas, más allá de esto, tú te vas a sentir mejor. Y eso es lo que te libera. Y en verdad que sí funciona, pero eso se da cuando, digamos a lo mejor un profesional</p>

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
	Me curo, me sano		<p>muy aparte de la situación, le ve a usted, o sea, es como que usted llega en pedacitos, no su autoestima, su moral, su todo llega así. Entonces, es como que él trata otra vez de armar y le dice bueno, sí, esto estás haciendo bien, eso estás haciendo mal, este otro. Eso considero yo. O sea, más que estrategia creativa a nivel grupal, debería ser primero yo. Me curo, me sano y de ahí sí, puedo decir vamos todos a un retiro que yo encontré espiritual, de sanación y vea, ahí nos respetamos.</p>
	<p>reintegrar confianza y poder opinar reuniones confianza</p>	D3	<p>A ver, sería trabajar en este caso con los chicos, trabajar mucho lo que es, lo que es, eh, autonomía. Bueno, no sé. En horas que no son de trabajo, por ejemplo, los martes que tenemos reuniones, hacer cosas para reintegrar, hacer cosas para que el grupo sea dar más confianza y poder opinar lo que es, así nos equivoquemos, opinamos, pero yo creo que eso debe ser, en reuniones hablar más de esto para tener más confianza en el equipo, en el equipo de trabajo.</p>
	callar,	D4	<p>Una de las mejores estrategias es a veces es callar, callar cosas personales, cosas, cosas que uno siente y a veces, por pensar o creer en las personas que le pueden ayudar, porque el ser humano es un ente de que es necesario que le escuchen, pero a veces esa información distorsionan o divulgan. Entonces, si uno debe pensar mucho antes de decir a alguien a quién lo está diciendo. Y, segundo sería, siempre pienso yo que el ser</p>

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
	normas del buen vivir dentro de una institución		humano a veces fallamos mucho, ¿no? Y sería bueno de darle la oportunidad a que verdaderamente apliquemos las normas del buen vivir dentro de una institución y recalcar siempre qué son las normas del buen vivir. Porque a veces las conocemos, así nada más, pero no la aplicamos de teoría. Conocemos, pero en la práctica, sí nos falta mucho.
	aceptar los unos de nosotros, la discreción	D5	Las acciones, considero yo que es importante el aceptar los unos de nosotros, la discreción , que es muy importante para que el clima laboral esté bien. No todos estamos en perfectas condiciones, pero una de las cosas importantes. Creo que debemos de ser reservados que, si alguien nos cuenta algo, o sea, quedan entre las personas que han contado más, no que sea un motivo de conversación, porque a veces ese tipo de cosas es lo que afecta las relaciones laborales o interpersonales. Por tal razón es, yo considero lo principal, lo principal es la discreción para poder tener un buen ambiente.
	espacio darnos nuestro	D6	Considero que sí nos debemos, como personal, darnos nuestro espacio . Es un trabajo bastante, digamos que requiere el trabajo que hacemos, requiere mucho de nuestros poner todos nuestros sentidos. Y sí necesitamos espacios donde podamos intercambiar ideas entre compañeras, podamos despejarnos de lo que hacemos en. Mmm, entonces yo creo que sí, nos debemos dar ciertos tiempos para realizar actividades , que se yo al aire libre, una comida, una salida,
	despejarnos realizar actividades al aire libre, una comida, una salida,		

Categoría	Subcategoría	S	Texto protocolar
	Una comida		<p>aunque sea al, hablábamos con algún compañero del nivel, al parque aquí cercano. Y también integrarnos como grupo. Considero que esas partes sí nos están, sí nos están faltando. No todo es trabajo, trabajo, cumplimiento, lineamiento, o sea, también en la en la parte personal sí debería haber este tipo de actividades. Una comida, incluir a los familiares y también un poco involucrarnos, o sea la autoridad, saber un poco de las situaciones personales de cada persona. Muchas veces no se sabe qué están pensando los compañeros o por qué están pasando. Entonces, y es de todos, o sea, es un trabajo para todos, o sea, no con cierto grupo, porque se ha hecho actividades, digamos, de vez en cuando un paseo. Pero, si a pesar de ser tan poco, sí hay un aislamiento y, sobre todo, yo veo que la autoridad y cierto grupito se aleja de del resto. O sea, no nos incluyen con el resto del personal, entonces yo creo que desde ahí parte el punto, ¿no? Entonces, que se yo, hacer, realizar actividades y organizar por grupos, por equipos de trabajo, promoviendo que, a que todos nos integremos. Entonces, no solamente la comisión social, sino los diferentes grupos, las diferentes personas que aquí en la institución que programen alguna actividad recreativa, algo bonito, un intercambio de experiencias, en fin. Y darnos los tiempos necesarios para eso.</p>
	programen alguna actividad recreativa, algo bonito, un intercambio de experiencias,		

Estructuración



Tabla 10*Triangulación*

Categoría	Técnicas		
	Entrevista	Documental	Observación
Actitud	personalidad del docente, su manera de ser, su actitud, cómo ella se presente, cómo participe, cómo actúe, cómo trabaje, se puede desenvolver dentro de un espacio donde haya muchas más personas con qué compartir, la característica más importante es la actitud	El entorno en el cual se desarrolla el trabajo docente influye en las conductas y actitudes de los docentes mucho más que la disposición y habilidad personal (Viñán Villagrán, Puente Riofrío, & Navarrete Chávez, 2017).	La actitud del docente, según la información obtenida de los informantes clave, es decisiva para generar relaciones interpersonales favorables, que contribuyan a forjar un clima laboral agradable.
Trabajo en equipo	poder trabajar en equipo, todos estemos dispuestos a arrimar nuestros esfuerzos y poder brindar lo mejor que podemos, cada grupo tenga un representante y este representante asuma la responsabilidad de ir guiando al resto de compañeros, No solamente es el trabajo del líder	La formación e implementación de equipos de trabajo ayuda en el compromiso de los trabajadores de una institución, en la medida en que se consigue un trabajo articulado, que permite mejorar procesos. El trabajo en equipo permite el conocimiento de sus miembros en sus diferentes facetas, haciendo posible un mejor aprovechamiento de sus habilidades y destrezas. Para lograr más éxito se recomienda elaborar un plan de comunicación en atención a las necesidades de la institución (Quezada-	Se aprecia una predisposición del personal para el trabajo en equipo y un alto nivel de involucramiento.

Categoría	Técnicas		
	Entrevista	Documental	Observación
		Rodríguez, Torres-Palacios, & Quevedo Barros, 2020, pág. 749).	
Integración	<p>fortalecer y crear espacios donde los docentes y todo el personal podamos compartir, compartir experiencias, compartir estrategias, compartir anécdotas con la idea de que todos nos enriquezcamos de lo que cada uno tiene, es importante que se tome en cuenta la opinión de los demás. No desmerecer, criterio de todos los compañeros y de todas las personas que están conformando la institución, saber escuchar a todas las personas, sentirse importante y sentir sobre todo que la opinión de uno como docente o como persona también cuenta</p>	<p>La realización de actividades fuera del espacio laboral fortalece la concepción de equipo y de compañerismo. Entre las ventajas se encuentra la consecución de un ambiente más distendido y, como producto de la integración, se puede obtener una mejora del clima y compromiso organizacional. La productividad aumenta al contar con empleados motivados y satisfechos (Ferragud, 2019, pág. 68).</p>	<p>El personal de la institución demanda la planificación de espacios y tiempos de calidad, para compartir entre el personal, espacios y actividades que les permita conocerse e intercambiar ideas y pensamientos, que generen un clima laboral favorable.</p>
Trabajo colaborativo	<p>es un poquito difícil el identificar si las relaciones interpersonales son o no son buenas, mucho depende de la actitud, si estamos predispuestos a trabajar juntos por las relaciones interpersonales fluyen, manejo con el respeto, me despojo todo tipo de</p>	<p>Un clima laboral óptimo requiere de un liderazgo que sea motivador, estimulador y persuasivo. En una entidad educativa, compuesta por docentes, padres de familia y alumnos, es imprescindible la colaboración de todos</p>	<p>Los datos obtenidos por los informantes clave muestran el valor e importancia que le dan al trabajo colaborativo y todo lo que ello implica.</p>

Categoría	Técnicas		
	Entrevista	Documental	Observación
	<p>problemas, me centro y desarrollo mis actividades como tal, hacer prevalecer nuestras ideas, nuestras opiniones sobre el resto, tener inconvenientes, dispuestos y pongamos ese granito de arena para que el grupo humano se consolide, crear buenos lazos de quizás no de amistad, pero sí de buenos compañeros</p>	<p>sus actores para no debilitar el liderazgo mencionado (Enríquez Bravo & Calderón Salazar, 2017, pág. 135). Las organizaciones que tienen como meta mejorar su gestión tienen como característica privilegiar el respeto y disciplina en su accionar diario (Albañil, 2015, pág. 48).</p>	
Libertad de expresión	<p>mediadora, la agresividad no es buena, buscar estrategias, pensemos antes de actuar, libres de expresar nuestros pensamientos, expresar nuestros sentimientos, siempre es importante hacerlo de la manera adecuada para no herir susceptibilidades, ver todos los puntos de vista, tratar de entender cómo pensará o cómo sentirá el resto de personas, libertad de que ellos puedan ser colaboradores partícipes de cualquier hecho</p>	<p>La libertad de expresión protege la realización de todo acto expresivo, mediante el que se comuniquen ideas, pensamientos o juicios de valor (Presno, 2020)</p>	<p>La categoría “Libertad de expresión” muestra una apertura total para escuchar al otro, pero demanda que su forma de comunicar ideas, juicios o pensamientos sea de una manera respetuosa, de forma asertiva, sin herir ni dañar al otro.</p>
Compartir	<p>compartir, el planificar actividades, no necesariamente académicas, no necesariamente</p>	<p>“las potencialidades del espíritu humano no se acaban en sí mismo, sino que necesita de otros, ya</p>	<p>La información recabada en la entrevista muestra la necesidad de generar espacios de libre</p>

Categoría	Técnicas		
	Entrevista	Documental	Observación
	pedagógicas, no necesariamente que tengan que ver en sí con el trabajo, sino una actividad recreativa, una actividad de motivación, promueven respeto, conocernos un poco más, respeto es uno de los valores primordiales	que, por su plasticidad, adaptabilidad, y capacidad receptiva, ha de realizarse como persona y en facilitación con su entorno” (García García, 1996, pág. 3)	esparcimiento, en los que se pueda compartir fuera del plano laboral, para conocerse desde el plano personal.
Capacidad de adaptación	flexibilidad, hemos planificado actividades de inducción, hemos brindado también la posibilidad de que el docente que se va a integrar al trabajo con los estudiantes, no ponerle frente a una clase y soltarle, tiempo para que conozca, adaptarse al nuevo espacio de trabajo, depende actitud que tenga el docente, reto para mi vida profesional, actitud para superar todas esas limitaciones que pueda tener, flexible con la idea de que el docente se sienta bien en la institución y sepa realmente si quiere o no quiere estar aquí	“La resiliencia colectiva como habilidad blanda ... aumenta las probabilidades de la adaptación de la compañía a los cambios que se generen dentro de los nichos de mercado permitiéndole posicionarse por encima de la competencia.” (Cárdenas Caicedo, 2019, pág. 126)	La entrevista y la observación aplicadas a los informantes clave revelan que, dentro de la institución, existe la flexibilidad y capacidad de adaptación; sin embargo, la actitud que tenga el docente será decisiva al momento de adaptarse al nuevo entorno laboral.
Actividades recreativas	crear espacios que puedan brindar tiempos compartidos con los compañeros, no solamente espacios dentro de la institución,	La motivación de los colaboradores de una organización puede verse potenciada por ofertas de capacitación	Los resultados obtenidos durante la entrevista y observación revelan la necesidad de implementar en la

Categoría	Técnicas		
	Entrevista	Documental	Observación
	compartir una mañana deportiva, juego de cartas, actividades que tengan que ver mucho más allá de la de la parte académica, cuidado del del docente, predisposición, ganas, espacio para conocernos, darnos ese tiempo, ser empático	académica, así como también por la implementación de planes acordes con el derecho al descanso del trabajador, permitiendo el uso de espacios en el tiempo libre para realizar actividades de orden recreativo, deportivo o de desarrollo cultural (Cárdenas Caicedo, 2019, págs. 105-106).	institución encuentros de todo el personal para realizar actividades recreativas, que permitan conocerse e interactuar de forma libre y relajada.
Contradicciones	el clima ha desmejorado, personal nuevo no vinieron con la misma predisposición, vocación, tema laboral era diferente, había más compañerismo, subgrupos, acoplarme al grupo y no que el grupo se acople a mí, daño en el clima laboral y las relaciones personales, desestabilizar emocionalmente, derechos que a lo mejor están en la parte legal, pero en el aspecto de la convivencia sana no debe constar, respetar las opiniones de los demás, trabajo en grupo, hay un buen clima, dirección acorde a las necesidades de los chicos, vemos el bienestar de los niños, se maneja un buen	El trabajo es una dimensión fundamental de la vida humana en tanto en él se invierte una cantidad significativa de tiempo (la mayor parte de la vida productiva), y por tanto guarda una estrecha relación con la dimensión psicosocial del ser humano (Comisión Mundial Sobre el Futuro del Trabajo, 2018). Esto implica que, inevitablemente, se configuren en el lugar de trabajo relaciones entre las personas que hacen parte del proceso de socialización implícito en la convergencia de tareas y ocupaciones (Castillo, 2020)	Los resultados de la entrevista y la observación realizada durante su desarrollo, evidenciaron que existen serias contradicciones en relación al clima laboral. Por una parte, un grupo de docentes menciona que es muy favorable; sin embargo, otra parte de entrevistados manifiesta que el clima laboral está deteriorado significativamente.

Categoría	Técnicas		
	Entrevista	Documental	Observación
	ambiente en general, buen ambiente, no hay malo los tratos ni para los niños, ni entre los docentes, ni con padres de familia		
Personal fragmentado	satisfacción, desde el punto de vista hago las cosas bien, sentirme satisfecho, vocación de servicio, venía motivado todos los días, empecé a bajar un poco, pandemia nos afectó, integrado, éramos como unas hormiguitas de trabajo, todos colaborábamos, cooperábamos en los programas, no se limite a ser un mero observador, menos el trabajo en equipo, tengo que hacerme a la institución, no la institución a mí, ayuda o una participación activa de parte de los padres de familia, formemos una sola familia	Las personas que componen una organización pueden encontrarse en un ambiente poco favorable, en el que no se sienten escuchados ante una situación de conflicto que no permita la conversión del mismo en creatividad y oportunidad, entre otras cosas, porque no forma parte de la cultura empresarial o la misma no se ha transmitido, se desencadenarán una serie de hechos perjudiciales para la empresa de cara al servicio brindado (Paradinas, 2019)	Al analizar la información obtenida en la entrevista y observación se muestra un personal dividido, con diferentes apreciaciones sobre el clima laboral. Los diferentes grupos que se han consolidado tienen posturas muy antagónicas respecto al ambiente que se vive dentro de la institución. Los grupos que se han formado se perciben opuestos.
Comunicación y respeto	mejorar nivel de la cabeza principal, aplicar el reglamento, empezar o hacer los llamados de atención, que se aplique la normativa que nos rige como docentes públicos, estructura está muy bien, trabajo interpersonal, relación	La comunicación se entiende como el proceso que permite a las personas la compartición de sus sentimientos y conocimientos. Este proceso es imprescindible en todo tipo de organizaciones, pues	Respecto al ámbito de comunicación, se muestra una necesidad de mejorar y definir canales de comunicación entre todos de forma directa, sincera y respetuosa.

Categoría	Técnicas		
	Entrevista	Documental	Observación
	interpersonal, abrirnos un poco más, mejorar la comunicación, respeto a cada una de las personas, respeto a la diversidad	coordina y suma sus componentes. La comunicación sirve como “elemento indispensable de las relaciones interpersonales y como herramienta de gestión”. (Albañil, 2015, pág. 25)	
Conflictos	grupos bastante marcados, confrontación, desmotiva, desmejora las relaciones interpersonales, estamos todos en el mismo barco, perdido ese trabajo en equipo, remábamos al mismo rumbo y al mismo ritmo, grupos, quitar estos grupos, un solo grupo que trabajen por el bienestar	Situaciones de conflicto en el seno de la organización implica una serie de consecuencias a distintos niveles y que afectan tanto a las personas que la integran, como a la propia organización generando una serie de costes tanto emocionales como económicos (Paradinas, 2019)	A partir de la información obtenida en la entrevista y observación, se evidencia la confrontación por parte de los diferentes grupos formados, por lo que es clave y fundamental aprovechar dichas posiciones antagónicas, para fortalecer la unidad institucional.
Compromiso institucional	democracia, derecho a la expresión, libertad de palabra, no ofenda al resto, expresamos nuestro punto de vista, consecuente con el entorno donde nosotros trabajamos, nivel intermedio, ni muy pasivo ni muy agresivo, tono conciliador o mediador, no hay un total compromiso, No hay un accionar de frente, falta de madurez	El sentirse valorado, acogido y reconocido por su organización garantiza un trabajador comprometido con la organización. (Martín, 2006).	La institución debe promover un clima laboral favorable, para de esta forma estimular el compromiso de los empleados hacia el éxito institucional. El propiciarlo generará la seguridad de que su personal asumirá el compromiso institucional, que es una variable

Categoría	Técnicas		
	Entrevista	Documental	Observación
	en el personal, mejor forma de diálogo, poner las cosas un poco como más más fuertes, realizar lo que dice las autoridades sin un criterio y sin un análisis real, pasando de la línea hacia la agresividad		actitudinal en donde se refleja la unión afectiva entre el empleado y su institución y en la que intervienen aspectos cognitivos, afectivos y de comportamiento.
Libertad y participación	evento social, deportivo, permitir integrarnos un poco más, ser más sinceros, más directos, el hablar, de forma frontal, nivel emocional se ve bastante afectado, actividad relajante, bailo terapia, karaoke, programas oficiales, de forma masiva, apertura, se ha cortado esa situación, temor en hacer conocer nuestras opiniones, reuniones, nos falta ser un poco más democráticos, tener más amplitud de dar criterios y consensuar criterios, me gustaría democrático, consenso	Es necesario que las personas participen de la toma de las decisiones en la medida en que éstas les afecten. Para una organización es importante el hecho de pasar de una democracia representativa a una participativa. El dinamismo de una organización se ve fuertemente impulsado por prácticas contrarias a las que corresponden a una organización jerárquica y piramidal (Chiavenato, 2007, pág. 16).	Gracias a la información obtenida, queda en evidencia la necesidad de integrar al personal desde la libertad de ideas y pensamientos. La integración que se pretende obtener será a partir del respeto a la diferencia.
Innovación	ceder, me abro a esa situación, crecer, personal, manera profesional, Estar abierto, tenemos que ser mucho más flexibles en todos los aspectos, apertura, cualquier forma para mejorar un ambiente es bienvenida,	La innovación es una fuerza dinámica que conduce al mejoramiento de la productividad (Morales, Robalino, & Almeida, 2019)	La información recabada muestra la apertura y flexibilidad del personal para implementar proyectos innovadores, que mejoren la calidad del servicio brindado en la institución.

Categoría	Técnicas		
	Entrevista	Documental	Observación
	abiertos a querer mejorar		
Capacitaciones en manejo de habilidades blandas	<p>cada mes designar un jefe de grupo o jefe de turno, son normativas internas y hay que cumplirlas, ponernos en los zapatos del director, juego de roles, no tenemos secretaria ni el personal auxiliar que le pudiera ayudar, buscar a alguien que nos oriente en relaciones interpersonales, Charlas motivadoras, ponernos en el mismo ritmo y en la misma acción, tolerancia, respeto, cariño, que todos tengamos el mismo trato, ideas sean tomadas en consideración, respeto, salíamos una vez al mes, Salud mental, nos empezamos a conocer de mejor manera y caminamos y jugamos y nos interrelacionamos, cambiar de actitud, nos cerramos, juegos, baile, juego, ejercicio, pequeños programas semanales, todos aportamos, baja la tensión de la autoridad para todos los docentes</p>	<p>Las organizaciones tienen el interés de cuidar y mantener su personal calificado e incrementar su productividad a través de un reforzamiento de las habilidades blandas de sus integrantes. Este refuerzo permite el fortalecimiento de destrezas y habilidades para que la interacción entre compañeros de trabajo sea eficiente y la consecución de objetivos y metas sea más efectiva, gracias a la motivación generada por un buen clima laboral (Cárdenas Caicedo, 2019, pág. 68).</p>	<p>La información obtenida en la entrevista y observación develan que para el personal es importante la capacitación institucional sobre temas de manejo de habilidades blandas, manejo de emociones, resolución de conflictos y mediación.</p>
Falta de compañerismo	<p>respeto mutuo, afectividad, lenguaje del revanchismo, ver al prójimo caído y no</p>	<p>El clima organizacional puede mejorar en la medida en que se crea “calor</p>	<p>La percepción que tienen los informantes clave respecto de la</p>

Categoría	Técnicas		
	Entrevista	Documental	Observación
	colaborar para ayudar, aplastar, trabajamos por grupos, debe existir el respeto y la aplicación de normas de convivencia, respeto al criterio o a la opinión de cada una de las de las personas, falencias en la comunicación, todos contribuir para el desarrollo de la institución, consensos, acuerdos, pensamiento individualista, bienestar de toda la comunidad educativa, personal es muy colaborador, muy dispuesto a dar, alegre	humano, compañerismo y apoyo a la iniciativa personal y grupal.” (Chiavenato, 2007, pág. 468)	dinámica interpersonal motiva a la intervención enfocada.
Falta de reconocimiento e incentivos	mantenernos en un ambiente en que en todo se tenga, no existe motivación, se corrige en privado y se motiva en público, premio, reconocimiento en público, líder de nuestra institución hace todo lo posible por unir, estamos divididos, necesitamos una líder que nos lleve a motivarnos a superarnos, lecturas de superación personal, incentivos, reconocer el trabajo que cada uno de nosotros cumplimos, trabajo en equipo, apoyarnos los unos de los otros, falencias en esos aspectos, palabras de aliento, realzar,	Según la llamada teoría de las relaciones humanas, el rendimiento del trabajador se ve impulsado por el reconocimiento, la aceptación social y la participación en las actividades de los individuos con los que convive. Corresponde al concepto del hombre social. En este sentido, la recompensa económica pasa a ser secundaria (Chiavenato, 2007, pág. 91). En la jerarquía de necesidades planteadas por Maslow, el reconocimiento se	Con la información recabada en la entrevista y observación se puede determinar, que el personal demanda un programa establecido de reconocimiento e incentivo a la labor bien concebida por méritos académicos, deportivos, artísticos, etc., que motive al personal a destacar en los diferentes ámbitos del quehacer educativo.

Categoría	Técnicas		
	Entrevista	Documental	Observación
	aclarar, preguntar y preguntar a todos	encuentra en los niveles más elevados. Para Herzog, existen dos factores que orientan la conducta de las personas: los higiénicos y los motivacionales. En este segundo grupo se encuentran los sentimientos de crecimiento individual, la autorrealización y el reconocimiento profesional (Chiavenato, 2007, pág. 286).	
Falta de corresponsabilidad	sí necesitamos espacios, varios espacios, figura de autoridad fija, desfase de liderazgo, frontales, trabajar conjuntamente, llegar a un consenso, apoyarnos de la gente que tiene un poco más de experiencia, saber escuchar, apoyo o el trabajo cooperativo, apoyar, estamos bien estructurados, delegar ciertas funciones, desconfianza, fortalezas de todo el personal	Responsabilidad en términos positivos de dignidad (capacidad de comprometerse, encargarse de dirigir, ser nombrado responsable, etc. (Vallaey, 2020)	La categoría “falta de corresponsabilidad” nos muestra la necesidad de generar compromisos y trabajo conjunto, en los que todo el personal se sienta respaldado y sostenido por los demás.
Desconfianza	respetándonos, comunicaciones, grupos, parcialidad, se genera conflictos, mantenerse imparcial, La relación interpersonal no es muy	Los sujetos construyen relaciones de confianza para operar y moverse en el mundo con cierto margen de seguridad, certeza y sentido. Y	Para el personal entrevistado es muy importante desarrollar relaciones interpersonales basadas en la

Categoría	Técnicas		
	Entrevista	Documental	Observación
	buena. Debería haber más comunicación, tensión, falta de respeto, rumores, ambiente tranquilo, relaciones interpersonales son buenas	esto es así, porque la confianza tiene una función ordenadora y estabilizadora, en tanto posibilita reducir la complejidad en entornos de creciente incertidumbre (Cervio & Bustos, 2019)	confianza, que generen ambientes seguros y transparentes, para que eliminen la incertidumbre entre el personal.
Acuerdos y mediación	debemos ser más asertivos, más comunicativos y buscarnos espacios, nos sentamos, mediamos y hablamos, mediación, acuerdos comunes, personas directas, respeto, justicia, transparente, siendo directo, generosas, solidarias, decir lo que sentimos, no hablar por detrás	La mediación constituye una de las formas alternativas de dar solución a las controversias. En ella media una tercera persona imparcial que tiene como tarea facilitar el diálogo entre las partes que están en conflicto. Su fin es lograr un acuerdo en base a los intereses de todos los involucrados (Agnelli & Matos, 2020)	Al analizar la categoría “acuerdos y mediación” se refleja la importancia de abrir espacios de diálogo entre el personal de la institución, que generen soluciones a los diferentes desacuerdos y desavenencias de una manera formal y técnica, que forjen acuerdos entre las diferentes partes, que a su vez permitan mantener un ambiente cordial y de respeto.
Aceptación a lo diferente	capacitaciones, necesitamos entre nosotros ayuda de cada uno, normas de urbanidad, de respeto, normas de respeto, de urbanidad, acompañarte, respeta como profesional y también como persona, normas de urbanidad básicas, respetar, acoger las buenas ideas,	La aceptación a lo diferente permite transformar las situaciones de discriminación y exclusión por medio de la práctica de valores inclusivos como la igualdad, el respeto la solidaridad y la equidad, dentro de la institución	La información recabada en la entrevista y observación realizadas permite determinar que el personal de la Institución está ávido de una cultura inclusiva, no solo con respecto a los estudiantes, que sí se cumple, sino

Categoría	Técnicas		
	Entrevista	Documental	Observación
	diálogo, círculos de convivencia, saber aceptar, aceptar, mejorar la situación, directora respetuosa, abierta, entiende, persona abierta	educativa (Jiménez & Mesa , 2020)	también, entre el personal docente, administrativo y de servicio que aspira sentirse aceptado desde sus diferencias y particularidades.
Democracia	director muy flexible, democracia, flexibilidad sí trabajamos, innovando, expresar ideas, sentimientos, innovación, compromisos, normas, expresar con libertad, apertura, apertura	La democracia contribuye a una sociedad más justa: redistribución, reconocimiento, currículum, gobernanza y cultura escolar. (Belavi & Murillo, 2020)	Se infiere a partir de la información obtenida, que entre el personal se percibe un ambiente democrático, en el que se puede expresar las ideas con total libertad.
Convivencia armónica	darnos nuestros espacios en nuestra institución, actividades lúdicas, distracciones, buscar esos espacios, momento de la comida, psicólogo de cabecera, me curo, me sano, reintegrar, más confianza y poder opinar, reuniones, confianza, callar, normas del buen vivir dentro de una institución, aceptar los unos de nosotros, la discreción, discreción, darnos nuestro espacio, despejarnos, realizar actividades, al aire libre, una comida, una salida, una comida, programen alguna actividad recreativa, algo bonito, un	Convivencia se refiere a la vida en compañía de otros, ya que la vida humana sólo es posible merced a la participación de los demás (Martínez & Pérez, 2001)	Los resultados de la entrevista y observación realizadas muestran la necesidad de propiciar espacios de esparcimiento y convivencia fuera de los contextos curriculares. El personal requiere de la organización de actividades que permitan interrelacionarse y conocerse desde otra perspectiva, que no sea la laboral.

Categoría	Técnicas		
	Entrevista	Documental	Observación
	intercambio de experiencias		

Discusión de resultados

Aplicada la técnica de recolección de datos mediante el instrumento “entrevista” a los informantes y sujetos de la investigación, se expone la discusión de resultados para auscultar sus hallazgos, respecto a la información recabada sobre clima laboral y relaciones interpersonales.

Es importante destacar que la categoría “actividades recreativas”, comprendida por la subcategoría que más se enfatiza y que tiene coincidencias con otras subcategorías es la siguiente: “pienso que las acciones creativas, primero es crear espacios que puedan brindar tiempos compartidos con los compañeros”. Pinilla (1972), citado por Paredes (2017), menciona que “Todos los seres humanos necesitan crecer en un entorno en el cual se estimule su desarrollo personal y social, teniendo la oportunidad de ser ellos mismos, de estar con otras personas y compartir con colegas de forma libre y respetuosa”. Considerando lo anterior, es un aspecto importante dentro de una institución educativa el planificar actividades sociales, de recreación, integración, relajación, etc. para desplegar relaciones interpersonales saludables que, a su vez, generan una cohesión grupal positiva, que contribuye al establecimiento de un clima laboral próspero. En virtud de lo expuesto, es transcendental enfocarse en propiciar espacios de libre esparcimiento para el personal de la institución, que permitan consolidar lasos de camaradería y compañerismo, para, de forma automática, generar espacios armónicos y de sana convivencia.

La segunda categoría “Democracia” también resalta por sus relaciones con otras categorías, mismas que refieren la necesidad de una dinámica justa y equilibrada, que valore a cada servidor público con sus diferencias y particularidades, sin prejuicios ni discriminaciones.

Como lo describen Belavi y Murillo (2020), “La democracia contribuye a una sociedad más justa: redistribución, reconocimiento, currículum, gobernanza y cultura escolar”; ante lo descrito, la población entrevistada demanda una dinámica institucional democrática y participativa.

Otra de las categorías que resalta por su importancia para generar un clima laboral satisfactorio es “Falta de reconocimiento e incentivos”. Como lo menciona Chiavenato (2007, pág. 286):

En la jerarquía de necesidades planteadas por Maslow, el reconocimiento se encuentra en los niveles más elevados. Para Herzog, existen dos factores que orientan la conducta de las personas: los higiénicos y los motivacionales. En este segundo grupo se encuentran los sentimientos de crecimiento individual, la autorrealización y el reconocimiento profesional.

Ante lo citado, es trascendental para la institución educativa implementar protocolos de crecimiento profesional, incentivos y reconocimientos para los trabajadores, que los impulse y motiven a alcanzar sus objetivos personales, siendo también posible y necesaria la alineación para lograr los objetivos institucionales.

Estos hallazgos permiten reflexionar en torno a la dinámica educativa, específicamente sobre el clima laboral y las relaciones interpersonales; además, con toda la información analizada, se abre la palestra de interrogantes e inquietudes, despertando en el lector la indagación y quehacer investigativo.

Los temas relacionados con valores cobran especial importancia en el desempeño de trabajo diario de los trabajadores de la institución. En ese sentido, el respeto es considerado y mencionado de forma repetida. Según Albañil (2015, pág. 25), la comunicación se entiende como el proceso que permite a las personas la compartición de sus sentimientos y conocimientos.

Este proceso es imprescindible en todo tipo de organizaciones, pues coordina y suma sus componentes. La comunicación sirve como elemento indispensable de las relaciones interpersonales y como herramienta de gestión. Para que la comunicación sea efectiva, es una condición que cada uno de los participantes en este proceso sea consciente de la necesidad de aceptar que pueden existir posiciones contrarias y que no por ello dejan de contar con validez.

La propuesta

TÍTULO	
Propuesta de mejora para la optimización del clima laboral y las relaciones interpersonales	
Propósito	Mejorar el clima laboral y las relaciones interpersonales a partir de la gestión innovadora en la Unidad Educativa especializada Dr. Rodrigo Crespo Toral.
Justificación	

La propuesta planteada va dirigida al personal de la Unidad Educativa Especializada Dr. Rodrigo Crespo Toral, donde, luego de analizar la información proporcionada por parte de los informantes clave, a través de la aplicación de la herramienta de la entrevista, se pueden determinar debilidades en ciertas áreas, relacionadas a la percepción que tienen sus funcionarios sobre el clima laboral y las relaciones interpersonales.

El flujo de información en la sociedad contemporánea tiene un vertiginoso incremento día a día; por un lado, facilita la consecución de objetivos ligados a aspectos relacionados a la economía, producción y desarrollo tecnológico, pero a su vez va aislando a los individuos de

tal forma, que en muchos casos se va deteriorando la calidad de las relaciones interpersonales en diferentes ámbitos de la sociedad.

Ante esto se hace necesario fortalecer los vínculos entre los individuos como parte del tejido social, para mejorar el clima laboral mediante actividades de integración, deportivas, de reconocimiento y capacitación, entre otras. Estas actividades se constituyen en el pilar fundamental para consolidar la estructura de la sociedad, principalmente en lo concerniente a las áreas educativas, proyectado a la búsqueda de la convivencia armónica entre los actores del proceso de enseñanza y aprendizaje.

El plan de mejora es una herramienta muy útil, que hace posible la puesta en marcha de acciones para mejorar los servicios brindados y lograr la calidad educativa. Una de las ventajas de dicho instrumento, es que involucra a todos los niveles de la institución y permite el mayor fortalecimiento de los puntos fuertes y la resolución de las debilidades observadas, de manera priorizada y focalizada en el tiempo y el espacio.

Estructura de la propuesta

Diagnóstico

La información obtenida y que es provista por los sujetos participantes en la investigación, permitió conocer su percepción relacionada con el ambiente institucional, para luego realizar el análisis y discusión de los resultados. Posterior a ello fue necesaria la identificación de las áreas de debilidad en relación con el clima laboral.

Frente a los resultados obtenidos, se determinaron las subcategorías y categorías, que se enfocan el plan de mejora a ejecutar y que incluye actividades de integración, reconocimiento y capacitación.

Planificación

Una vez identificados los puntos débiles del clima laboral, se procedió al planteamiento del propósito del plan de mejora; consecutivamente se plantearon acciones que permitan alcanzar dicho propósito.

Planteado el propósito y las acciones, se determinó el calendario de trabajo y los plazos de cada acción, considerando que algunas acciones son esporádicas y otras repetitivas, por lo que se definieron los tiempos de inicio y final de cada acción a implementarse.

Posteriormente se identificaron los responsables de cada actividad, y se determinaron los recursos materiales y financieros necesarios para ser ejecutados.

Implementación

Como primer momento para su implementación, se socializa el plan de mejora a todas las personas que intervienen, para posteriormente ejecutar las acciones programadas con las personas involucradas. Todas las personas que laboran en la institución: autoridades, miembros de estamentos directivos, personal docente y de mantenimiento, deben conocer el plan ofrecido y tener conciencia de los objetivos que se pretenden alcanzar.

Seguimiento

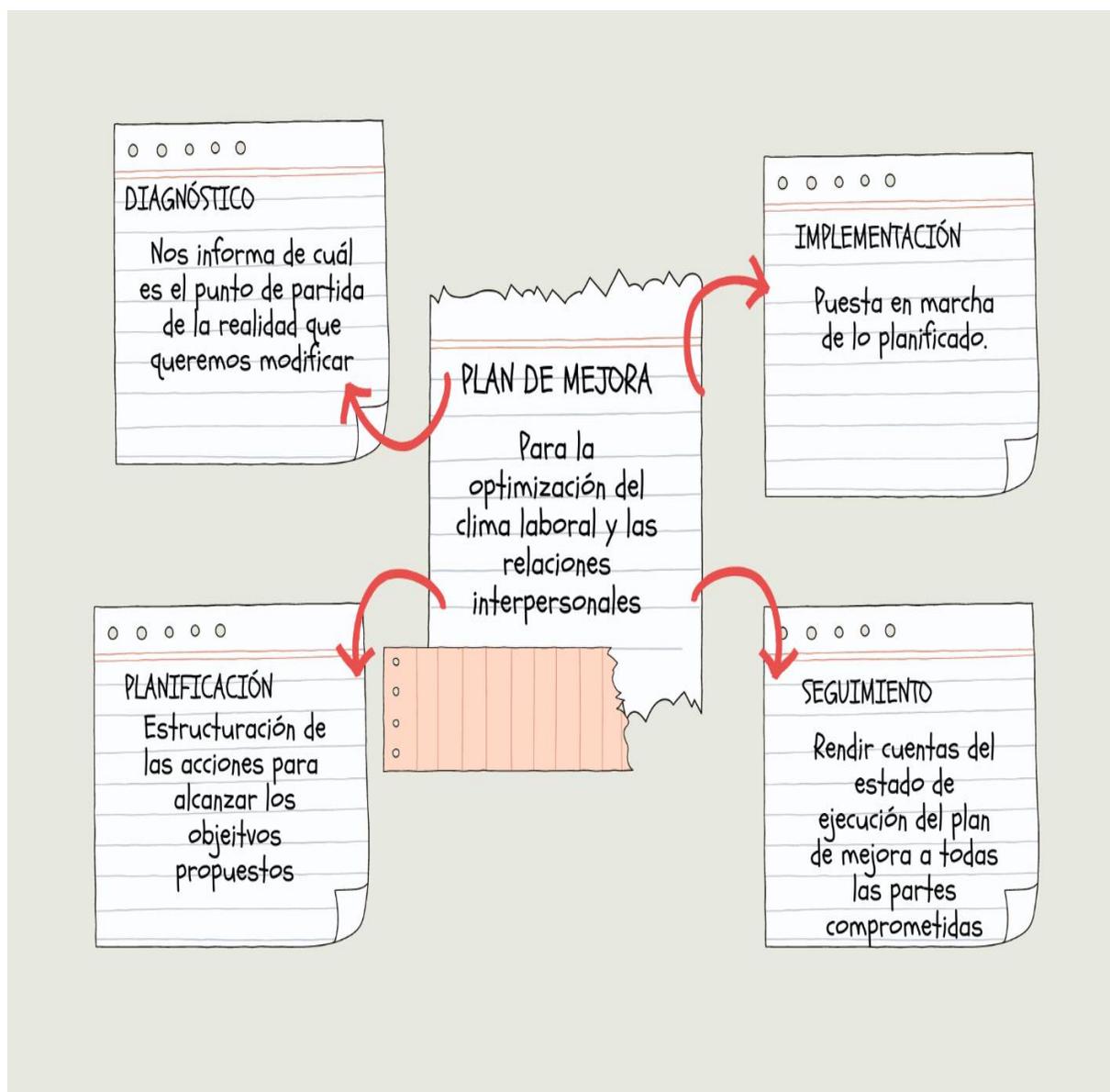
El seguimiento se realizará mediante las fichas correspondientes, que tengan un formato preestablecido, que faciliten la recogida de información y que permitan la extracción de conclusiones para la toma de nuevas decisiones.

La información recabada como parte del seguimiento servirá para la revisión periódica del plan de mejora y con el fin de facilitar el proceso de seguimiento. Es necesario tener presente la información contenida en el documento de establecimiento del plan de mejora.

Diagrama de la propuesta

Figura 1

Diagrama de la propuesta



PLAN DE MEJORA					
Área de mejora		Clima laboral y relaciones interpersonales			
Período de ejecución		Año lectivo 2022 - 2023			
Responsable línea de acción		Directora y docentes			
Actores internos		Docentes			
Propósito: Mejorar el clima laboral y las relaciones interpersonales a partir de la gestión innovadora en la Unidad Educativa especializada Dr. Rodrigo Crespo Toral.					
Actividades	Ejecución		Recursos		Responsable
	Inicio	Fin	Propios	Externos	
Creación o adecuación de un espacio de encuentro para los docentes	01/03/23	15/03/23	- Sala de docentes - Cafetera - Suministros de cafetería		Directora de la UE
Celebración de cumpleaños del personal	01/02/23	01/02/24	- Pastel - Picaditas		Docente a cargo de la actividad
Reconocimiento de logros académicos, deportivos y laborales (función)	01/02/23	01/02/24	- Comisión social - Elaboración de diplomas		Directora de la UE
Bailoterapia	01/02/23 Último viernes de cada mes	31/07/23 Último viernes de cada mes	- Música - Hidratación		Docente a cargo de la actividad

Actividades deportivas	01/02/23 Penúltimo viernes de cada mes	31/07/23 Penúltimo viernes de cada mes	- Implementos deportivos - Hidratación	Espacios de la institución	Docente a cargo de la actividad
Celebración de fechas festivas	01/02/23	01/02/24	- Coordinación comisión social		Docente a cargo de la actividad
Capacitaciones	01/02/23	01/02/24	- Audiovisuales - Hojas - Marcadores - Carteles		Directora de la UE
Fecha de seguimiento:		Estado de seguimiento:		Observaciones y/o recomendaciones:	

Factibilidad

Fase de factibilidad	La propuesta está enfocada a mejorar el clima laboral y las relaciones interpersonales, a través de la autogestión del personal docente y dirección, mediante trabajo colaborativo. Esta propuesta comprende diagnóstico, planificación, implementación y seguimiento.
Institucional	Mediante la ejecución de esta propuesta se espera fortalecer los puntos débiles detectados, contando con total apertura por parte de la directora de la institución para, en primera instancia, recabar la información necesaria y,

	<p>posteriormente, aplicar la propuesta de mejora mediante trabajo colaborativo con todo el personal de la institución.</p> <p>La docente líder en la implementación del plan de mejora será la responsable de ejecutar las actividades lúdicas, de bailoterapia, deportivas y de coordinación de las diferentes actividades con la colaboración del resto del personal.</p>
Factibilidad financiera	<p>Al coordinar las actividades, se aprovechará el recurso humano de la institución, trabajando interdisciplinariamente entre los departamentos de psicología, docentes y dirección, cubriendo los gastos mediante autogestión y la colaboración voluntaria y aleatoria del personal institucional.</p>

Bibliografía

- Agnelli, A., & Matos, I. (01 de Enero - Junio de 2020). *“Formalidades necesarias del acta de mediación como instrumento de la cultura de paz, aplicando lógica del pensamiento deductivo.* Obtenido de Revista CES Derecho: <https://n9.cl/vpi9w>
- Albañil, A. (2015). El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura. *Tesis de Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa. Universidad de Piura.* Recuperado el 5 de febrero de 2023, de <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/2243>
- Arellano, D. (2004). *Gestión estratégica para el sector público.* Obtenido de Del pensamiento estratégico al cambio organizacional: <https://n9.cl/l8jrok>
- Asanza Capa, N. B. (marzo de 2020). La comunicación asertiva y su incidencia en la gestión educativa. *Ciencia y educación, 1(3), 20-31.* Obtenido de <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0103202015>
- Belavi, G., & Murillo, J. (2020). *Democracia y Justicia Social en las Escuelas: Dimensiones para Pensar y Mejorar la Práctica Educativa.* Obtenido de REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación: <https://n9.cl/rz86q>
- Bordas Martínez, M. J. (Marzo de 2016). *Gestión estratégica del clima laboral.* Obtenido de Universidad Nacional de Educación a Distancia Madrid: <https://n9.cl/wtdjl>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias.* Obtenido de Desarrollo de recursos humanos: <https://n9.cl/unl4i>
- Cárcamo, H. (2005). *Hermenéutica y Análisis Cualitativo.* Obtenido de Cinta De Moebio, Revista de Epistemología de Ciencias Sociales: <https://n9.cl/rnaw7>
- Cárdenas Caicedo, J. A. (2019). Relación de las habilidades blandas con el clima laboral, la rotación de personal y la productividad en la última década. *Repositorio Institucional UNAD.* Recuperado el 5 de febrero de 2023, de <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/28053>
- Castillo, L. (2020). *Transformaciones en el Clima Laboral a Partir de la inclusión de Mujeres en cargos Operativos: : El caso de Cementos Argos S. A.* Obtenido de <https://n9.cl/crhi2>
- Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE). (enero de 15 de 2009). *Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica.* Obtenido de Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55114063003>
- Cervio, A., & Bustos, B. (2019). *Confianza y políticas de las sensibilidades.* Obtenido de Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Estudios Sociológicos Editora : <https://n9.cl/liuyh>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (séptima ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
- Díaz Muñoz, G., & Quintana Lombeida, M. (2021). *La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización.* Obtenido de Gestión Joven: <https://n9.cl/jrf6b>
- Domínguez Aguirre, L. R., Sánchez Garza, J. A., & Torres Hernández, Z. (Enero de 2010). *Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre el clima organizacional y la productividad.* Obtenido de Investigación y ciencia: <https://www.redalyc.org/pdf/674/67415744005.pdf>

- Enríquez Bravo, M., & Calderón Salazar, J. (2017). El Clima Laboral y su Incidencia en el Desempeño del Personal Docente de una Escuela de Educación Básica en Ecuador. *Podium*, 131-143. Recuperado el 4 de febrero de 2023, de <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/77>
- Ferragud, C. (2019). Propuestas para mejorar el clima laboral y resolución de situaciones conflictivas. *Universidad Siglo 21*. Recuperado el 4 de febrero de 2023, de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/16876>
- Fuster Guillen, D. (Enero de 2019). *Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico*. Obtenido de Propósito y Representaciones: <http://www.scielo.org.pe/pdf/pyr/v7n1/a10v7n1.pdf>
- García García, M. (1996). *Comunicación y relaciones interpersonales*. Obtenido de <https://n9.cl/5rp8p>
- Goncalves, A. (2007). *Dimensiones del clima organizacional*. Obtenido de Sociedad latinoamericana para la calidad: <https://www.redalyc.org/pdf/214/21430556006.pdf>
- Govea, M., Domínguez, M., & San Agustín, Y. (2012). *Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad*. Obtenido de Contribuciones a la economía: eumed.net
- Guevara, X. (2018). *Clima organizacional, nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa*. Obtenido de Universidad Simón Bolívar: <https://n9.cl/h9cep>
- Jaime Santana, P., & Araujo Cabrera, Y. (2007). *Clima y cultura organizacional*. Obtenido de Decisiones organozativas: unirrija.es
- Jiménez, J., & Mesa, P. (Diciembre de 2020). *La cultura inclusiva para la atención a la diversidad*. Obtenido de Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores. : <https://n9.cl/9n8mx>
- León Serrano, L., Noriega Tito, E., & Murillo Guevara, M. (septiembre de 2018). Impacto del clima organizacional sobre el rendimiento laboral docente. *Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 16(16). Recuperado el 15 de enero de 2023, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2018000200003&lng=es&tlng=es
- Litwin, G., & Taguiri, R. (1968). *El concepto de clima organizacional*. Obtenido de Harvard University Press: <https://n9.cl/1sc7o>
- Maldonado Oñate, R. (2016). *El Método Hermenéutico en la Investigación Cualitativa*. Obtenido de Programa de Magíster en Trabajo Social Y Políticas Sociales: <https://n9.cl/lgep0>
- Martín, B. (2006). Las relaciones interpersonales de los profesores en los centros educativos como fuente de satisfacción. In *Convergencia con Europa y cambio en la universidad: XI Conferencia de Sociología de la Educación: 22, 23, y 24 de septiembre de 2006 [ie 2005]*, (págs. 218-219). Santander. Recuperado el 15 de enero de 2023
- Martínez, V., & Pérez, O. (2001). *Convivencia escolar: problemas y soluciones*. Obtenido de Revista Complutense de Educación: <https://n9.cl/xgn2r>
- Molina de Colmenares, N., & Pérez de Maldonado, I. (diciembre de 2006). El clima de relaciones interpersonales en el aula un caso de estudio. *Paradigma*, 27(2), 193-219. Recuperado el 15 de enero de 2023, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512006000200010&lng=es&tlng=es

- Morales, V., Robalino, A., & Almeida, C. (Diciembre de 2019). *Propuesta metodológica para la medición del potencial de innovación en las organizaciones Ecuatorianas*. Obtenido de ALTEC: <https://n9.cl/9zcbi>
- Palomino Macavilca, J. S. (2019). La comunicación asertiva para mejorar los procesos de gestión educativa. Lima, Perú. Recuperado el 15 de enero de 2023, de http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/4860/TRSUFICIENCIA_PALOMINO%20MACAVILCA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Paradinas, M. (Junio de 2019). *La comunicación interna como herramienta de prevención y gestión del conflicto en las organizaciones hoteleras*. Obtenido de Revista de Ciencias de la Comunicación e Información: <https://n9.cl/4xwrs>
- Paredes, L. (2017). *Relaciones Interpersonales en el Bienestar Laboral*. Obtenido de Universidad Mariana - Boletín Informativo CEI 4 (2): <https://n9.cl/u1e7d>
- Parra Fernández, M., Duran, S., Márceles, V., Yarzagaray, J., Valenzuela, I., Payares, K., . . . Ramírez, J. (15 de Diciembre de 2018). *Factores del clima organizacional existentes en empresas de Barranquilla*. Obtenido de Revista Espacios: <https://n9.cl/01xak>
- Parra Moreno, C. F., & Liz, A. D. (01 de 06 de 2009). *La estructura organizacional y el diseño organizacional, una visión bibliográfica*. Obtenido de Gestión y sociedad: <https://n9.cl/w59lj>
- Prada, R., Rueda, M., & Ocampo, P. (2020). Clima de trabajo y su relación con la productividad laboral en empresas de tecnología. *Espacios*, 41(45), 57-75. doi:10.48082/espacios-a20v41n45p06
- Presno, M. (Enero - Abril de 2020). *La libertad de expresión según el Tribunal Europeo de Derechos Humanos*. Obtenido de Revista de la Facultad de Derecho de México: <https://n9.cl/6yo16>
- Quezada-Rodríguez, M., Torres-Palacios, M., & Quevedo Barros, M. (2020). Trabajo en Equipo, Comunicación y Desempeño laboral en las Organizaciones del sector público. *Revista arbitrada interdisciplinaria Koinonía*, 5(Extra 3), 748-778. Recuperado el 4 de febrero de 2023, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7608887>
- Reales Chacón, L. J., Arce Aguirre, J. A., & Herédia Gómez, F. A. (Enero de 2008). *La organización educativa y su cultura: Una visión desde la postmodernidad*. Obtenido de Laurus: <https://n9.cl/qjits>
- Russell, J. (2019). *Liderazgo*. Obtenido de Lograr el crecimiento y el desarrollo empresarial a través de una comunicación poderosa: <https://n9.cl/mhpkp>
- Sánchez, M., Fernández, M., & Díaz, J. (01 de Octubre de 2021). *Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información: análisis y procesamiento realizado por el investigador*. Obtenido de Uisrael, Revista Científica: <https://n9.cl/jvclid>
- Soria Murillo, V. (2004). *Relaciones humanas*. México: Limusa Noriega Editores.
- Tapia Gutiérrez, C., Becerra Peña, S., Mansilla Sepúlveda, J., & Saavedra Muñoz, J. (2 de Mayo de 2011). *Liderazgo de los directivos docentes en contextos vulnerables*. Obtenido de Educación y educadores: <https://www.redalyc.org/pdf/834/83421404010.pdf>
- Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. (2019). *Métodos de recolección de datos para una investigación*. Obtenido de Facultad de Ingeniería - Universidad Rafael Landívar: <https://n9.cl/65015>

- Valencia Grajales, J. F., & Marín Galeano, M. S. (Enero de 2011). *Línea de investigación Kavilando*. Obtenido de Historia de las organizaciones sociales de base:
<https://n9.cl/ru08y>
- Vallaes, F. (Enero - Abril de 2020). *¿Por qué la Responsabilidad Social Empresarial no es Todavía Transformadoras? Una aclaración filosófica*. Obtenido de Andamios:
<https://n9.cl/g1wd4>
- Viñán Villagrán, J., Puente Riofrío, M., & Navarrete Chávez, F. (julio de 2017). El clima laboral y la influencia en el desempeño docente - Caso de estudio Facultad de Ciencias ESPOCH. *Caribeña de Ciencias Sociales*. Recuperado el 4 de febrero de 2023, de
<https://www.eumed.net/rev/caribe/2017/07/clima-laboral-docente.html>

Anexo A

Cuadro de categorías

No.	Categoría	Subcategoría
1	Clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Dimensiones del clima laboral - Factores que influyen en el clima laboral - Impacto del clima laboral en las organizaciones.
2	Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones interpersonales en el ámbito laboral - Comunicación asertiva
3	Gestión innovadora	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión estratégica <ul style="list-style-type: none"> o Gestión de talento humano - Liderazgo <ul style="list-style-type: none"> o Tipos de liderazgo <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo Laissez Faire • Liderazgo Autocrático • Liderazgo Participativo • Liderazgo Transaccional • Liderazgo Transformacional • Liderazgo de Coaching • Liderazgo Carismático

Anexo B

Protocolo de entrevistas

Categoría	Sub categoría	Preguntas para docentes	Preguntas para el líder/la junta académica
Clima laboral	Satisfacción Motivación e incentivo Cooperación y apoyo Organización y estructura	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desde su perspectiva, ¿cuáles son los aspectos que caracterizan el clima laboral en esta institución? Explique 2. Desde su consideración, ¿cómo se desarrolla la satisfacción, la motivación, la cooperación y apoyo por parte del líder en esta institución? 3. Desde su concepción, ¿cuáles son los aspectos que se deben mejorar en la estructura y organización para optimizar el clima laboral en la institución? Explique. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desde su perspectiva, ¿cuáles son los aspectos que caracterizan el clima laboral en esta institución? Explique 2. Desde su consideración como líder, ¿cómo se desarrolla la satisfacción, la motivación, la cooperación y apoyo en esta institución? 3. Desde su concepción, ¿cuáles son los aspectos que se deben mejorar en la estructura y organización para optimizar el clima laboral en la institución? Explique.
Relaciones interpersonales	Empatía Asertividad Respeto a ideas ajenas	<ol style="list-style-type: none"> 4. Desde su perspectiva, ¿cómo se desarrollan las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la institución? 5. Si entendemos como una posición asertiva a aquella intermedia entre una pasiva y una agresiva, donde existe apertura para expresar pensamientos, deseos y pensamientos, ¿cómo se evidencia la asertividad entre las personas que laboran en la institución? 6. Desde su consideración, ¿qué tipo de acciones ejecutadas en la institución tienden a promover el respeto a las 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Desde su perspectiva, ¿cómo se desarrollan las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la institución? 5. Si entendemos como una posición asertiva a aquella intermedia entre una pasiva y una agresiva, donde existe apertura para expresar pensamientos, deseos y pensamientos, ¿cómo se evidencia la asertividad entre las personas que laboran en la institución? 6. Desde su consideración, ¿qué tipo de acciones ejecutadas en la institución tienden a promover el respeto a las

Categoría	Sub categoría	Preguntas para docentes	Preguntas para el líder/la junta académica
Gestión innovadora	Flexibilidad Acciones creativas	<p>ideas de las demás personas?</p> <p>7. Desde su consideración, ¿cómo se evidencia la flexibilidad en su institución educativa para adaptarse a nuevas condiciones que puedan permitir un mejor clima laboral?</p> <p>8. Desde su opinión, ¿cuáles podrían ser unas acciones creativas que podrían ejecutarse al interior de su institución para convertirla en un mejor lugar de trabajo?</p>	<p>ideas de las demás personas?</p> <p>7. Desde su consideración, ¿cómo se evidencia la flexibilidad en su institución educativa para adaptarse a nuevas condiciones que puedan permitir un mejor clima laboral?</p> <p>8. Desde su opinión, ¿cuáles podrían ser unas acciones creativas que podrían ejecutarse al interior de su institución para convertirla en un mejor lugar de trabajo?</p>

Anexo C**Carta dirigida a la directora de la Unidad Educativa y carta de consentimiento para los informantes clave**

Quito, D.M., 20 de enero de 2023

Para: Mgtr. Verónica Gallo, directora de la Institución Dr. Rodrigo Crespo Toral

De: Flor María Franco y Medardo Ángel Silva, maestrantes de la UDLA.

Asunto: solicitud de autorización.

De nuestra consideración:

La presente tiene como finalidad solicitarle autorización para aplicar en la institución que Usted dirige, una entrevista a 10 docentes, con el propósito de recabar información para el proyecto de investigación titulado: **“Clima laboral y relaciones interpersonales: propuesta de mejora desde la gestión innovadora”**, que tiene como objetivo conocer la percepción del clima laboral y las relaciones interpersonales de los entrevistados y, a partir de la información obtenida, desarrollar una propuesta de mejora del clima laboral institucional.

Por la atención que le dé a nuestro pedido le anticipamos nuestro agradecimiento, con profundos sentimientos de consideración y estima.

Atentamente,

Flor María Franco

Medardo Ángel Silva

CONSENTIMIENTO INFORMADO

A través de este consentimiento se manifiesta que:

Se le está invitando a participar en el proyecto de investigación “**Clima laboral y relaciones interpersonales: propuesta de mejora desde la gestión innovadora**”, que tiene como objetivo conocer la percepción del clima laboral y las relaciones interpersonales de los entrevistados y, a partir de la información obtenida, desarrollar una propuesta de mejora del clima laboral institucional.

Su participación consiste en aplicarle una entrevista que será grabada en audio, el tiempo estimado será de 15 minutos, tiempo en el que se le plantearán preguntas relacionadas al clima laboral y las relaciones interpersonales de su lugar de trabajo.

Por lo antes expuesto:

Se me ha explicado que mi participación es voluntaria y, garantizado que mis respuestas serán confidenciales, estrictamente para contribuir con el proyecto de investigación y luego se eliminará la grabación.

Declaro que todo lo que se ha mencionado en este documento me fue explicado verbalmente.

Con fecha 20 de enero de 2023 y, habiendo comprendido lo anterior y una vez que se me aclararon todas las dudas que surgieron con respecto a mi participación, acepto colaborar en el estudio antes mencionado.

Nombre y firma

Anexo D

Evidencias

