

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”

**COACHING ONTOLÓGICO: UNA VISIÓN DE GESTIÓN EDUCATIVA  
ESTRATÉGICA Y SU VINCULACIÓN CON EL CLIMA LABORAL  
DOCENTE**

**Autor:** Zeolimar Di’Pascua  
**Tutor:** Alfredo Lucena

Barquisimeto, Noviembre de 2018

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”

**COACHING ONTOLÓGICO: UNA VISIÓN DE GESTIÓN EDUCATIVA  
ESTRATÉGICA Y SU VINCULACIÓN CON EL CLIMA LABORAL  
DOCENTE**

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al Grado de Magister en  
Educación  
Mención Gerencia Educacional

**Autor:** Zeolimar Di'Pascua  
**Tutor:** Alfredo Lucena

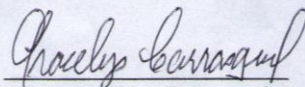
Barquisimeto, Noviembre de 2018

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”

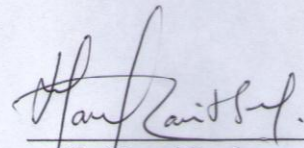
**COACHING ONTOLÓGICO: UNA VISIÓN DE GESTIÓN EDUCATIVA  
ESTRATÉGICA Y SU VINCULACIÓN CON EL CLIMA LABORAL  
DOCENTE**

**Por: Zeolimar Di'Pascua**

Trabajo de Grado de Maestría aprobado, en nombre de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, por el siguiente Jurado, en la ciudad de Barquisimeto a los 22 días del mes de Noviembre de 2018.



Dra. Aracely Carrasquel  
C.I. V.- 7.325.536



Dr. Manuel Ramirez  
C.I. V.- 11. 426.933



Dr. Alfredo Lucena  
C.I. V.- 3.087.690

## DEDICATORIA

*...a Él*

*¡Mi Padre, Amigo y Compañero fiel!*

*Porque de Él, y por Él, y para Él, son todas las cosas. A Él sea la gloria por los siglos. Amén.*

*Romanos 11:36*

*...a mis Hijos Victoria y Fabián*

*¡Herencia de Él son!*

*Parte de mí, risas sin fin, fuerza y valor para seguir. Les amo tanto que tanto amor no me cabe el pecho. Son mi fuerza y mi mayor bendición.*

*...a mis Abuelos Marcos, Ángela y Juan Pablo*

*¡Padres sin Igual!*

*Fuente de sabiduría y experiencia. Ustedes son el consejo y el buen juicio. Su recuerdo permanece.*

*...a mi Prima Lisángel Rodríguez*

*¡La Siempre Sonriente!*

*Viniste al mundo a dar amor y partiste de él llena de afectos. Eres juventud que prevalecerá en el tiempo y en nuestros recuerdos. Son tus sueños de superación llama incandescente en mi ser; hoy quiero rendirte honor.*

*...a Pedro Pérez “Pepe”*

*¡El Maestro de la casa Olivar!*

*Porque su lenguaje es acción, “su logos” es generativo e inspirado por la fuente inagotable e infinita de AMOR. Su Gracia y todo lo de buen nombre le acompañen hoy y todos los días de su vida.*

*... a Belkis Rodríguez de Verde*

*¡Mujer de fe y de familia!*

*Por estar presente, por todo su afecto, por sus hermosos consejos y enseñanzas atesoradas. Por sus oraciones.*

## RECONOCIMIENTOS

A mi amada *Venezuela*, la profeta de naciones, porque llevo su luz y su aroma en mi piel... A ella, mi lugar favorito en el mundo, mi cuna y mi hogar. Tierra de libertadores, tierra llena de Gracia. ¡Sueño con ser parte de tu propósito eterno!

A la *UPEL-IPB*, cuna de los profesionales de la docencia, por abrirme nuevamente las puertas para crecer profesionalmente.

Al *Liceo Bolivariano Egidio Montesinos (LEM)* y al *Colegio María Inmaculada (IMI)*, más que lugares donde ejerzo mi carrera profesional, son lugares que me enseñaron a crecer como persona y profesional. Mi agradecimiento eterno y sincero por la oportunidad.

A mi mamá *Zenaida Gómez*, por ayudarme con el cuidado de sus nietos para dedicarme a emprender este sueño ya cumplido. Por cada pelea matutina, por cada comida preparada, por existir en mi vida y acompañarme en esto.

A mi papá *Marcos Tulio Di'Pascua*, porque sin él, mi amor por aprender no habría rendido fruto. Por toda su ayuda en el MPPE.

A mis hijos, *Victoria y Fabián*, les debo cada día sacrificado de disfrute en aras de lograr esta meta. ¡Esto es por y para ustedes!

Al Ingeniero *Jeffrey Fonseca*, mi compañero de vida, por su apoyo, por su motivación para que emprendiera esta etapa, y por todas las veces que fue por mí a cada rincón donde tocara reunirme en contra de su voluntad. ¡*Te Amo Mostro!*

A todos mis hermanos, especialmente a *José Benjamín*, a *Marcos*, y a *Anthony*, este último está físicamente al otro lado del charco, pero muy presente en mi corazón y en mis oraciones. ¡Estoy muy orgullosa de los logros de todos ustedes!

A mis tíos, especialmente a *Ángel Rodríguez*, *Mayra Gómez* y *Ángela Rodríguez*, ejemplo de superación y lucha. Padres excelentes, amigos incondicionales. ¡Los amo!

A mis compañeras y amigas en esta ardua travesía *Mary Flor*, *Carina* y *Arisbelly* por haberme permitido ser parte de su grupo y soportarme. ¡Yo sé que no soy fácil!

A los Profesores que dejaron huella en mi proceso de formación como Magister: *Manuel Ramírez*, *Karla Flores*, *Adilia Flores* y *Jesús Ruíz Lúquez*, doy gracias a la vida por ponerles en mi camino. Nuestro país necesita de más educadores como ustedes.

A mi tutor, *Dr. Alfredo Lucena* por brindarme su ayuda, apoyo y asesoría en la redacción y producción de mi trabajo de grado. Es un gran ser humano y docente. ¡Me encanta su voz y su educación!

A los Profesores *Rafaela González de Herrera, Lourdes Arroyo y Jorge Álvarez*, por ser los mejores jefes que he podido tener, por estar, por escuchar, por brindarme afecto. Espero parecerme un poquito a ustedes profesionalmente, son grandes gerentes. No se corrompen, ¡No tienen padrote!

A mis amigos y colegas del LEM *Adriana Meléndez, Juleny Suárez, Iris Rojas, Karla Mosquera, Carmen Salazar, José Ollarves y Francisco Álvarez* ¿Qué les puedo decir? A la gente inteligente le gusta rodearse de gente inteligente. Ja, ja, ja, los quiero muchísimo. Son como hermanos para mí, son personas auténticas, con principios éticos arraigados y con una honestidad al expresarse: ¡Envidiable! (*Carina, Mary Flor y Arisbelly* entran acá también.)

*A cada persona en el mundo que padece un Trastorno del Espectro Autista (TEA), una manera diferente de procesar la información, una forma de ser especial. A ustedes de quienes aprendo tanto y más cada día, por ayudarme a conocerme como persona y a cambiar como profesional de la docencia y madre. Por enseñarme a escuchar el silencio y a interpretar miradas ¡Soy una mamá azul orgullosa de mi hijo!*

A todos *mis estudiantes del LEM y del IMI*, de quienes aprendo algo nuevo en cada encuentro, por ustedes quiero que mi aprendizaje sea constante y que el mismo sea retribuido en el éxito profesional de cada uno.

**¡Gracias Totales!**



## ÍNDICE GENERAL

	<b>pp.</b>
LISTA DE CUADROS .....	xi
LISTA DE GRÁFICOS .....	xiii
RESUMEN.....	xiv
PRELUDIO.....	1
<b>INSTANCIAS</b>	
<b>I APROXIMACIÓN AL FENÓMENO DE ESTUDIO</b>	
El Docente y la Convivencia en su Entorno Laboral.....	5
Intencionalidades de la Investigación.....	10
Relevancia del Estudio.....	10
<b>II RECORRIDO TEÓRICO</b>	
Estudios Previos.....	12
Horizontes Teóricos Relacionados con el Estudio.....	16
Coaching Ontológico.....	17
Ontología del Lenguaje.....	20
Gestión Educativa Estratégica.....	23
Clima Laboral.....	25
<b>III METODOLOGÍA</b>	
Lenguaje Metodológico.....	28
Adopción del Enfoque Paradigmático .....	29
Sustentación Ontológica Epistémica y Metodológica.....	31
Selección del Método.....	33
Etapas de la Investigación Fenomenológica.....	34
Etapa Previa.....	34
Selección de los Actores Sociales.....	34

Etapa Descriptiva.....	35
Selección de la Técnica y Procedimiento de Acopio de Información.....	36
Elaboración de la Descripción Protocolar.....	37
Etapa Estructural.....	37
Etapa de Discusión de lo Evidenciado.....	38
Fiabilidad y credibilidad.....	38
Técnicas de Interpretación de la Información.....	39
<b>IV EXÉGESIS DEL INTERCAMBIO LINGÜÍSTICO</b>	
La Categoría Medular.....	42
Las Categorías Orientadoras.....	42
Las Subcategorías.....	42
Categoría Orientadora: Crisis Ética.....	45
Hermenéusis de la Subcategoría: Potencialidad.....	46
Hermenéusis de la Subcategoría: Ética Laboral.....	49
Hermenéusis de la Subcategoría: Relaciones Interpersonales.....	51
Categoría Orientadora: Logos Ontológico.....	54
Hermenéusis de la Subcategoría: Logos Generativo.....	56
Hermenéusis de la Subcategoría: Logos Emocional.....	58
Hermenéusis de la Subcategoría: Logos Corporal.....	61
Categoría Orientadora: Transformación del Ser.....	62
Hermenéusis de la Subcategoría: Evolución Guiada.....	64
Hermenéusis de la Subcategoría: Escucha Activa.....	67
Hermenéusis de la Subcategoría: Barreras que Impiden el Cambio... ..	69
Categoría Orientadora: Ser Docente.....	70
Hermenéusis de la Subcategoría: Humanidad Mutable.....	72
Hermenéusis de la Subcategoría: Talento Humano.....	74
Hermenéusis de la Subcategoría: Posición Definida.....	75
Categoría Orientadora: Entorno Institucional.....	76
Hermenéusis de la Subcategoría: Motivación Laboral.....	78



Hermenéusis de la Subcategoría: Necesidades Laborales.....	81
Hermenéusis de la Subcategoría: Convivencia Laboral.....	83
Categoría Orientadora: Ontología del Ser.....	84
Hermenéusis de la Subcategoría: Ser Único.....	86
Hermenéusis de la Subcategoría: Ser Reactivo.....	87
Hermenéusis de la Subcategoría: Ser Social.....	89
Categoría Orientadora: Gestión Organizacional.....	90
Hermenéusis de la Subcategoría: Clima de Confianza.....	91
Hermenéusis de la Subcategoría: Comunicación.....	93
Hermenéusis de la Subcategoría: Gestión Educativa.....	95
V CONSTRUCTO TEÓRICO	
Coaching Ontológico: una Visión de Gestión Educativa Estratégica y su Vinculación con el Clima Laboral Docente.....	100
REFERENCIAS.....	109
ANEXOS	
A Protocolos Obtenidos en las Entrevistas Realizadas en el Liceo Egidio Montesinos.....	112
B Guion de Preguntas Abiertas y Dicotómicas de la Entrevista a Profundidad Desarrollada.....	152
CURRÍCULUM VITAE.....	155

## LISTA DE CUADROS

<b>CUADRO</b>	<b>pp.</b>
1 Cromatización de categorías y subcategorías que emergen de la realidad evidenciada.....	43
2 Testimonio de los actores sociales dentro de la subcategoría: potencialidad.....	45
3 Testimonio de los actores sociales dentro de la subcategoría: ética laboral.....	48
4 Testimonio de los actores sociales dentro de la subcategoría: relaciones interpersonales.....	50
5 Testimonio de los actores sociales dentro de la subcategoría: logros generativo.....	54
6 Testimonio de los actores sociales dentro de la subcategoría: logros emocional.....	57
7 Testimonio de los actores sociales dentro de la subcategoría: logros corporal.....	60
8 Testimonio de los actores sociales dentro de la subcategoría: evolución guiada.....	63
9 Testimonio de los actores sociales dentro de la subcategoría: escucha activa.....	66
10 Testimonio de los actores sociales dentro de la subcategoría: barreras que impiden el cambio.....	68
11 Testimonio de los actores sociales dentro de la subcategoría: humanidad mutable.....	71
12 Testimonio de los actores sociales dentro de la subcategoría: talento humano .....	73
13 Testimonio de los actores sociales dentro de la subcategoría: posición definida.....	74

14	Testimonio de los actores sociales dentro de la subcategoría: motivación laboral.....	77
15	Testimonio de los actores sociales dentro de la subcategoría: necesidades laborales.....	80
16	Testimonio de los actores sociales dentro de la subcategoría: convivencia laboral.....	82
17	Testimonio de los actores sociales dentro de la subcategoría: ser único.....	85
18	Testimonio de los actores sociales dentro de la subcategoría: ser reactivo.....	86
19	Testimonio de los actores sociales dentro de la subcategoría: ser social.....	88
20	Testimonio de los actores sociales dentro de la subcategoría: clima de confianza.....	91
21	Testimonio de los actores sociales dentro de la subcategoría: comunicación.....	92
22	Testimonio de los actores sociales dentro de la subcategoría: gerencia educativa.....	94
23	Cromatización de discursos coincidentes evidenciados en los protocolos obtenidos.....	98

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO</b>	<b>pp.</b>
1 La estructura de lo posible.....	18
2 Matriz de codificación de categorías, subcategorías y categoría medular.	44
3 Hallazgos en la categoría: crisis ética.....	53
4 Hallazgos en la categoría: logos ontológico.....	62
5 Hallazgos en la categoría: transformación del ser.....	70
6 Hallazgos en la categoría: ser docente.....	76
7 Hallazgos en la categoría: entorno institucional.....	84
8 Hallazgos en la categoría: ontología del ser.....	90
9 Hallazgos en la categoría: gestión organizacional.....	97
10 Constructo teórico.....	106

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”  
Maestría en Educación Mención Gerencia Educativa  
Línea de Investigación: Comportamiento Organizacional y Productividad

**COACHING ONTOLÓGICO: UNA VISIÓN DE GESTIÓN EDUCATIVA  
ESTRATÉGICA Y SU VINCULACIÓN CON EL CLIMA LABORAL  
DOCENTE**

**Autor:** Zeolimar Di’Pascua

**Tutor:** Dr. Alfredo Lucena

**Fecha:** Noviembre, 2018

**RESUMEN**

El presente estudio tiene como intencionalidad develar la importancia del coaching ontológico como una visión de gestión educativa estratégica, además de su vinculación con el clima laboral vivido por el personal docente adscrito a la dependencia del Liceo Bolivariano Egidio Montesinos ubicado en la ciudad de Carora, municipio Torres, parroquia Trinidad Samuel del estado Lara, con la intención de mostrar la esencia de dicho fenómeno tal y como sucede desde donde emerge. El estudio responde al enfoque cualitativo y al paradigma interpretativo, éste se fortalece en la fenomenología ontológica de Martin Heidegger como tradición metodológica puesto que la motivación del mismo radica en mostrar la importancia de la ontología del lenguaje dado que el *logos* es generativo y, por ende, es acción. Es de hacer notar, que como técnica para la recolección de información se empleó la entrevista a profundidad, teniendo como apoyo un guion de preguntas abiertas para interactuar con los actores sociales conformados por un directivo, un coordinador, un docente enlace y tres (3) docentes de la mencionada casa de estudios. Cada discurso fue grabado y luego transcrito. Se procedió a categorizar, triangular, estructurar, contrastar y teorizar los hallazgos reflejados como resultado de los protocolos obtenidos a través de las entrevistas para luego generar la aproximación teórica que muestra la vinculación del coaching ontológico con el clima laboral docente, puesto que el lenguaje genera cursos de acción que influyen directamente en las relaciones de convivencia armónica que motivan al docente a trabajar en conjunto para la consecución de metas y objetivos preestablecidos en pro de la organización educativa.

**Descriptor:** coaching ontológico, clima laboral docente, gestión educativa estratégica.

*La muerte y la vida están en poder de la lengua,  
y el que la ama comerá de sus frutos.  
Proverbios 18:21*

## PRELUDIO

La gerencia, es una disciplina cuyo auge se atribuye a la valiosa transformación que ésta ha provocado en diferentes organizaciones inteligentes a lo largo de los años. La misma, guarda estrecha relación con la gestión, por cuanto ésta es el brazo ejecutor o hilo conductor que consiente llevar a cabo las diferentes actividades y/o procesos gerenciales indispensables en todo contexto organizacional. Ambas, giran en torno al bienestar de la institución, a la consecución de metas grupales y objetivos personales de todo aquel que hace vida en la organización.

De acuerdo a lo descrito, se evidencia lo planteado por Chiavenato (2000), cuando sostiene que: “las organizaciones están conformadas por personas de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones.” (p.2), por ende, ninguna está exenta a situaciones irregulares porque las mismas están sujetas a los acuerdos y negociaciones que tomen sus miembros. Esto, demuestra que cada convenio o decisión tomada, debe ser cuestionada antes de ser acordada por el personal en aras de lograr las metas propuestas, dado que tal y como lo expone Maturana citado en Muradep (2009) “sin personas no hay organización” (p.19); mas la diversidad de pensamiento y las diferencias de carácter en cada ser humano tornan ardua la tarea, debido a lo complejo que resulta escuchar y comprender a otro dejando a un lado nuestras preconcepciones.

Con respecto a lo expuesto, es importante destacar que una institución educativa es una organización inteligente, puesto que dentro de ella participan no solo estudiantes, sino también personal directivo, docente, administrativo y obrero. Dicho personal, es el talento humano quien presta su servicio a la misma con el propósito de desarrollar idóneamente las funciones de gestión correspondiente a cada periodo escolar. Esto depende en gran medida del profesionalismo y de los principios éticos que alientan e invitan a cada uno a convivir armoniosamente en el entorno laboral.

Si bien es cierto, la armonía en el plano laboral es equivalente al disfrute de un clima organizacional agradable en el lugar donde ejercemos como profesionales, trabajando en conjunto con personal calificado que persigue un objetivo común, cuyo

alcance derivará, según Mazal (s.f.), de “la competencia que cada uno tiene para comunicarse con el otro.” (p.1)

Es de hacer notar que, para comunicarnos, necesitamos del intercambio lingüístico, por cuanto el lenguaje es de suma importancia en el devenir cotidiano, permite transmitir pensamientos y emociones que sean comprendidos e interpretados por quien escucha. Por tal razón, en este escrito académico pretendo develar el significado y la trascendencia del lenguaje, la escucha y las emociones en el ejercicio de la profesión docente, sin dejar a un lado la estrecha vinculación que existe entre éstos y el clima organizacional educativo, respaldando dicha elucubración con la teoría del coaching ontológico vislumbrada por Echeverría (2011).

Cabe destacar que esta investigación, adopta la fenomenología ontológica de Martin Heidegger como tradición metodológica, en virtud de dejar evidencia del fenómeno a través de las experiencias vividas cotidianamente por colegas adscritos a la institución donde laboro como docente de aula, partiendo desde la opinión de Mazal (*op. cit.*) quien está convencida que...

mucho de aquello que pensamos no siempre somos capaces de transmitirlo, al menos de una manera que el otro pueda entender. Gran parte de las dificultades que se generan entre las personas obedecen a que no decimos lo que pensamos, porque no nos damos cuenta de lo que sentimos o porque somos incapaces de transmitir lo que sentimos para que otras personas puedan escucharlo del modo apropiado. (p. 2)

Tal situación, crea conflictos internos entre los profesionales de la docencia que hacen vida en las instalaciones del Liceo Bolivariano Egidio Montesinos, ubicado en la ciudad de Carora, parroquia Trinidad Samuel, perteneciente al municipio Torres del estado Lara. Los mismos, manifiestan en los relatos recabados que la verdad, la tolerancia, la seguridad en sí mismo, la laboriosidad y la humanidad del profesional de la docencia ha ido disminuyendo, dando paso a la desidia, a la invención de chismes de pasillo, a la intolerancia y a la desmotivación para ejercer apasionadamente nuestra carrera debido a que se ha descuidado al docente como ser humano y también las relaciones sociolaborales.



Por ello, en virtud de aprender a manejar las emociones favorablemente, sin diluir el ánimo y la motivación para realizar las funciones que competen, tomé en consideración al paradigma interpretativo dado que es perentorio mostrar mis hallazgos sobre la realidad evidenciada, enfatizando que la misma no es una verdad absoluta, sino más bien relativa, puesto que el conocimiento adquirido parte de la subjetividad de los actores sociales, quienes dieron su versión de los hechos con respecto al fenómeno de estudio a través del diálogo mediante una entrevista a profundidad.

Lo que he manifestado hasta ahora, se develará con mayor profundidad en cada una de las instancias referidas a lo largo de este constructo investigativo de la siguiente manera:

La primera instancia, *Aproximación al Fenómeno de Estudio*, describe la realidad del docente y la convivencia en su entorno laboral, además de las intencionalidades, el valor y la relevancia del estudio académico.

La segunda instancia, *Recorrido Teórico*, destaca los estudios previos relacionados a la investigación a través de contribuciones de otros investigadores con respecto al fenómeno; así como también, tradiciones del pensamiento de teóricos que dan fuerza epistémica a este escrito académico.

La tercera instancia, *Metodología*, describe el enfoque y el paradigma adoptado; asimismo, la sustentación ontoepistémica y metodológica del estudio la tradición metodológica, la selección del método y lo que motivo a la escogencia de los actores sociales, quienes con su testimonio acreditan la fiabilidad y credibilidad de esta producción académica. Además, comparte aspectos como la técnica y procedimiento de acopio de información; así como también, la técnica de interpretación de la misma.

La cuarta instancia, *Exégesis del Intercambio Lingüístico*, acentúa la relevancia de la investigación, dado que en este apartado se generan los códigos interpretativos, la categorización y triangulación que contrasta o compara la información brindada por los actores sociales con los diferentes teóricos que respaldan el estudio y mi cosmovisión como investigadora, dando paso a la hermenéusis o interpretación del fenómeno en virtud de develar los hallazgos.

Por último, la quinta instancia, *Constructo Teórico*, refiere la construcción de aportes significativos a la academia respaldados en el pensamiento académico de teóricos y reflexiones ontológicas y epistémicas en cuanto a esta investigación, en virtud de generar una aproximación teórica relacionada con el coaching ontológico desde una visión de gestión educativa estratégica y su vinculación con el clima laboral docente que coadyuvará al diseño de un porvenir de convivencia idóneo entre el personal docente adscrito a la dependencia del Liceo Bolivariano Egidio Montesinos.

## **PRIMERA INSTANCIA**

### **APROXIMACIÓN AL FENÓMENO DE ESTUDIO**

*¿Quién podrá entender sus propios errores?  
Librame de los que me son ocultos.  
Salmos 19:12*

#### **El Docente y la Convivencia en su Entorno Laboral**

En cada nación, región o localidad, cuyas bases se cimientan en la educación de sus habitantes, la carrera docente precisa brindar las herramientas académicas y pedagógicas necesarias al futuro profesional de la docencia para que contribuya con el desarrollo cognitivo, social, cultural y afectivo del educando en el proceso de enseñanza y aprendizaje; así como también, con el desarrollo económico-productivo del territorio en el que hace vida.

La labor referida, no solo introduce a profundizar sobre temas importantes que aprendemos con el fin de ponerlos en práctica, sino también a emplear recursos didácticos para desempeñar roles inherentes en la educación, como por ejemplo: ser orientador, investigador, planificador, evaluador, motivador, administrador, entre otros; que conducen a ver y entender cada realidad vivida por un estudiante en la búsqueda de humanizar el proceso educativo, puesto que los docentes no solo somos *dadores* de clases, sino también personas capaces de motivar, dar afecto y solidarizarnos con todo aquel que esté comprometido con la institución y adoptó la docencia como forma de servicio.

En este sentido, comprendo lo expuesto por Maturana (1990) cuando expresa que “lo humano se constituye en el entrelazamiento de lo emocional con lo racional.” (p.17) puesto que los educadores somos profesionales preparados y, a su vez, seres

emocionales que damos y demandamos afecto, sentimos como todos los demás. Por tal razón, como seres humanos que somos exigimos ser escuchados, entendidos y respetados, aun y cuando nuestras emociones no nos permitan entrar en razón.

En estrecha relación con esta afirmación, un docente del Liceo Bolivariano “Egidio Montesinos” ubicado en la ciudad de Carora, parroquia Trinidad Samuel del municipio Torres, expone el siguiente testimonio: *“tiene que existir un respeto... No solamente un respeto en cuanto al título que pueda poseer cada quien o en cuanto a la labor que pueda poseer cada quien, sino como persona.”*

Desde mi cosmovisión, y al tomar en cuenta este testimonio, considero que cada profesional de la docencia debería poner en práctica el respeto, en virtud de propiciar un encuentro favorable con los estudiantes y con los compañeros de labores. El cometido resulta sencillo en teoría, mas al enfrentar cara a cara la realidad que evidencian hoy las instituciones educativas, sus escenarios no siempre son los más adecuados debido a que las necesidades en el plano profesional no están del todo satisfechas, lo que quizás se deba a faltas de políticas educativas o a otras debilidades que pudieran estudiarse. Esto, afecta considerablemente el desempeño y las relaciones laborales en la organización donde ejercemos como educadores, al generar un clima de conflicto. Dicho clima, según Robbins (1999) “indica un mal funcionamiento dentro de una organización” (p. 434).

De acuerdo a lo planteado por el autor, se hace necesario hacer referencia a Venezuela, donde la profesión docente atraviesa circunstancias poco favorables para quienes ejercen la docencia y forman a los futuros profesionales de la nación. Los problemas van desde los económicos, hasta controversias de índole social-laboral y contribuyen a la afectación de valores vocacionales como la voluntad, la diligencia, el trabajo ético, la vocación de servicio, la adaptabilidad, entre otros que van en decadencia en nuestra profesión dando paso a la desmotivación, al desinterés y en ciertos casos a la renuncia del cargo educativo adjudicado. Si bien es cierto, los problemas económicos en el área educativa se atribuyen al Estado, mas las contrariedades laborales tienen mucho que ver con la gestión educativa y el entorno en el cual se llevan a cabo, debido a que descuidan la condición humana del docente.

Todo esto parece confirmar lo expuesto por uno de mis colegas al señalar que *“...como en toda organización, como en toda empresa bien sea pública o privada y más aún aquí en la empresa (sic) educativa se tiene que rescatar -y siempre insisto en esto- la parte humana...”*

Al tomar en cuenta este testimonio, se observa que su sentir va dirigido al rescate de la parte humana adscrita a las organizaciones; por lo tanto, al tomar en cuenta al sector educativo, sus actores sociales y ciertos procesos como la comunicación, la gestión se crea un ambiente de acción y se fortalece la relación laboral.

En el ámbito educativo, la gerencia y administración del talento humano juega un papel fundamental, puesto que, si el clima laboral no es propicio entre la directiva y su personal (docente, administrativo y/u obrero), el clima escolar también se verá afectado provocando situaciones de malestar, inestabilidad, incomodidad y bajo rendimiento en el ámbito profesional y estudiantil debido a situaciones de tensión generadas por dicho ambiente.

Resulta oportuno definir al clima laboral como “el medio en el cual se desarrolla el trabajo cotidiano, su calidad influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en su productividad” (Pequeña y Mediana Empresa [PYME], s.f.). Éste, se encuentra en estrecha relación con la gestión educativa del personal directivo, quien es el encargado de incentivar al personal a dar lo mejor de sí mismo en el área que le corresponde.

De esta visión de la realidad, me es oportuno mencionar que, de acuerdo a manifestaciones u opiniones emitidas por un grupo considerable de docentes de la ciudad de Carora, estado Lara, a través de reuniones y/o conversaciones de pasillos, la relación entre los directivos del plantel y el personal adscrito a la organización educativa donde laboran no es la más favorable y como consecuencia de ello, se presentan desacuerdos y controversias entre las partes.

El Liceo Bolivariano “Egidio Montesinos” (LEM), lugar donde me desempeño como educadora, no está exento a esta realidad señalada en el párrafo anterior; asimismo, es de observarse que de la voz de los docentes, la relación laboral entre dicho personal no es del todo asertiva, nuestras necesidades emocionales y afectivas

no entran en consideración; percibo, al igual que los colegas con quienes intercambio ideas y opiniones en conversatorios: intolerancia, frustración y hostilidad en los consejos docentes, enojo y agresividad al momento de dirigirnos unos a otros y no hay motivación que propicie entre nosotros la armonía y el buen trato.

Lo planteado permite entender que existe un quiebre en la organización educativa, situación que preocupa a cada miembro de la institución por cuanto pareciera que toda acción realizada para que exista equilibrio educativo, no tuviera importancia. Las perspectivas señaladas, así como los escenarios descritos, plantean realidades difíciles, complejas, desafiantes de la situación sujeta a estudio, que no solo se expresa a través de la difícil tarea de darle sentido a nuestra vida, sino también en conservar y/o desarrollar relaciones interpersonales y afianzar modalidades armoniosas de convivencia. Este planteamiento, de acuerdo a Echeverría (2011), “se traduce en una pérdida significativa de nuestra afectividad y de nuestra capacidad de interactuar...” (p.13), lo cual no sólo se expresa individualmente sino también en nuestro desenvolvimiento organizacional.

El mismo autor da a entender que en las organizaciones existen debilidades como las que se vienen planteando, también reafirma la existencia de herramientas como el coaching ontológico que permite prestar atención al docente desde una visión de gestión educativa estratégica y su vinculación con el clima laboral. Considero que, de acuerdo a lo planteado por el autor, y como investigadora, no es sino a través de describir, comprender e interpretar su realidad que puedo entenderla para darle sentido a la misma.

Al tomar en cuenta al coaching ontológico, la Universidad de Palermo (2011), sostiene que:

es una disciplina que aporta una manera diferente de interpretar a los seres humanos, su modo de relacionarse, de actuar y de alcanzar los objetivos que se proponen para sí mismos, para sus empresas y para la sociedad. Uno de los postulados que lo caracterizan es que el lenguaje no sólo describe la realidad, sino que por medio de él se genera la realidad. (p. 25)

Además, dicha universidad también menciona que el coaching ontológico no busca ejercer presión, incitar, conducir o amonestar, sino más bien investigar a través

de preguntas o interrogantes e interpretaciones generativas de acuerdo a las respuestas ofrecidas con el propósito de descubrir y generar nuevos modos de emprender acciones y posibilidades que se adecuen a los resultados que deseamos en cualquier entorno, a través del lenguaje.

Puede entenderse entonces que el coaching ontológico, es una herramienta que utiliza el docente directivo para desarrollar una visión de gestión educativa estratégica para vincularla con el clima laboral docente apoyada en el lenguaje, así como en la creación de una nueva cultura en la organización que permita la creatividad, el protagonismo, la proactividad, entre otros aspectos que debe tomar en cuenta el docente en función directiva, para describir el proceso de gestión que genere un clima laboral de calidad.

Al basarme en las experiencias vividas por mis compañeros en situación de activo y en su forma de percibir la realidad de acuerdo al fenómeno evidenciado, abordo este estudio desde una visión fenomenológica al tomar aspectos del coaching ontológico como el lenguaje, el habla y la escucha para así comprender la esencia de lo que vivimos cotidianamente los profesores adscritos a la dependencia del LEM ubicado en la ciudad de Carora, municipio Torres, parroquia Trinidad Samuel del estado Lara, a través de sus relatos, emociones y puntos de vista con respecto al clima laboral docente.

Por consiguiente, el lenguaje será el medio que permitirá esclarecer el fenómeno de estudio y reflexionar sobre la información que les atribuirá significado a las siguientes interrogantes: ¿Cómo vislumbra el docente en su entorno laboral al coaching ontológico desde una visión de gestión educativa estratégica y su vinculación con el clima laboral docente? ¿Cómo describe el docente al coaching ontológico desde una visión de gestión educativa estratégica y su vinculación con el clima laboral docente? ¿Qué elementos podrán conformar la aproximación teórica relacionada con el coaching ontológico desde una visión de gestión educativa estratégica y su vinculación con el clima laboral docente?

## **Intencionalidades de la Investigación**

Develar los significados y significantes que los actores sociales otorgan al coaching ontológico como una visión de gestión educativa estratégica y su vinculación con el clima laboral docente.

Interpretar desde la perspectiva fenomenológica al coaching ontológico desde una gestión educativa estratégica y su vinculación con el clima laboral docente.

Generar una aproximación teórica relacionada con el coaching ontológico desde una visión de gestión educativa estratégica y su vinculación con el clima laboral docente.

## **Relevancia del Estudio**

Esta investigación constituye un proceso de carácter intelectual, eminentemente socializador mediante el cual se logran aportes que permiten conocer, describir e interpretar realidades en el campo de la ciencia, la educación, la cultura y la sociedad en general; ante esta realidad, concibo mi investigación necesaria y socializadora, capaz de articular la acción institucional del proceso educativo vinculada al coaching ontológico desde una visión de gestión educativa estratégica y su vinculación con el clima laboral docente.

La relevancia está fundamentada en la actual circunstancia que la organización educativa relacionada con esta investigación presenta, como lo es el coaching ontológico, la gestión educativa estratégica y el clima laboral, hecho que exige visionar su proceso organizacional como un fenómeno complejo de intervención humana, de una proyección social y educativa que debe incorporarse al compromiso docente

Por tanto, la importancia teórica, práctica, social e institucional de esta investigación se justifica en otorgar herramientas al personal docente del LEM expresadas en la comprensión y puesta en escena de tres (3) dominios fenoménicos: el lenguaje, la corporalidad y las emociones, los cuales emergen a través del coaching



ontológico en aras de ser parte de la solución a los crecientes problemas del clima laboral que enfrenta la institución.

Desde el punto de vista teórico, se convierte en un elemento relevante como un medio de consultas porque emerge de experiencias cotidianas y de los saberes de los actores sociales, los cuales brindaron aportes significativos que permean la aproximación teórica. En la perspectiva práctica, se hace relevante porque contribuye a la construcción del conocimiento a través de la comunicación entre todos los actores sociales que hacen vida en la organización educativa en estudio. Socialmente es relevante, porque en su contribución con mejorar la calidad de gestión a través de la interacción y visualización de nuevos enfoques, asimilándose el coaching ontológico como una herramienta en el contexto educativo estratégico al vincularlo al clima laboral docente.

Es necesario destacar que este estudio, se encuentra vinculado a la unidad de investigación Comportamiento Organizacional y Productividad (NICO), cuya línea de investigación recibe el mismo nombre.

Es de hacer notar que de acuerdo a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2015) “la línea trata los procesos humanos que se dan en las distintas organizaciones, atendiendo siempre a la naturaleza de sí y a la de sus miembros”. En palabras del mismo autor, “su fundamentación teórica parte de la concepción del ser humano como protagonista de los procesos en las organizaciones”. Por tal razón, esta investigación se fundamenta en tomar en cuenta la percepción de los diferentes actores del contexto educativo, adjudicados al LEM, desde la voz de sus actores sociales.

## SEGUNDA INSTANCIA

### RECORRIDO TEÓRICO

*Porque las cosas que se escribieron antes,  
para nuestra enseñanza se escribieron...  
Romanos 15:4*

En este momento de la investigación encontré una serie de estudios que se convirtieron en apoyo epistémico en la conformación del estado del arte, tanto a nivel internacional como nacional y regional, que aportaron insumos a esta investigación sobre la temática relacionada con el coaching ontológico como visión de gestión educativa estratégica y su vinculación con el clima laboral.

#### Estudios Previos

Al abordar estas experiencias relacionadas con ciertas investigaciones previas que vienen a fortalecer el desarrollo investigativo, me permite transitar y mantener una visión paradigmática en cuanto al fenómeno a investigar; es por ello que, en el ámbito internacional, González (2014), expone su tesis doctoral desarrollada en la Universidad de Sevilla – España, titulada: *Competencias Conversacionales de los Docentes Basado en el Coaching Ontológico en la Praxis Pedagógica*. El propósito de la misma, se fundamenta en la transformación de la práctica pedagógica que maximice las potencialidades humanas a través del coaching ontológico. En ella, se destaca como hallazgo...

la necesidad de incorporar a la educación aquellos conocimientos, capacidades y destrezas, que, a partir del lenguaje, el cuerpo y la emoción contribuyen al desarrollo personal y profesional, e igualmente a una mejor calidad de vida, como una manera de propiciar la evolución equilibrada de los diferentes ámbitos del hacer y acontecer humano (p. 275).

El aporte a este estudio radica en hacer notoria la importancia del lenguaje, la corporalidad y las emociones en el proceso de transformación personal y profesional del docente, puesto que pareciera ser que estos inciden poderosamente en nuestro desempeño laboral y en las relaciones sociolaborales que establecemos en la institución, dado que una interacción adecuada y estratégica que evidencie la comprensión de las necesidades emocionales que emergen del ser, conllevará a resolver los problemas de convivencia que enfrentamos cotidianamente.

En el ámbito nacional, es pertinente referir a Antúnez (2015) cuyo Trabajo de Grado de Maestría se titula: *El Clima Organizacional como Factor Clave para Optimizar el Rendimiento Laboral de los Empleados del Área de Caja de las Agencias de Servicios Bancarios Banesco Ubicadas en la Ciudad de Maracay, Estado Aragua*. Éste, constató a través de una encuesta realizada a 30 cajeros del Banco Banesco, que...

el trabajo en equipo, la comunicación, la organización y la tecnología son los factores que influyen positivamente el ambiente en el cual los trabajadores desempeñan sus actividades cotidianas, generando efectos no solo sobre la calidad de vida laboral de las personas y su satisfacción, sino también, sobre la buena disposición del personal para alcanzar un mejor desempeño laboral y establecer relaciones interpersonales armoniosas (p.139).

Su contribución abre luces para interpretar el fenómeno de estudio, ya que menciona la importancia que tiene la comunicación en el ámbito organizacional. Por tanto, no es infundada la posición de Rogers, citado en la Red de Bibliotecas Landivarianas de la Universidad Rafael Landívar (2013) al mencionar que las relaciones constituyen las mejores ocasiones para desenvolvemos de manera plena, en armonía con el *self*, el prójimo y el entorno. Por medio de las relaciones satisfacemos nuestras necesidades orgánicas básicas, he allí la importancia del lenguaje pues concuerdo con Echeverría (ob. cit.) cuando afirma que el lenguaje es acción ya que el mismo ayuda a descubrirnos como personas y mostrarnos como realmente somos a través de nuestros actos y emociones.

En lo que respecta a los actos y emociones, Porras (2015), en su investigación, titulada *Competencias Sociopersonales de los Docentes en el Clima Organizacional del CEI Maria Lisa Sandoval de Vivas*, esclarece que...

cada uno de los docentes posee una percepción distinta de la vida, los momentos que se originan suelen ser abstractos, cada quien lo vive y lo percibe (*sic*) según su perspectiva de vida, creencia, costumbres y por supuesto estados de ánimo como consecuencia de ello la comunicación se ve afectada por las individualidades el pensamiento y el comportamiento dependen del ambiente que les rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo al medio (pp. 92-93)

Echeverría y Pizarro (s.f.), confirman lo expuesto al expresar que “la forma de ser de una entidad remite a su comportamiento” (p. 2). Estos aportes son pertinentes a este escrito académico, dado que quieren decir que la manera de actuar o de desenvolvemos cotidianamente en nuestro entorno laboral está ligada a juicios y preconcepciones inmersos en el ser que impulsan a actuar de acuerdo a lo que creemos, lo que origina diferencias sociales que, al no ser canalizadas adecuadamente, crean un clima de conflicto.

En lo que respecta al coaching ontológico, en el ámbito regional, Árias (2016) realizó un escrito científico sobre el *Coaching Ontológico como Estrategia Gerencial del Docente para la Integración Escuela Comunidad (Liceo Bolivariano “Raquel Monasterios” Parroquia Juan de Villegas, Municipio Iribarren Barquisimeto Lara)* con el propósito de analizarlo como estrategia gerencial del docente para la integración escuela-comunidad.

Sus hallazgos mostraron que es una estrategia viable de integración y motivación para relacionarse, sirviendo de ejemplo para mostrar el nexo que hay entre el coaching ontológico y la docencia, dado que ambos necesitan de la socialización con las personas a través del lenguaje oral con el propósito de interrelacionarles y motivarles a través de la palabra. Por ello, Echeverría (2000) acota que directivos y gerentes de grandes empresas trabajan empleando el poder generativo del lenguaje, debido a que con el poder transformador de la palabra deciden y resuelven situaciones conflictivas dentro de la institución que dirigen.

El aporte del estudio a esta investigación se centra en demostrar la importancia de interrelacionarse con nuestros compañeros de labores, en virtud de integrarse, trabajar en equipo y fomentar lazos de identidad que induzcan a la consecución de metas organizacionales en común, gracias al poder generativo de la palabra.

En concordancia con lo expuesto, Abarca (2015) desarrolló un estudio sobre *El Coaching Ontológico como Dinámica Gerencial para Fortalecer la Gestión del Docente Directivo*. En sus hallazgos reveló que existen debilidades en la relación directivo – docente por lo cual recomendó la aplicación del coaching ontológico como estilo emergente para mejorar las relaciones interpersonales – laborales que permitan al directivo conocer y desarrollar el talento humano y promover el trabajo en equipo.

Al considerar lo expuesto, Muradep (2012) establece que el lenguaje es uno de los medios para transformar positivamente las relaciones laborales, puesto que con él se transforma nuestra identidad, el mundo en el que vivimos y se construyen nuevos contextos sociolaborales que promueven al acercamiento, al aprendizaje, a la evolución personal y organizacional, dado que una organización no existe sin el trabajo en equipo del talento humano que la conforma en función de lograr las metas trazadas.

Adaptando lo señalado al ámbito educativo, podría decirse que del lenguaje depende la transformación del entorno laboral, puesto que, si la comunicación entre el personal es asertiva, presumo que podrían generar acciones que posiblemente conduzcan a trabajar en conjunto en pro de la organización educativa inteligente, fortaleciendo así las debilidades que denota un clima laboral de comunicación infructuosa.

Conforme a lo tratado, Rivero (2016) vislumbró la importancia de conocer los modelos mentales del personal docente en virtud de motivarlos al logro, al poder y a la filiación con la institución educativa, a través de la información obtenida en su Trabajo de Grado *El Coaching Ontológico Como Herramienta Gerencial para el Fortalecimiento Motivacional en el Personal Docente de Educación Primaria*. Rivero, cita las palabras de Cook (2000) dejando claro que el coaching ontológico

demanda la creación de ambientes y situaciones que faciliten al personal tomar conciencia del compromiso social, con el propósito de conseguir la integración efectiva, orientada a la acción del docente para obtener resultados satisfactorios en las metas propuestas.

Por consiguiente, constato que el personal directivo de cada recinto educativo debería preocuparse por escuchar, comprender y motivar a su personal en función de crear en conjunto un clima laboral ajustado a las necesidades emocionales de todo el que hace vida en la institución, dado que docentes con buen estado de ánimo desempeñan adecuadamente sus funciones laborales.

Todo lo expuesto, ayuda a entender mejor la realidad que se pretende indagar, no como una verdad absoluta, sino más bien como una inmersa dentro de otras realidades similares que han sido evidenciadas a través de los fenómenos experimentados por diversos actores sociales en diferentes contextos. Por tanto, considero importante señalar que la virtud del lenguaje reside en saber emplear su poder como estrategia de integración, de motivación y de interrelación en las diferentes organizaciones, en miras de gozar del clima laboral idóneo que todos como empleados merecemos.

### **Horizontes Teóricos Relacionados con el Estudio**

La fuerza del discurso ontológico, epistémico y metodológico de esta investigación no solo reside en la cosmovisión de quienes han vivenciado el fenómeno de estudio, sino también en la contribución de otros autores en cuyas obras científicas yace la esencia de este escrito académico, dado que el mismo se extiende en diferentes dimensionalidades que han de ser descritas a continuación en virtud de construir el conocimiento que develará la vinculación existente entre el coaching ontológico y el clima laboral docente.

## Coaching Ontológico

A modo de preámbulo y con el mero propósito de explicar el surgimiento del coaching ontológico, Echeverría (2011) comienza sus disertaciones mencionando la razón de la existencia y el propósito de esta práctica, en virtud de hacerle frente a la crisis en el ámbito de la ética que sufre el ser humano la cual se hace presente, en palabras del autor, en tres (3) niveles: “(a) nuestra creciente dificultad para sostener el sentido de la vida. (b) nuestra creciente dificultad para preservar y desarrollar relaciones personales relevantes, (c) dificultad para encarar modalidades armoniosas de convivencia dentro de nuestras comunidades” (pp. 11-12). Como bien se puede notar, el coaching ontológico debe su origen a la ética, puesto que emerge en aras de ser parte de la solución a los crecientes problemas de convivencia que enfrenta la humanidad.

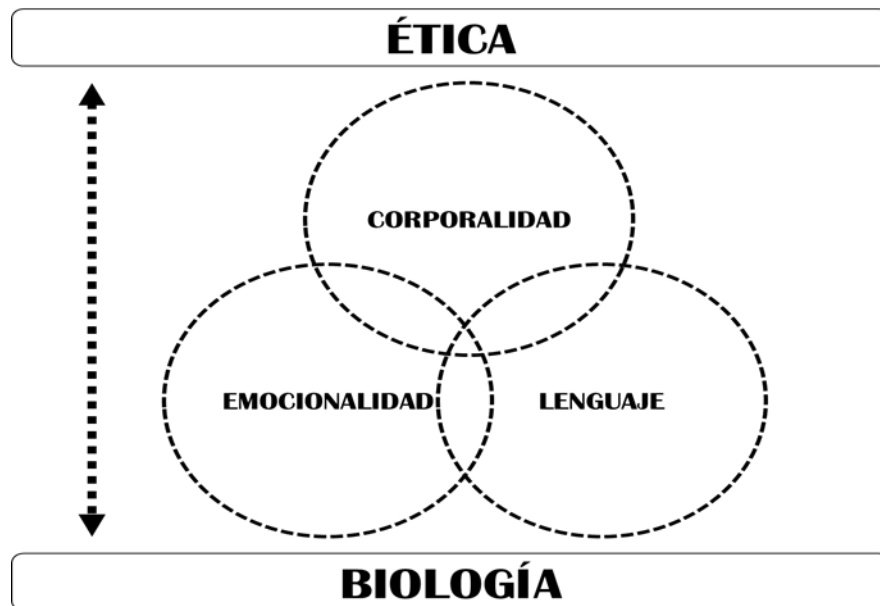
Una vez aclarada la génesis de esta disciplina, es conveniente manifestar lo expuesto por Echeverría (*op. cit.*), quien menciona que “la práctica del coaching ontológico es dependiente de la interpretación sobre el ser humano contenida en la ontología del lenguaje” (p. 15). Es el lenguaje que permitirá darle sentido a la realidad a través de las interpretaciones conferidas por cada uno de nosotros, teniendo en consideración que podemos diferir en nuestros puntos de vista debido a las diversas maneras de percibir el entorno.

De acuerdo al autor, la práctica ontológica expuesta surge de la incapacidad del individuo (*coachee*) de resolver una o varias situaciones que afectan la totalidad o alguno de los tres (3) niveles mencionados anteriormente, al comprometer su potencialidad; por ende, las competencias y distinciones que otro (*coach*) posee y que él carece, son consideradas a fin de solicitar su favor y éste perciba aquello que el *coachee* no ha podido advertir en su manera de actuar causándole problemas (p. 36).

Aunque esta modalidad del coaching guarda estrecha relación con otras, Su práctica se diferencia en el interés de llevarnos a conocer los “condicionantes ocultos” (observador y sistema) que nos conectan con nuestro potencial transformador que los “condicionantes visibles” no han podido vislumbrar. De

acuerdo a Echeverría, “la perspectiva de la transformación (del ser humano) representa el eje de su propuesta.” (p.63) Dicha transformación, en palabras del autor, se ve limitada por barreras biológicas impuestas o, en su defecto, por barreras autoimpuestas a través de las propias restricciones éticas.

Conviene describir entonces los “tres (3) dominios fenoménicos primarios que, de acuerdo al autor, emergen de nuestra biología,” y muestran conexión con la ética del convivir, los cuales son: la corporalidad, la emocionalidad y el lenguaje. Éstos, conforman la estructura de lo posible (Ver Gráfico 1), cimentados en la biología y cercados por la ética, ya que esta última no solo condiciona nuestra manera de actuar, sino también el resultado de nuestro accionar, pues somos responsables de lo que manifestamos y de nuestro comportamiento ante la sociedad.



**Gráfico 1. La estructura de lo posible.** Tomado de «Ética y Coaching Ontológico» por R. Echeverría, 2011 (p. 67).

En su obra, La Ontología del Lenguaje, Echeverría (2003) menciona que “el lenguaje nace de la interacción social entre los seres humanos. En consecuencia, el lenguaje es un fenómeno social, no biológico.” (p. 30) que genera realidad; el mismo denota acción. De acuerdo a lo que plantea el autor, el lenguaje denota un



acercamiento dialógico entre las personas; de allí que esa dialogicidad va a permitir que el actuante y actor consoliden un proceso de interacción para llegar a la comprensión de lo que quieren expresar; éste es el caso de los docentes, los directivos y otros actores sociales que conviven en una organización educativa.

Conforme a ello, la ontología del lenguaje “se sustenta en una determinada ética de la convivencia, basada en el respeto mutuo” el cual, de acuerdo a Maturana citado en Echeverría (ob. cit.), “es no sólo precondition del propio lenguaje, sino de toda forma de convivencia social, desde la cual el mismo lenguaje emerge”. (p. 80)

En consonancia con lo descrito, el autor define la emoción como...

una distinción que hacemos en el lenguaje para referirnos al cambio en nuestro espacio de posibilidades a raíz de determinados acontecimientos (sucesos, eventos o acciones). Cuando hablamos de emociones, por lo tanto, podemos señalar las circunstancias particulares que las generan. ... pues son específicas y reactivas. Los acontecimientos las preceden. (p. 153)

Explorando más sobre el tema, Echeverría (ob. cit.) permite visualizar la relación estrecha que hay entre la postura corporal y las emociones. De acuerdo al mismo, nuestras posturas no son inocentes y cuando adoptamos alguna de ellas le enviamos un mensaje al mundo sobre nuestro estado de ánimo y, del mismo modo, expresamos la manera en cómo enfrentamos dicho entorno social. Asumo entonces que el coaching ontológico busca que ese enfrentamiento se dé a través de un ser humano transformado y no de aquel que no nos satisface enteramente.

El coaching ontológico es una práctica de aprendizaje que busca una transformación ontológica en el ser humano sin llegar a ser instructiva, de asesoría o de desahogo al coach. Ésta, de acuerdo al autor mencionado, “busca alterar algunas dimensiones nuestras que producen, no sólo un cambio al interior del ser que somos, sino una transformación cualitativa de ese mismo ser” (p. 72). Tal y como lo expone Nietzsche citado en Echeverría (2011) “somos mucho más que la persona que decimos ser” en palabras del autor “nuestro ser se proyecta en el devenir.”

Hecha esta salvedad, empecemos a vislumbrarlo entonces tal y como lo afirma quien le diera origen a esta práctica, Echeverría- y lo percibe como...

el resultado que emerge de una interacción, a partir de una dinámica en la que se integran muchos aspectos que contribuyen a que ese resultado se produzca. Dicho de otra manera, estos distintos aspectos -entre los que incluimos el poder del discurso de la ontología del lenguaje, la importancia de la conexión emocional y corporal, el poder de la intuición del coach, su capacidad de escucha y el apoyo que éste encuentra en la articulación del proceso de interacción en sus diferentes fases- no son excluyentes entre sí, sino que convergen en esta dinámica para producir, como fenómeno emergente, el resultado que llamamos “coaching ontológico” (p. 136).

De lo apreciado, se desprende que el coaching ontológico guarda estrecha vinculación con el clima laboral docente, debido a que su existencia y propósito, tal como fue descrito, se basa en la transformación del ser humano que busca enfrentar las vicisitudes que se generan en torno a la convivencia que comprometen su potencialidad, su ética laboral y sus relaciones interpersonales. Para mayor comprensión sobre ello, conviene conocer la dimensionalidad del clima laboral docente, y profundizar en la ontología del lenguaje.

### **Ontología del Lenguaje**

Una de las principales preocupaciones en torno a la *Ontología del Lenguaje* corresponde al ámbito de la ética con respecto a convivir. Echeverría (2003), expone que su obra se trata en rigor sobre la ética de la convivencia humana en función de dos (2) propósitos estrechamente relacionados, pero diferentes entre sí. El primero, darle sentido a nuestra vida y el segundo, en palabras del autor, resolver “los problemas que guardan relación con la construcción de nuevas modalidades de convivencia en un mundo globalizado” (p.13). Estos problemas corresponden a un fenómeno social; por ende, se constituyen en un fenómeno lingüístico puesto que “la ontología hace referencia a nuestra comprensión genérica —nuestra interpretación— de lo que significa ser humano” (p. 19) a través del lenguaje.

El autor hace referencia que somos seres humanos y vivimos en el lenguaje; es decir, que el lenguaje además de describir y constatar la existencia de cada elemento,

es capaz de generar otras o nuevas realidades; es decir, que con el lenguaje construimos futuro y podemos transformar cada espacio donde podamos interactuar.

En la ontología del lenguaje de este autor, propone tres (3) postulados básicos, los cuales menciona de la siguiente manera:

*Interpretamos a los seres humanos como seres lingüísticos.* Señala que el lenguaje es lo que nos distingue como seres humanos puesto que vivimos en el lenguaje, debido a que éste es la clave para comprender los fenómenos humanos. Esto no quiere decir que se descarta la importancia de las emociones y el cuerpo, o que éste proporcionará la verdad absoluta; coincido completamente con el autor en la teoría de que “nunca podemos decir cómo las cosas realmente son: sólo podemos decir cómo «nosotros» las interpretamos o consideramos” (p. 25) ya que hay multiplicidad de universos.

*Interpretamos al lenguaje como generativo.* Con este postulado Echeverría (ob. cit.) reconoce que “el lenguaje no sólo nos permite hablar «sobre» las cosas: el lenguaje hace que sucedan cosas. ...El lenguaje, por lo tanto, no sólo permite describir la realidad, el lenguaje crea realidades. ...Genera ser” (p. 22). Por tal razón, agrega que el mismo no es ingenuo al ser pronunciado, debido a que “toda proposición, toda interpretación, abre y cierra determinadas posibilidades en la vida, habilita o inhibe determinados cursos de acción” (p. 27). En cada oportunidad, al pronunciar algo, actuamos y hacemos que se manifieste “una determinada interpretación de lo que significa ser humano y, por lo tanto, una ontología, en el sentido que le conferimos al término” (p. 19).

*Interpretamos que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él.* El ser humano, sostiene el autor, no es inmutable, puede reinventarse y la capacidad generativa del lenguaje lo hace posible. En consideración con lo descrito, el autor define la Ontología como “la indagación en el *Dasein* de Heidegger”. Éste, afirma que dicho fenomenólogo reconoció que “para entender lo que significa ser humano, debemos recurrir al lenguaje” (p. 24) pues todos habitamos en él. Tal importante reconocimiento conlleva al primer principio o tesis general de la ontología del lenguaje.

Primer principio: *No sabemos cómo las cosas son. Sólo sabemos cómo las observamos o cómo las interpretamos. Vivimos en un mundo interpretativo.* No todas las interpretaciones son iguales a otras emitidas por las personas. Nuestro juicio es la clave para discernir entre cada una de ellas. “La capacidad de transformación del mundo, replicamos, está asociada al poder de nuestras interpretaciones” (p. 28) señala el autor. Seguidamente, hace referencia al segundo principio para ilustrarnos con base al comportamiento humano de la siguiente manera:

Segundo principio: *No sólo actuamos de acuerdo a cómo somos, (y lo hacemos), también somos de acuerdo a cómo actuamos. La acción genera ser. Uno deviene de acuerdo a lo que hace.*

Comprendemos la importancia de observar las acciones humanas para comprender cómo son los humanos... Al observar la forma en que un individuo actúa (y no olvidemos que el lenguaje es acción), el «*coaching*» ontológico puede interpretar la forma de ser de tal persona... Nuestras acciones no sólo revelan cómo somos, también nos permiten transformarnos, ser diferentes, devenir. Éste es un segundo principio del «*coaching*» ontológico y nos capacita para realizar lo que llamamos «intervención ontológica». Al hacer posible que una persona actúe de un modo determinado... el «*coaching*» ontológico le permite moverse en una determinada dirección y dejar atrás sus antiguas formas de ser. (p. 29)

Luego de manifestar como actúa el *coaching* ontológico en la transformación del ser, Echeverría (*op. cit*) señala la influencia que tienen los sistemas sociales en nuestra conducta, debido a que la misma es el resultado de los grupos que frecuentamos cotidianamente. Esto, responde al último principio al que su obra conduce.

Tercer principio: *Los individuos actúan de acuerdo a los sistemas sociales a los que pertenecen. Pero a través de sus acciones, aunque condicionados por estos sistemas sociales, también pueden cambiar tales sistemas sociales.* El autor enuncia en este principio que el comportamiento humano se ajusta a la estructura y a la posición que ocupa en el sistema al que está vinculado. Si el sistema cambia, el comportamiento también podría cambiar. Lo imposible, podría volverse posible para nosotros, pues los sistemas nos convierten en lo que somos.

El impulso de la ontología del lenguaje yace en la interpretación que aporta sobre el individuo y su mundo. Ésta se respalda en una ética de convivencia, basada en el respeto mutuo; el cual, según Maturana citado en Echeverría, “es no sólo precondición del propio lenguaje, sino de toda forma de convivencia social, desde la cual el mismo lenguaje emerge” (p. 80).

Para lograr el respeto mutuo entre los docentes de una institución educativa, es necesario que se tomen en consideración sus necesidades, así como también sus puntos de vista, dado que estamos involucrados en el proceso educativo y, por ende, merecemos ser partícipes en acuerdos y negociaciones que suponen la existencia del lenguaje y la escucha activa dentro de la institución. Por tanto, formamos parte de la gestión educativa estratégica que promueve el trabajo en equipo a través de la convivencia institucional, circuital, municipal, estatal, regional y nacional.

### **Gestión Educativa Estratégica**

Para quien investiga sobre la gestión educativa, actualmente puede ser un reto porque los cambios trascendentes que ocurren con las nuevas tendencias epocales, obligan a quienes formamos parte de las organizaciones educativas a asumir e interpretar la forma de trabajo para avanzar hacia los objetivos estratégicos que lo están desafiando en la búsqueda de la equidad, calidad, pertinencia y gestión de calidad en las acciones educativas.

En función de indagar con respecto a la gestión educativa y comprender aspectos basados en su concepción, es oportuno mencionar que Pozner (2000) la define como

...un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático. (p. 17)

Esto quiere decir que la misma tiene que ver con el proceso de gestión ejercido en una institución educativa, centrado en lo pedagógico, abriendo espacio al aprendizaje innovador cohesionado al futuro que nos hace frente a través de nuevos desafíos y saberes. Es de hacer notar que ésta va de la mano de un buen liderazgo y de una eficiente acción gerencial y del trabajo en equipo que no es otra cosa que la participación de los diferentes involucrados en el proceso educativo en aras de solucionar problemas que atañen en el ya mencionado proceso dentro de la institución.

Si bien es cierto, comunicarse juega un papel de suma importancia dentro de la gestión educativa en función de tomar decisiones y llegar a acuerdos o negociaciones en pro de la organización. Parafraseando a la autora, ésta reafirma que la gestión se refiere a la imposibilidad de continuar considerando a los docentes y a los funcionarios como meros ejecutores, cuando en realidad son actores que toman decisiones permanentemente; de esta forma, la gestión está relacionada con incertidumbre, tensiones, ambigüedades y conflictos inevitables; puesto que cada ser humano tiene su propia manera de pensar.

Asumo la posición de la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica (2010) quienes apegados a lo expuesto por Pozner añaden a sus supuestos teóricos que...

...en las organizaciones donde las relaciones son hostiles, conflictivas, inflexibles, indiferentes o distantes —no generalizables, pero sí prevalecientes—, el ambiente de aula y escolar resulta poco favorable para la profesionalización del personal y, en consecuencia, para la calidad de los aprendizajes de los estudiantes; no se consigue la participación de todos los alumnos ni de los padres de familia en las tareas de la escuela para su mejoramiento, por lo cual difícilmente se obtendrán resultados satisfactorios. (p. 72)

Estos proponen cuatro (4) dimensiones, las cuales deben tomarse en cuenta para hacer un análisis de gestión escolar en la organización educativa donde laboramos, las mismas son: pedagógica curricular, organizativa, administrativa y de participación social. Para fines de este escrito académico, tomaré en consideración la *dimensión*

*organizativa*, la cual considera la interrelación del colectivo docente y, a su vez, de éste con los padres de familia.

Esta dimensión expone que de nada sirven los valores arraigados sino se traducen en actitudes en virtud de evitar climas de conflicto. Uno de sus estándares es el clima de confianza el cual “supone la existencia de la comunicación, cooperación, intercambio, integración y de valores como el respeto, la tolerancia y la confianza entre los actores integrantes de la comunidad escolar” (p. 73). Debo mencionar además que a la dimensión mencionada le atañe la asignación de responsabilidades a quien hace vida en la organización, así como también la operación del Consejo Técnico Escolar. En consecuencia, sostiene que “la reconfiguración de las organizaciones sólo puede encararse a condición de que se promuevan la experimentación y la capacidad de trabajar en redes y en equipos”. (p. 21)

Este planteamiento hace ver que la gestión escolar es un saber capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas y a la innovación permanente como proceso sistémico.

Visto desde mi punto de vista, todo el talento humano que se desempeña dentro de una organización educativa debe velar por la sana convivencia en la misma, puesto que es nuestro deber y derecho disfrutar de un escenario laboral libre de conflictos que promuevan al trabajo en conjunto.

### **Clima Laboral Docente**

En el ámbito educativo donde se orienta el cumplimiento de las funciones docentes, es comprometerse al estudio de características objetivas de la organización de acuerdo a las percepciones que cada miembro de la institución tiene de la estructura y de los procesos que ocurren en el medio laboral; por eso, hablar de clima laboral lleva a interactuar dialógicamente con ciertos teóricos que han desarrollado este tema., uno de ellos es Chiavenato (2000), quien señala que “cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a la influencia de muchas variables” (p. 61).

Este supuesto da un indicio de lo complejo que es gozar de un clima armonioso debido a diferentes opiniones y conductas arraigadas, determinadas tanto por nuestra genética, como por la experiencia adquirida en el entorno, por ello la motivación juega un papel determinante en el proceso de adaptación del personal a las situaciones que acontecen y/o acontecerán dentro de la organización.

Tal afirmación, hace explícita a nuestro entendimiento la relevancia de motivar al talento humano a fin de que el mismo satisfaga sus necesidades y mantenga el equilibrio emocional. Si bien es cierto, dichas necesidades se clasifican en: primarias (fisiológicas y de seguridad) y secundarias (sociales, de estima y auto-realización) que como personas experimentamos. Chiavenato (ob. cit.) hace mención de las mismas, no sin antes dar crédito a Maslow quien es el principal exponente de éstas.

Se evidencia entonces en lo descrito que la satisfacción de estas necesidades no solo dependerá de nosotros, sino también de las personas con quienes laboramos y de nuestros superiores, participes en el proceso debido a la influencia motivacional que ejercen en cada uno en función de adaptarnos al entorno y de gozar, en palabras del autor, de una *buena salud mental* que puede ser evidenciada a través de estas tres (3) características descritas por el autor: “Sentirse bien consigo mismos, sentirse bien con respecto a los demás y ser capaces de enfrentar por sí mismos las exigencias de la vida” (p. 85).

Reflexionando en lo expuesto, todo esto parece confirmar que en organizaciones donde la motivación es deficiente, reina un clima de frustración, depresión, apatía, desinterés, descontento, entre otros sentimientos que traen consigo actitudes de agresividad, agitación y disconformidad. Mientras que en organizaciones inteligentes donde la motivación forma parte de su devenir cotidiano, el clima es armonioso, con relaciones interpersonales satisfactorias donde el espíritu de colaboración, el interés, la laboriosidad, el ánimo y el compromiso coexisten.

En concordancia con las ideas descritas, Chiavenato (*op. cit.*) hace mención del modelo propuesto por Atkinson en el año 1964, el cual estudia el comportamiento motivacional tomando en consideración los determinantes ambientales de la motivación, partiendo así de las siguientes premisas:



. Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales, que sólo influyen en el comportamiento cuando son provocados.

. Provocar o no estos comportamientos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo

Los componentes del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos. Es decir, un motivo específico sólo influirá en el comportamiento cuando sea provocado por la influencia ambiental apropiada

. Los cambios en el ambiente que se percibe originarán algunos cambios en el patrón de la motivación provocada.

. Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad. El patrón de la motivación provocada determina el comportamiento; un cambio en ese patrón generará un cambio de comportamiento. (p. 86)

Este mismo autor, deja claro que el clima organizacional “es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: (a) perciben o experimentan los miembros de la organización (b) e influyen en su comportamiento.” (*Ibid.*)

Éste, tiene que ver con...

el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. (p. 86)

Apegada a lo descrito, evidencio entonces que clima laboral docente es sinónimo de convivencia interna en una institución educativa, lo cual define su vinculación con el coaching ontológico, puesto que éste enfrenta los problemas éticos de convivencia humana transformando al ser a través del lenguaje, la escucha activa y las emociones.

## TERCERA INSTANCIA

### METODOLOGÍA

*Y si alguno se imagina que sabe algo,  
aún no sabe nada como debe saberlo.  
I Corintios 8:2*

En esta instancia presento la naturaleza investigativa que orienta mi investigación bajo el paradigma interpretativo. En tal sentido cito a Guba y Lincol (1998), quienes identifican tres (3) planos del conocimiento que permiten abordar la naturaleza de la investigación, en tal sentido estos son: el *plano ontológico*, referido a la naturaleza de los fenómenos sociales o lo cognoscible; es decir, permite reconocer cuál es la naturaleza de la realidad social. El *plano epistemológico*, focaliza la relación que existe entre el conocer y lo conocido. El *plano metodológico*, vinculado al cómo el investigador descubre lo cognoscible; es decir, cómo se logra conocer la realidad.

#### Lenguaje Metodológico

Investigar no solo requiere tomar decisiones firmes y coherentes, sino también decisiones acertadas. Por consiguiente, la decisión de transitar el camino cualitativo como enfoque paradigmático se ajusta a la realidad que pretendo comprender e interpretar, puesto que me ofrece la posibilidad de producir conocimiento a partir de lo manifestado por los seres humanos, tomando en cuenta sus emociones, sus sentimientos y su manera particular de ver la vida misma. Por ello, este apartado define los principios ónticos, epistémicos y metodológicos del estudio que dan soporte científico al mismo y revelan su arquitectura.

## Adopción del Enfoque Paradigmático

Esta investigación, enfocada cualitativamente, está fundamentada en los postulados del paradigma interpretativo, y lo asumo porque autores como Leal (2003), lo consideran holístico, naturalista, humanista y se basa en la credibilidad y transferibilidad, su validez es más interna que externa, su descubrimiento tiene como objeto dilucidar la realidad por comprensión mutua, es decir, parte de la existencia de múltiples realidades construidas socialmente, en las cuales la relación entre el sujeto con el objeto de la investigación se apoyan en la interpretación, siendo posible que los resultados o hallazgos se formen del mismo proceso subjetivo e intersubjetivo.

Ante esta posición, autores como Martínez y Rodríguez (2011) sostienen que el paradigma interpretativo:

...posee un fundamento decididamente humanista para entender la realidad social de la posición idealista que resalta una concepción evolutiva y del orden social. Percibe la vida social como la creatividad compartida de los individuos. El hecho de que sea compartida determina una realidad percibida como subjetiva (*sic*), viva, cambiante, mudable, dinámica y cognoscible para todos los participantes en la interacción social. (p.24)

Por tales razones, las contribuciones originadas en torno a la investigación cualitativa partirán de la subjetividad de los docentes del LEM, ya que somos quienes aportamos nuestra visión e interpretación de los hechos para construir la realidad que se pretende conocer con respecto al coaching ontológico, tomando en cuenta que los hallazgos conducentes a la construcción del conocimiento pueden cambiar, debido a que la realidad cotidiana no es definitiva o absoluta.

En reciprocidad con lo anteriormente planteado, Gómez, Latorre y Flecha (2011), sostienen que “las ideas y conceptos son generados a través del intercambio social y están mediados por el lenguaje” (p. 17). Por tanto, el conocimiento en la investigación cualitativa parte o se genera a través del diálogo y la interpretación de los fenómenos desde la perspectiva de los docentes involucrados en el hecho.

Basándome en la premisa de que el investigador es parte de la realidad construida de forma colectiva por los actores sociales, tomé la decisión de asumir el paradigma

interpretativo como postura paradigmática. Las razones que me motivan a adoptarlo, radican en las características inmersas en el mencionado paradigma. Éste, de acuerdo a Piñero y Rivera (2013), “corresponde a los supuestos metodológicos en los que basa su pretensión de elaborar una teoría de lo social y finalmente el papel que los actores sociales ocupan en la acción y reproducción de lo social.” (p.31).

Su inclinación hacia lo humano le otorga características que a mi juicio le definen, éstas me permitirán generar conocimientos basados no solo en la temática del coaching ontológico, sino también en el proceso de construir y reconstruir el fenómeno que pretendo comprender, orientándome así, en cómo interpretar la realidad que se presenta a través de los relatos de los actores sociales que experimentan el clima laboral sin ser aislados del contexto natural de donde éste emerge.

Por los motivos descritos, comparto las ideas de González Rey (2007) cuando expresa que el lenguaje o “la comunicación será la vía en que los participantes de una investigación se convertirán en sujetos de la misma, implicándose en el problema investigado a partir de sus intereses y contradicciones.” (p. 10) dado que la realidad es diversa y plural; en otras palabras, se puede comprender o interpretar, tal y como lo señalan Gómez y otros (ob. cit.), “el conocimiento tiene múltiples formas, hay tantas realidades como maneras de ver la propia.” (p. 24) Por tanto, afirmo que ésta es un proceso inacabado y en construcción permanente que solo puede ser entendida tomando en cuenta la visión de otros. Esto, me conduce nuevamente a mencionar a Heidegger citado en Morales (2010) quien manifiesta que “el lenguaje es la casa del ser y el ser humano su custodio” (p. 16).

Con referencia a lo descrito, me es preciso acotar que el coaching ontológico se caracteriza por ser subjetivo, dialógico, emergente, abierto y flexible. Éste irrumpe debido a la necesidad de interpretar a los seres humanos a través del lenguaje, respetando sus ideas, puntos de vista y diferencias en cuanto a una situación; por tal razón, pretendo escuchar abiertamente las opiniones emitidas por el personal docente de la institución donde me desempeño como educadora con respecto al clima laboral,

con el propósito de comprender las circunstancias que compartimos cotidianamente como empleados del LEM.

### **Sustentación Ontológica, Epistémica y Metodológica**

La matriz epistémica sobre la cual se perfila el estudio que hoy ilustro en estas páginas, revela el por qué de mi inclinación como investigadora hacia el paradigma interpretativo. Para adoptar la estructura de dicho paradigma, debí cuestionarme a mí misma en cuanto a cómo respondería a las interrogantes que me embargaban en relación al nudo crítico de mi investigación. Para obtener tales respuestas, me adentré a indagar sobre las dimensiones o planos del conocimiento con el propósito de encontrar la vinculación entre la realidad evidenciada en cada información suministrada por los actores sociales, mi posición paradigmática y los teóricos que emergieron en la construcción de este escenario teórico.

Llamaron mi atención las palabras de Guba, citado en Piñero y Rivera (2013) quien sostiene que “los paradigmas pueden ser caracterizados por la forma cómo responden sus dimensiones o componentes ontológicos, epistemológicos y metodológicos a tres (3) interrogantes básicas.” (p. 23) las cuales responderé a continuación en función de sustentar y abrir luces a este transitar investigativo.

#### *1. ¿Cuál es la naturaleza de la realidad docente evidenciada en el LEM?*

González Morales (2003) manifiesta que el supuesto ontológico tiene que ver con el origen de la realidad investigada y cuál es la creencia que mantiene el investigador con respecto a la misma.

Las prácticas de orden social-laboral que se suscitan cotidianamente en la institución son las mismas que construyen la realidad que pretendo vislumbrar; por tanto, éstas tienen que ver con la interacción intersubjetiva entre compañeros docentes que vivencian un clima laboral fracturado que no solo se percibe en el entorno del LEM, sino también a través de sus discursos dialógicos, los cuales dejan en evidencia la multiplicidad de universos basándome en sus juicios emitidos con respecto al fenómeno social, pues es natural en los seres humanos que nuestras

construcciones mentales diverjan debido a que tenemos diferentes interpretaciones de la realidad.

Vale entonces decir que la misma es relativa y holística puesto que se construye en un contexto social donde las voces y haceres de los sujetos emergen de sus valores, sus creencias y su principal canal de comunicación: el lenguaje, tal y como lo menciona Savater (1999) “nuestro pensamiento viene condicionado por el lenguaje que le da forma.” (p. 27)

2. *¿Cuál es mi relación como investigador con los actores sociales que viven este fenómeno de estudio y el conocimiento que generan?*

El supuesto epistemológico de acuerdo a González Morales (ob.cit.) muestra la relación que hay entre el investigador y lo investigado y la manera en que “sobre la base de determinados fundamentos” se obtiene el conocimiento. Apoyada en las consideraciones expuestas, es conveniente mencionar que “el conocimiento es subjetivo, individual e irrepetible” (p. 126); por ende, pretendo establecer una relación cercana, transaccional y empática con los actores sociales del entorno donde laboro actualmente.

Estos, brindarán información mediante interacciones dialógicas en aras de comprender la esencia de lo que sucede entre ellos a través de sus propias experiencias y de su cotidianidad; por eso, estoy de acuerdo con Fromm citado en Savater (*op. cit.*) quien expone que “la vida de un hombre no puede ‘ser vivida’ repitiendo los patrones de su especie; es él mismo -cada uno- quien debe vivir.” (p. 33)

3. *¿Cómo pretendo llegar a ese conocimiento?*

En esta respuesta, expone González Morales (2003), yace el recorrido metodológico, los métodos y las técnicas de recolección e interpretación de la información empleados en el estudio que pretendo dar como investigadora, con apoyo vinculante de una perspectiva ontológica y epistémica.

Considero relevante lo manifestado por Ortiz (2000) quien refiere que la metodología en los escritos que adoptan una postura interpretativa es *hermenéutica* y *dialéctica* puesto que procuran describir, comprender e interpretar la esencia de la

realidad misma a través de las versiones emitidas por los protagonistas del fenómeno de estudio a través del diálogo. Parto entonces asumiendo que la exégesis de esta investigación, netamente cualitativa, es la hermenéusis debido a que la misma busca a través de la fenomenología ontológica atribuirles sentido a las múltiples realidades y hallazgos que los actores sociales presenten en su información.

### **Selección del Método**

En este apartado, es pertinente mencionar que la fenomenología, tal y como lo expone Martínez Miguélez (2004), “es el estudio de los fenómenos tal como son experimentados, vividos y percibidos por el hombre.” (p. 193) lo cual conlleva, en palabras del mismo autor, a “comprender realidades cuya naturaleza y estructura dependen de las personas que la viven y experimentan.” (p. 69)

Tales consideraciones las asumo para adoptar dicha tradición metodológica debido a que toma en consideración al ser humano y al conocimiento adquirido por el mismo a través de sus experiencias. Cabe resaltar que escogí como punto de referencia el método fenomenológico de Heidegger, ya que el propuesto por Husserl solo toma en cuenta la realidad epistémica, dejando a un lado la realidad ontológica del Ser humano.

De acuerdo a Piñero y Rivera, la intención de Heidegger “era mirar más allá del significado cotidiano y normal de la vida para ver el significado más grande en el Ser.” (p. 46) Todo lo verdadero para él, yace en la comprensión e interpretación del mundo a través de la Hermenéutica.

Sirva de ejemplo lo enunciado para comprender el por qué de mi inclinación por dicho método. Éste, guarda estrecha relación con el coaching ontológico debido a que permitirá describir, comprender e interpretar el clima laboral que se hace manifiesto en el LEM desde el punto de vista docente revelando lo oculto [valga nuevamente la acotación] sin ejercer presión, incitar, conducir o amonestar, sino más bien investigar a través de preguntas o interrogantes e interpretaciones generativas del logos, teniendo en consideración lo expuesto por las autoras al mencionar que a éste lo

sustenta un enfoque ontológico ya que “la dimensión de la conciencia humana es histórica y sociocultural y se manifiesta a través del lenguaje.” (Rivero y Piñera, 2013, p. 47)

### **Etapas de la Investigación Fenomenológica**

Al tomar en cuenta lo que plantean los autores señalados en todo este recorrido, considero importante señalar a Martínez Miguélez (2004), quien señala las etapas de la investigación fenomenológica, encontrándose entre ellas: la etapa previa, la etapa de descripción, la etapa estructural y la etapa de discusión de lo evidenciado.

#### ***Etapa Previa***

En esta etapa se clarifican los presupuestos, buscando atender mis “valores, actitudes, creencias, presentimientos, intereses, conjeturas” (p. 141); es decir, sin hacer ningún juicio de valor o prejuicio relacionado a la información que obtenga de los actores sociales que desvirtúe el valor de las confesiones brindadas.

En este primer instante tomé en cuenta que la investigación es inductiva en la medida que busca estudiar la realidad sin la imposición de algunos criterios preexistentes. Busqué, que las principales evidencias, características, significados, dimensiones o categorías emergieran de una manera natural. Es aquí donde se da el primer acercamiento con los docentes y directivos con la finalidad de darles a conocer el proceso investigativo y seleccionar los actores sociales.

#### ***Selección de los Actores Sociales***

En el proceso de asumir el valor humano e investigativo que tiene cada docente de aula, versionante de la realidad a construir, percibí que no solo la opinión de ellos es importante, sino también la del personal directivo. Las razones que fundamentan tal alumbramiento, radican en contemplar la realidad del clima laboral desde la



perspectiva de sus gerentes y de los docentes de aula; es decir, desde ambos puntos de vista, dejando evidencia escrita de que no busqué la confrontación, sino más bien la oportunidad de generar una aproximación teórica que permita fortalecer la convivencia armónica.

Deseo subrayar que los actores sociales “no fueron tomados al azar, sino elegidos entre aquellos que tuvieron una participación más significativa en relación con las intencionalidades de la investigación” (p. 93), tal como lo señala González Rey, citado en Rivero y Piñera (2013). Por tal motivo, entrevisté a seis (6) docentes con diferentes cargos dentro de la institución en virtud de darle mayor fuerza al discurso epistémico, tomando en consideración las diferentes realidades vivenciadas por cada uno desde su ámbito de trabajo a través de la información que me brindaron.

Es de hacer notar que fueron entrevistados el subdirector académico, un coordinador de quinto (5<sup>to</sup>) año, un docente enlace de orientación y tres (3) profesores con estudios de postgrado, quienes se desempeñan dentro de las diferentes jornadas laborales del LEM (mañana, tarde y turno alterno) en función de conocer sobre el fenómeno desde la subjetividad de cada uno. Es importante mencionar que fueron seleccionados entre sus colegas debido a su desempeño, desenvolvimiento, contribución y dedicación en su entorno laboral que va más allá de cumplir con los deberes asignados, puesto que aportan soluciones en la institución y se preparan académicamente en aras de enfrentarse a nuevos retos orientados a la calidad educativa.

### ***Etapas Descriptiva***

La segunda etapa denominada descriptiva, permitió una descripción del fenómeno a estudiar en su sentido integral, busqué que cada actor social reflejara su realidad vivida, su mundo y su situación. Esta etapa, según Martínez Miguélez (ob. cit.), está conformada por tres (3) pasos: selección apropiada de la técnica, realización de la entrevista y la descripción protocolar.

### ***Selección de la Técnica y Procedimiento de Acopio de Información***

Una de los aspectos que define a los investigadores es la particularidad de mantenerse en la búsqueda constante de información con el propósito de generar nuevas teorías o aportes al conocimiento. Dicho conocimiento no es absoluto para quienes orientan su investigación por el enfoque cualitativo puesto que el mismo, emerge de la realidad concebida desde la perspectiva de cada persona, porque cada ser brinda información de acuerdo al modo de interpretar sus experiencias al traer a colación sus creencias, sus valores y sus prejuicios.

Estas realidades demuestran que recolectar información cualitativa es un proceso social, dialógico y de constante reflexión e interpretación; más, no es un trabajo sencillo de realizar por cuanto precisa partir de algunas técnicas e instrumentos para recaudar la esencia de aquello que abrirá luces en esta investigación. De acuerdo a Martínez Miguélez,(ob.cit) la fenomenología como tradición metodológica expone dos (2) técnicas para poner en práctica al momento de recabar información, sin embargo, sólo describiré una (1) puesto que en este escrito académico me serviré de la técnica *entrevista a profundidad*, con el propósito de vislumbrar la información emitida por los actores sociales.

La entrevista a profundidad es un espacio de interacción dialógica sujeto – investigador que tiende a explorar y a profundizar sobre los aspectos esenciales para la investigación sin juzgar las emociones y las actitudes desarrolladas por el informante, me atrevería a decir que éste es el paso más importante a recorrer dentro de la investigación, puesto que es a través del *logos* que se generan los hallazgos y se muestran los aspectos de la conciencia del ser ontológico que pretendo comprender a través de la palabra. Por tal razón, es realmente necesario despojarse de los juicios y preconcepciones que devienen de patrones de conducta adquiridos para no entorpecer la investigación.

Corresponde resaltar que creé un ambiente idóneo para que los actores sociales se sintieran convencidos al momento de plantear sus inquietudes o su versión de los

hechos con respecto a las respuestas a emitir, ya que es suma importancia establecer una relación de confianza que dé paso a la honestidad.

Con respecto a la implantación de un recurso para accionar la entrevista, elaboraré un guion de preguntas abiertas, el cual no fue autoadministrado, ni con preguntas capciosas que obligaran a los actores sociales a responder de acuerdo a intereses propios, sino por el contrario, permitió a los mismos expresar abiertamente lo que deseaban, aun y cuando surjan otros temas, dando paso a la intersubjetividad. Conviene subrayar entonces que grabé con un teléfono móvil cada diálogo intersubjetivo, los cuales fueron transcritos en un computador sin añadir o menospreciar información, sirviéndome también de un cuaderno de notas como instrumento auxiliar donde llevé un registro de la información que transmitió su posición conductual informativa; de la misma manera, tomé en consideración las emociones y el contexto social donde fueron apreciadas.

### ***Elaboración de la Descripción Protocolar***

En ella reflejé la realidad del fenómeno tal cual como es, gracias a la información que brindaron los actores a través de relatos escritos, grabaciones de audio y/o videos, los cuales describí en aras de obtener los protocolos en los cuales se centró este estudio fenomenológico.

### ***Etapas Estructurales***

Aquí reflejé las descripciones previamente realizadas, luego del estudio profundo de dichos protocolos tomé en consideración algunos pasos propuestos por Martínez Miguélez, entre los cuales destaca: la lectura y la delimitación de la información en unidades de significación, la determinación de categorías, subcategorías e interpretación de significados.

### ***Etapa de Discusión de lo Evidenciado***

Esta etapa es de reflexión permanente y continua, dado que no solo tomé en consideración el testimonio de los actores sociales, sino también los aportes de otros investigadores, además de mi cosmovisión como investigadora. Es aquí donde procedí a contextualizar los hallazgos a través de técnicas que garantizaron la confiabilidad y la credibilidad de los mismos y permitieron la interpretación de la información.

#### ***Fiabilidad y Credibilidad***

Luego de leer, escribir y releer nuevamente los protocolos obtenidos de las entrevistas, procedí a demostrar la fiabilidad de la información. Esto, lo logré al poner en práctica técnicas que certificaron el valor de la misma. Hidalgo (2005) hace mención de éstas tomando en consideración la perspectiva de varios autores como: Taylor y Bogdan (1990), quienes señalan que la triangulación es percibida como un modo de apoyar el sentido de la investigación, sirviendo de base a las ideas manifestadas por el investigador, “al confrontar y someter a control recíproco los relatos de los diferentes actores sociales involucrados en la investigación.” (p. 10)

Es necesario notar que no solo tomé en consideración las voces de los docentes del LEM, sino también la de diferentes tradiciones de pensamiento relacionadas con la temática y mi cosmovisión que no es más que la interpretación del fenómeno de acuerdo a mi propio punto de vista.

Además de la triangulación, Pérez Serrano (1998) citado en la obra de Hidalgo afirma que la saturación consiste en recabar evidencia suficiente de las realidades estudiadas con el propósito de fortalecer las bases del estudio y la credibilidad del mismo. Tal afirmación, está estrechamente relacionada con el séptimo paso de la etapa estructural del método fenomenológico mencionado por Martínez Miguélez (ob. cit.), el cual señala que debemos entrevistar en reiteradas oportunidades a nuestros informantes, no solo para mostrarle nuestros hallazgos, sino más bien, para

recoger otra información o complementar la que fue adquirida y puede ser de utilidad a la investigación.

Luego de la técnica señalada, la autora hace mención a la contrastación, que no es más que establecer una comparación entre la información de los actores sociales y los distintos horizontes teóricos y/o sujetos que respaldan el fenómeno a estudiar.

### ***Técnicas de Interpretación de la Información***

Con el propósito de interpretar la información de los protocolos obtenidos en las entrevistas, apoyé la interpretación en las técnicas propuestas por Martínez Miguélez: la categorización, la estructuración, la contrastación y la teorización.

Con respecto a la *categorización*, implica profundizar ontológica y epistémicamente en lo relatado por los actores sociales con actitud reflexiva y visión de conjunto con el propósito de agrupar en categorías la información y proceder a codificar las mismas. En palabras del autor:

Se trata de categorizar o clasificar las partes en relación con el todo, de describir categorías o clases significativas, de ir constantemente diseñando y rediseñando, integrando y reintegrando el todo y las partes, a medida que se revisa el material y va emergiendo el significado de cada sector, evento, hecho o dato. (p. 266)

Con relación a la *estructuración*, se hace mención nuevamente de las categorías, esta vez se agrupan las mismas dentro de otra mayor que las sistematice y las describa, tomé como referencia al autor mencionado puesto que el mismo indica que ésta podría definirse como “una ‘gran categoría’, más amplia, más detallada y más compleja, ...tanto mejor cuanto más cubra, de un modo unitario, la porción del área considerada, es decir, que organice y sistematice la mayor parte del cuerpo de conocimientos y generalizaciones disponibles.” (p. 276)

La *contrastación*, por otro lado, radicará en “relacionar y contrastar los resultados con...estudios paralelos o similares que se presentaron en el marco teórico referencial [recorrido teórico], para ver cómo aparecen desde perspectivas diferentes o sobre marcos [aspectos] teóricos más amplios y explicar mejor lo que el estudio

verdaderamente significa.” (ob.cit). La misma, dio más fuerza y credibilidad a esta investigación al permitir generar una aproximación teórica respaldada en tradiciones del pensamiento. Dicho procedimiento es conocido como teorización, puesto que es mi capacidad cognitiva y creadora en conjunto con el conocimiento adquirido a través del fenómeno que evidencio cotidianamente en el LEM, lo que permitió percibir lo oculto, lo inmerso y lo esencial en el clima laboral docente a través del coaching ontológico como visión de gestión educativa, acá concuerdo con Heidegger al proclamar que “el ser humano es interpretativo” y el canal para interpretarlo es el lenguaje.

## CUARTA INSTANCIA

### EXÉGESIS DEL INTERCAMBIO LINGÜÍSTICO

*No seas sabio en tu propia opinión.<sup>b</sup>  
Proverbios 3:7*

Este apartado representa el clímax de esta investigación fenomenológica, puesto que en él presento la información que obtuve a través de preguntas abiertas y, en algunos casos, que fueron argumentadas por los actores sociales a quienes entrevisté en la institución donde me desempeñé como profesional de la docencia. Dicha información, responde a un proceso creativo de organización y sistematización llamado  *cromatización artesanal*, cuyo proceso no es más que asignar un color a cada una de las categorías que emergieron luego del registro y la transcripción de las confesiones obtenidas en las entrevistas a fin de recaudar evidencia suficiente que garantice la fiabilidad y la credibilidad del fenómeno.

Es de hacer notar que su desarrollo comprendió fases de lectura, visualización, selección y autorreflexión, en virtud de vislumbrar los códigos interpretativos que permitieron darles significado a las declaraciones de los docentes. Estos códigos, los obtuve a través de otros procesos conocidos como *codificación* y *categorización*.

La codificación, de acuerdo a Piñero y Rivera (2013), “puede concebirse como una manera de relacionar nuestros datos con nuestras ideas acerca de ellos. Entonces, como los códigos son vínculos entre las localizaciones en los datos y el conjunto de conceptos e ideas son en este sentido mecanismos heurísticos”. (p. 125)

Me es pertinente acotar que codificar y categorizar no es un proceso sencillo, dado que entra en juego el pensamiento creativo del investigador en función de interpretar la información de los protocolos obtenidos en aras de hallarle significado a

respuestas brindadas y otorgarle un código a la porción del texto transcrito escogido de acuerdo a nuestro juicio o análisis, en pro de resaltar las categorías que van emergiendo del análisis interpretativo que le damos a la información.

De la interpretación subjetiva que le di a los hechos manifestados a través de la codificación abierta, surgieron códigos interpretativos como:

### **La Categoría Medular**

Esta categoría surge con el propósito de proporcionar una ruta clara que permite reflejar la intencionalidad del estudio, la cual no es otra que mostrar la estrecha vinculación que existe entre el coaching ontológico y el clima laboral docente. Ha sido numerosa la información brindada en el discurso de aquellos a quienes entrevisté, por ende, focalicé mi atención en las confesiones de relevancia y abstraí aquellas confesiones ajenas a la investigación a fin de construir las categorías orientadoras. Es necesario notar que esta categoría mayor lleva como título: *Paridad Existente entre Coaching Ontológico y Clima Laboral Docente*

### **Las Categorías Orientadoras**

Se dimensionan en siete (7) categorías que vislumbré en las oportunidades discursivas ya transcritas y en la teoría que acoge al fenómeno de estudio, las mismas describen y recontextualizan la información obtenida a través de los protocolos. Dichas categorías que son: *Crisis Ética, Logos Ontológico, Transformación del Ser, Ser Docente, Entorno Institucional, Ontología del Ser y Gestión Organizacional*.

### **Las Subcategorías**

Nacen de los protocolos que yacen escritos como evidencia de la dialogicidad entre el investigador y los actores sociales. De ellas, parte la organización descrita por Martínez Miguélez (2004) cuando hace referencia a *la estructuración*, dado que estas



subcategorías se agrupan dentro de otras que las describen y éstas, a su vez, son concentradas en una categoría mayor que las contextualiza en una unidad de significación medular, tal y como se aprecia en el Cuadro 1. En el cual, además de ello, se evidencia el proceso de cromatización artesanal.

### Cuadro 1

#### Cromatización de Categorías y Subcategorías que Emergen de la Realidad Evidenciada

<b>CATEGORÍA MEDULAR: Paridad Existente entre Coaching Ontológico y Clima Laboral Docente</b>		
<b>CATEGORÍA ORIENTADORA</b>	<b>SUB CATEGORÍA</b>	<b>COLOR</b>
<b>Crisis Ética</b>	Potencialidad	<b>Amarillo</b>
	Ética Laboral	
	Relaciones Interpersonales	
<b>Logos Ontológico</b>	Logos Generativo	<b>Azul</b>
	Logos Emocional	
	Logos Corporal	
<b>Transformación del Ser</b>	Evolución guiada	<b>Rojo</b>
	Escucha Activa	
	Barreras que Impiden el Cambio	
<b>Ser Docente</b>	Humanidad Mutable	<b>Verde</b>
	Talento Humano	
	Posición Definida	
<b>Entorno Institucional</b>	Motivación Laboral	<b>Morado</b>
	Necesidades Laborales	
	Convivencia Laboral	
<b>Ontología del Ser</b>	Ser Único	<b>Naranja</b>
	Ser Reactivo	
	Ser Social	
<b>Gestión Organizacional</b>	Clima de Confianza	<b>Azul Rey</b>
	Comunicación	
	Gestión Educativa	

Otra forma gráfica para organizar los códigos interpretativos que obtuve, gracias al proceso de codificación y categorización y el sistema de cromatización artesanal, es la siguiente a visualizar en el Gráfico 2.



**Gráfico 2. Matriz de codificación de categorías, subcategorías y categoría medular.** Elaborado por autora.

Ahora parto a la exégesis del intercambio lingüístico a través de un proceso de codificación que tal y como lo mencionan Rivero y Piñera (ob. cit.) es un nivel más alto de abstracción, debido a las reflexiones ontológicas y epistémicas que como investigadora realicé para interpretar los protocolos delimitados a través del proceso

de *saturación* y vinculados a subcategorías que a su vez se agrupan a otras categorías orientadoras. Pero antes de profundizar en ello, resulta oportuno esclarecer el significado de los códigos que asigné a las porciones del texto que tienen afinidad con el estudio, los cuales son:

- **AS** → Actor Social. Sucedido de un número que indica el orden de los entrevistados.

- **L** → Línea. Seguido de una o dos (2) cantidades numéricas, separadas por un guion (-), que indican el lugar desde donde inicia hasta donde culmina la información en el texto escrito.

### ***Categoría Orientadora: Crisis Ética***

La categoría orientadora *Crisis ética* emergió de las diversas situaciones que el docente enfrenta en su entorno social/laboral. Ésta, a su vez, se nutre de las subcategorías: *Potencialidad*, *Ética Laboral* y *Relaciones Interpersonales*; dimensiones en las que el ser humano, según Echeverría (2011), experimenta mayores problemas existenciales que le impiden transformar su vida, su entorno y sus relaciones de convivencia en cualquier ámbito.

#### ***Subcategoría: Potencialidad***

#### **Cuadro 2**

#### **Testimonio de los Actores Sociales dentro de la Subcategoría: Potencialidad**

<b>CATEGORÍA MEDULAR:</b> Paridad Existente entre Coaching Ontológico y Clima Laboral	
<b>CATEGORÍA ORIENTADORA:</b> Crisis Ética	
<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>TESTIMONIO DE LOS ACTORES SOCIALES</b>
<b>Potencialidad</b>	“...si venimos a la institución a nuestras labores, pero no nos sentimos agradados, sentimos, eh, que nos están mandando de manera arbitraria, aunque tengamos potencialidades,

---

aunque seamos buenos docentes, aunque tengamos la capacidad de hacer buenas cosas, el hecho de sentirnos en un ambiente áspero, de incomodidades, va a hacer que no nos desempeñemos adecuadamente, que no queramos hacer las cosas, entonces para mí compromete totalmente, el clima laboral compromete totalmente el desempeño de nosotros aunque tengamos capacidad para ser mejores”. (AS<sub>1</sub>L<sub>88-95</sub>)

---

“bueno, la competencia, la potencialidad... eso va a depender del clima porque si hay un clima satisfactorio para las relaciones humanas, para esa relación tú a tú con el otro, no las comprometería, sino que las afianzaría, exploraría, haría sacar dentro de la persona tantas cosas que a lo mejor él no conoce y que en ese buen clima laboral, de repente puede explotar pues, todo su potencial. ¿Y si fuera al contrario? Lo suprime, lo suprime porque no va a tener la oportunidad, porque si no lo escuchan él va a pensar a lo mejor que “ay, para qué decirlo si no me prestan atención” “para qué si no hay... si lo que aquí hay es... están estableciendo es barreras, si lo que hay es egoísmo, si hay estás cosas...” Yo creo que ahí la persona vendría o trabajaría para cumplir a medias, verdad, no sacaría lo que lleva dentro de sí y a ese talento que a lo mejor está por descubrir”. (AS<sub>3</sub>L<sub>78-90</sub>)

---

“...porque si una persona no se siente bien en su ambiente de trabajo ¿Cómo se va a desempeñar?, ¿Con qué ganas te va a venir temprano?, ¿Con qué ganas se va a desenvolver?” (AS<sub>4</sub>L<sub>65-67</sub>)

---

“...nadie que lo traten mal va a hacer las cosas bien, este... bien hechas, en cambio la gente que se sienta satisfecha, agradada, va a dar el 100% pues”. (AS<sub>6</sub>L<sub>71-72</sub>)

---

### ***Hermenéusis de la Subcategoría: Potencialidad***

Tal y como se evidencia en el discurso de los actores sociales, nuestra potencialidad como profesionales de la docencia se compromete significativamente si

no gozamos de un buen clima laboral. Prueba de ello reside en la siguiente confesión que demuestra que “...si venimos a la institución a nuestras labores, pero no nos sentimos agradados, sentimos, eh, que nos están mandando de manera arbitraria, aunque tengamos potencialidades, aunque seamos buenos docentes, aunque tengamos la capacidad de hacer buenas cosas, el hecho de sentirnos en un ambiente áspero, de incomodidades, va a hacer que no nos desempeñemos adecuadamente, que no queramos hacer las cosas, entonces para mí compromete totalmente, el clima laboral compromete totalmente el desempeño de nosotros aunque tengamos capacidad para ser mejores”. (AS<sub>1</sub>L<sub>88-95</sub>)

Esto, guarda estrecha relación con lo argumentado por Echeverría (2011) quien menciona que los problemas que tenemos para lograr modalidades armoniosas de convivencia influyen en nuestras competencias como profesional, dado que cuando nuestra humanidad se ve afectada por situaciones como insatisfacciones, malos tratos o convivencia hostil, no rendimos al máximo, pues “...nadie que lo traten mal va a hacer las cosas (sic) bien hechas, en cambio la gente que se sienta satisfecha, agradada, va a dar el 100%”. (AS<sub>6</sub>L<sub>71-72</sub>).

La opinión del docente enlace de orientación, concuerda con lo acotado pues “...si una persona no se siente bien en su ambiente de trabajo ¿Cómo se va a desempeñar?, ¿Con qué ganas te va a venir temprano?, ¿Con qué ganas se va a desenvolver?” (AS<sub>4</sub>L<sub>65-67</sub>). Si bien es cierto, Echeverría (*op. cit.*) menciona que el individuo con problemas de este tipo es incapaz de ver sus fallas por sí mismo, por ende, es necesario que un *coach ontológico* le ayude a visualizar su error en virtud de conectarlo con su “potencial transformador” (p. 63) ya que “la competencia, la potencialidad... eso va a depender del clima porque si hay un clima satisfactorio para las relaciones humanas, para esa relación tú a tú con el otro, no las comprometería, sino que las afianzaría, exploraría, haría sacar dentro de la persona tantas cosas que a lo mejor él no conoce y que en ese buen clima laboral, de repente puede explotar pues, todo su potencial. ¿Y si fuera al contrario? Lo suprime, lo suprime porque no va a tener la oportunidad, porque si no lo escuchan él va a pensar a lo mejor que “ay, para qué decirlo si no me prestan atención” “para qué (sic) si lo

*que hay es egoísmo, si hay estás cosas...” Yo creo que ahí la persona vendría o trabajaría para cumplir a medias, verdad, no sacaría lo que lleva dentro de sí y a ese talento que a lo mejor está por descubrir”.* (AS<sub>3</sub>L<sub>78-90</sub>) opina un coordinador de media y diversificada.

De lo expuesto, se afirma entonces que nuestras competencias profesionales se encuentran ligadas a la convivencia en el entorno laboral, y la mejoría o el agravamiento de éstas dependen del estado de dicho entorno. Ésta es una de las tres razones por las que emerge el coaching ontológico, en virtud de que el ser humano encuentre el sentido a la vida y saque a flote su máximo potencial.

***Subcategoría: Ética Laboral***

**Cuadro 3**

**Testimonio de los Actores Sociales dentro de la Subcategoría: Ética Laboral**

---

**CATEGORÍA MEDULAR:** Paridad Existente entre Coaching Ontológico y Clima Laboral

---

**CATEGORÍA ORIENTADORA:** Crisis ética

---

<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>TESTIMONIO DE LOS ACTORES SOCIALES</b>
<b>Ética Laboral</b>	<p>“...quizás por el hecho de que algunos docentes no tienen actividades, no presentan acciones adecuadas a lo que es el deber ser, entonces eso lo pueden predisponer y pueden tratar al resto del personal como si todos fuésemos igual.” (AS<sub>1</sub>L<sub>133-136</sub>)</p> <hr/> <p>“...el hecho de la arbitrariedad, del apabullamiento muchas veces de informaciones y políticas con las que las personas no están de acuerdo; este... políticas educativas, mecanismos que se han implementado, llámese a nivel de evaluación, a nivel incluso de la práctica docente que sencillamente tienen o más bien, no tienen un basamento lógico porque es que no se puede llamar de otra manera, entonces la persona sencillamente o el personal en general tiene que acatar</p>

---

esa norma, tiene que acatar esos lineamientos, como les gusta llamarlos, reglamentos, este...mecanismos, etc.” (AS<sub>2</sub>L<sub>62-69</sub>)

“...sencillamente el que va tomando un cargo de responsabilidad lo vea casualmente como una forma de servicio, un servicio quizás más integral, el que está... el humilde profesor que imparte clases, ese no está en la cola, en el final, sino que ese es tan igualito como el que está quizás sentado en una oficina.” (AS<sub>2</sub>L<sub>192-196</sub>)

---

“cuando se dice una cosa, todos le aplaudimos en una reunión, pero siempre aparte se sale un comentario adicional que te llega: ay, ¿Escuchaste lo que propusieron? Ay, que no sé qué... En fin, pues, ese tipo de cosas negativas que siempre afectan.” (AS<sub>4</sub>L<sub>71-74</sub>)

---

### ***Hermenéusis de la Subcategoría: Ética Laboral***

Todo el personal docente, se debe a un código de ética profesional-laboral. Si bien es cierto, hoy día dicho código sufre serias amenazas a nuestra profesión no solo por incumplimiento de deberes o arbitrariedades, sino también a problemas emocionales que acarrearán la pérdida de nuestro potencial, nuestro interés y nuestra buena salud anímica. El coaching ontológico, de acuerdo a Echeverría (2011), nace debido a esta crisis ética que enfrenta el ser humano, representado en este caso por el profesional de la docencia, lo cual se evidencia en sus dificultades para desarrollar relaciones armoniosas en el entorno laboral.

Apoyada en las manifestaciones de los actores sociales del LEM, expuestas en el Cuadro 2, puedo afirmar la lógica del basamento de su teoría, la cual “se trata en rigor sobre la ética de la convivencia humana” (Echeverría 2003, p. 13) dado que algunos docentes están perdiendo el norte con respecto a las funciones de fase administrativa que deben ejercer como coordinadores o directivos, y el resto prefiere callar y hablar de las irregularidades vivenciadas a través de murmuraciones de pasillo; lo que demuestra una carencia de valores y de profesionalismo que deja claro el papel que

practica cada parte y que afecta a otros que si quieren desempeñarse adecuadamente pero la arbitrariedad, el apabullamiento, las nuevas políticas educativas, entre otras cosas, no les permiten trabajar a gusto en la institución.

Como evidencia de lo descrito, presento parte del testimonio del actor social 1, quien señala que “...quizás por el hecho de que algunos docentes no tienen actividades, no presentan acciones adecuadas a lo que es el deber ser, entonces eso lo pueden predisponer [al personal directivo] y pueden tratar al resto del personal como si todos fuésemos igual.” (AS<sub>1</sub>L<sub>133-136</sub>)

Además de ello, se debería reflexionar sobre nuestra práctica profesional, de modo que se pueda entender al compañero de labores, a fin de respetar su cargo y valorar su trabajo. El actor social 2 lo hace sentir de esta manera: “...sencillamente el que va tomando un cargo de responsabilidad lo vea casualmente como una forma de servicio, un servicio quizás más integral, el que está... el humilde profesor que imparte clases, ese no está en la cola, en el final, sino que ese es tan igualito como el que está quizás sentado en una oficina.” (AS<sub>2</sub>L<sub>192-196</sub>)

**Subcategoría: Relaciones Interpersonales**

**Cuadro 4**

**Testimonio de los Actores Sociales dentro de la Subcategoría: Relaciones Interpersonales**

<b>CATEGORÍA MEDULAR:</b> Paridad Existente entre Coaching Ontológico y Clima Laboral	
<b>CATEGORÍA ORIENTADORA:</b> Crisis Ética	
<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>TESTIMONIO DE LOS ACTORES SOCIALES</b>
<b>Relaciones Interpersonales</b>	<p>“...las relaciones entre el personal deben ser adecuadas y nos relacionamos de manera directa a través del lenguaje.” (AS<sub>1</sub>L<sub>37-38</sub>)</p> <p>“...creo que en los actuales momentos estamos atravesando por un momento en donde las relaciones interpersonales en la institución son ásperas, son</p>



---

como difíciles de tratar porque no nos sentimos totalmente entendidos.” (AS<sub>1</sub>L<sub>102-105</sub>)

---

“dividida, necesariamente dividida, fragmentada, eh... hay una mala... hay una visión muy... (piensa) tergiversada, será, de lo que es la relación gerente con el resto de su personal, yo creo que la gerencia se torna muy arbitraria, por no decir otra palabra.” (AS<sub>2</sub>L<sub>135-138</sub>)

“Demandaría por supuesto tener un... como dijera yo... una forma de establecer las relaciones de manera que sean armoniosas, que sean positivas.” (AS<sub>2</sub>L<sub>186-188</sub>)

---

“O sea, uno busca siempre mediar con la gente. Yo soy una persona que busca siempre mediar con compañeros, con to’ el mundo y bueno, considero que me la llevo bien con to’ el mundo por eso.” (AS<sub>4</sub>L<sub>53-55</sub>)

---

“ellos si se vienen a quejar ante mí es porque sienten que de la otra parte no están siendo bien tratados y bueno, yo como parte del tren directivo, lo que hago es exhortar a mis otros dos (2) colegas pues para que me expliquen porque toman esas decisiones de esa forma.” (AS<sub>6</sub>L<sub>101-104</sub>)

---

### ***Hermenéusis de la Subcategoría: Relaciones Interpersonales***

Nosotros, los seres humanos somos seres sociales. El mero hecho de emplear el lenguaje oral y/o escrito para comunicarnos con otros es prueba de ello. Dicha característica, nos impulsa a entablar relaciones significativas con personas que pueden influir de forma positiva o negativa en nuestro devenir cotidiano. El testimonio de un compañero de labores concuerda con mi cosmovisión al afirmar que

*“...las relaciones entre el personal deben ser adecuadas y nos relacionamos de manera directa a través del lenguaje.” (AS<sub>1</sub>L<sub>37-38</sub>)*

Por tal razón, los vínculos a nivel laboral deben ser armoniosos en virtud de que nuestra potencialidad y ética profesional no se vea afectada, dado que entablar relaciones gratas de convivencia es una necesidad de relevancia, tal y como lo expone Chiavenato (2000) al hacer mención sobre la pirámide de necesidades de Maslow.

Hoy día, se observa la fragmentación de relaciones laborales debido a la poca importancia que se le da, en una organización, a este aspecto. Si bien es cierto, el compañero de labores mencionado hace ver que *“...en la actualidad (sic) estamos atravesando por un momento en donde las relaciones interpersonales en la institución son ásperas, son como difíciles de tratar porque no nos sentimos totalmente entendidos.” (AS<sub>1</sub>L<sub>102-105</sub>)* lo cual conlleva a que nuestra manera de actuar no sea la más adecuada en nuestro entorno de trabajo.

Lo expuesto, se evidencia en la confesión de otro docente, quien expresa que la relación entre el personal está *“necesariamente dividida, fragmentada, hay una mala... hay una visión muy tergiversada, de lo que es la relación gerente con el resto de su personal, yo creo que la gerencia se torna muy arbitraria, por no decir otra palabra.” (AS<sub>2</sub>L<sub>135-138</sub>)*. En relación a ello, la subdirectora académica señala que el personal necesita sentirse comprendido, por ende, acuden a quien se relaciona amablemente con ellos y los respeta, tal como se vislumbra en el siguiente testimonio: *“ellos si se vienen a quejar ante mí es porque sienten que de la otra parte no están siendo bien tratados y bueno, yo como parte del tren directivo, lo que hago es exhortar a mis otros dos (2) colegas pues para que me expliquen porque toman esas decisiones de esa forma.” (AS<sub>6</sub>L<sub>101-104</sub>)*

Es de notar que para entablar relaciones interpersonales provechosas para la organización es necesario implementar estrategias de gestión que orienten a la solución de este tipo de problemas, por ello Echeverría (2011), manifiesta que el coaching ontológico surge como disciplina emergente, dado que uno de los problemas que enfrenta el ser humano es la creciente dificultad para preservar y

desarrollar relaciones personales de relevancia, lo cual surte efectos contrarios a los esperados en su desempeño y salud mental.

Chiavenato (*op.cit.*) expone que una buena salud mental puede ser evidenciada a través de estas tres (3) características: “Sentirse bien consigo mismos, sentirse bien con respecto a los demás y ser capaces de enfrentar por sí mismos las exigencias de la vida” (p. 85) por ende, las demandas de docentes no escapan de la realidad al exigir “...una forma de establecer las relaciones de manera que sean armoniosas, que sean positivas.” (AS<sub>2</sub>L<sub>186-188</sub>) y de buscar “mediar con la gente.” (AS<sub>4</sub>L<sub>53</sub>)

En el siguiente gráfico se desprende información sobre los hallazgos vislumbrados en la categoría orientadora: *Crisis Ética* en virtud de mostrar la fiabilidad de los protocolos obtenidos a través de las voces de los actores sociales. (Ver Gráfico 3)



**Gráfico 3. Hallazgos en la categoría: crisis ética.** Elaborado por autora.

### *Categoría Orientadora: Logos Ontológico*

La categoría orientadora *Logos Ontológico* nace debido al carácter lingüístico que presentan las personas y las diferentes formas que tenemos para comunicarnos a través del lenguaje. Dichas formas se develan en esta categoría a través de las subcategorías: *Logos Generativo*, *Logos Emocional* y *Logos Corporal*; dominios fenoménicos que desencadenan acciones y reacciones que al ser exteriorizados revelan el poder generativo y consensuado del lenguaje.

A continuación, presento las subcategorías mencionadas en función de dar a conocer los hallazgos revelados en las confesiones de los actores sociales.

#### *Subcategoría: Logos Generativo*

#### **Cuadro 5**

#### **Testimonio de los Actores Sociales dentro de la Subcategoría: Logos Generativo**

<b>CATEGORÍA MEDULAR:</b> Paridad Existente entre Coaching Ontológico y Clima Laboral	
<b>CATEGORÍA ORIENTADORA:</b> Logos Ontológico	
<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>TESTIMONIO DE LOS ACTORES SOCIALES</b>
	“el lenguaje sería fundamental, porque sería la forma adecuada de llegar a las personas, de poder orientarles en su trabajo o en las acciones que realizan”. (AS <sub>1</sub> L <sub>16-18</sub> )
	“el lenguaje representaría un elemento importante porque para facilitar el clima en la institución.” (AS <sub>1</sub> L <sub>36-37</sub> )
<b>Logos Generativo</b>	“si el lenguaje utilizado en este caso por los directivos, si es un lenguaje duro, áspero, si no hay escucha sino que hay solo mandato, eh, el clima laboral no se va... no vamos a sentirnos en un clima laboral adecuado, sino que vamos a hacer las cosas como obligados, en cambio si el lenguaje es sutil, es agradable, es asertivo, pudiésemos trabajar, sentirnos en comodidad para las actividades y en vez de sentir que nos están obligando a hacer una actividad, vamos

---

a sentir más bien como la obligación de hacerla de manera natural, porque estamos siendo bien tratados.” (AS<sub>1</sub>L<sub>78-84</sub>)

---

“Ontología del lenguaje tendría que ver con el conocimiento del lenguaje, con el conocimiento de... llámese del idioma, pero también un conocimiento que sea funcional, no nada más de carácter intelectual, sino más bien de carácter emocional y que las palabras sean, digamos, lo más certeras posibles en un ambiente adecuado, es decir, que la palabra se adecúe a lo que son las circunstancias y al momento que se vive.” (AS<sub>2</sub>L<sub>22-27</sub>)

“si el lenguaje se utiliza de forma, favorable, positiva, el clima laboral mejora. Si hay entonces lo contrario, si hay un lenguaje que no sea acorde, incluso si hay un lenguaje intimidante, agresivo, un lenguaje que más bien coloque a la persona en posición de insubordinación o incluso discriminatorio, puede ser fatal a la hora de definir un clima laboral favorable.” (AS<sub>2</sub>L<sub>50-55</sub>)

---

“hay muchas formas de decir las cosas y mientras uno sea más cuidadoso, más delicado para informar, para llamar la atención, creo que es más... va a ser recibida de una mejor manera a que se llegue con gritos, a que se llegue con otra forma de atropellar pues, dándole información a la otra persona.” (AS<sub>3</sub>L<sub>35-38</sub>)

---

“es una cosa de acción y reacción, si ese lenguaje no es bueno no va a generar buen resultado, si el lenguaje es bueno va a generar un resultado positivo. Todo depende de cómo tú te dirijas a la persona.” (AS<sub>4</sub>L<sub>57-60</sub>)

---

“el lenguaje, verdad, es lo que va a definirnos a nosotros como personas y la manera de como nosotros podemos expresarnos hacia esa persona que podemos dirigirnos, porque no es igual que yo le dé una orden que sea de una forma emocionalmente, pues, por decirlo, en gritos; a que yo le dé una orden y que esa orden sea escuchada por ese personal de una manera activa, pues y al escucharlo de esa manera activa nos vamos a poder dirigir mejor.” (AS<sub>5</sub>L<sub>30-35</sub>)

---

---

“en el lenguaje está el lenguaje persuasivo, verdad, el lenguaje ayuda mucho a que... la forma como tú lo uses implicaría el logro de las acciones que tú quisieras que el otro haga, ve, y tiene que ver mucho con el buen trato.”  
(AS<sub>6</sub>L<sub>20-22</sub>)

---

### ***Hermenéusis de la Subcategoría: Logos Generativo***

Esta subcategoría describe al lenguaje como generativo, puesto que de él dependen nuestras acciones dentro del sistema social al cual pertenecemos. En este particular, hago referencia al lenguaje empleado en las organizaciones que prestan servicio al sistema educativo, el cual es de entera importancia debido a que de él está sujeto el desenvolvimiento de los docentes en virtud de realizar las funciones que competen.

En cuanto a ello, el testimonio ofrecido por uno de los actores sociales entrevistados, señala el poder generativo del mismo, al afirmar que “*en el lenguaje está el lenguaje persuasivo, (sic) la forma como tú lo uses implicaría el logro de las acciones que tú quisieras que el otro haga (sic) y tiene que ver mucho con el buen trato*”. (AS<sub>6</sub>L<sub>20-22</sub>)

Lo expuesto, guarda estrecha relación con las palabras de Echeverría (2003) quien interpreta en uno de sus postulados al lenguaje como generativo y manifiesta que “el lenguaje no sólo nos permite hablar «sobre» las cosas: el lenguaje hace que sucedan cosas. ...El lenguaje, por lo tanto, no sólo permite describir la realidad, el lenguaje crea realidades. ...Genera ser” (p. 22).

Cinco (5) de los actores sociales concuerdan que el lenguaje debe ser empleado de forma sutil y no descortés en las organizaciones educativas, dado que repercute en el clima laboral de manera significativa. Esto, puede ser evidenciado en lo descrito por Echeverría (*op. cit.*) quien manifiesta que “toda proposición, toda interpretación, abre y cierra determinadas posibilidades en la vida, habilita o inhibe determinados cursos de acción.” (p. 27) por ende, nos define como personas y desencadena reacciones en

quien nos escucha y toma en cuenta la palabra que nunca viene vacía, pues nuestra boca tiene poder para edificar o derribar tal y como lo menciona La Biblia.

Entonces, no es infundada la posición asumida por este actor social, quien expresa que el “*el lenguaje sería fundamental, porque sería la forma adecuada de llegar a las personas, de poder orientarles en su trabajo o en las acciones que realizan*”. (AS<sub>1</sub>L<sub>16-18</sub>) todo dependerá de cómo se comuniquen entre sí, el personal directivo y docente en la institución.

***Subcategoría: Logos Emocional***

**Cuadro 6**

**Testimonio de los Actores Sociales dentro de la Subcategoría: Logos Emocional**

<b>CATEGORÍA MEDULAR:</b> Paridad Existente entre Coaching Ontológico y Clima Laboral	
<b>CATEGORÍA ORIENTADORA:</b> Logos Ontológico	
<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>TESTIMONIO DE LOS ACTORES SOCIALES</b>
	“las emociones que cada uno tenemos, van a determinar o van a influir de manera directa en los modos de actuar ante las diversas circunstancias que se presentan en las instituciones.” (AS <sub>1</sub> L <sub>56-58</sub> )
<b>Logos Emocional</b>	“La importancia del lenguaje es sumame... (no terminó la palabra) es, es, es por supuesto muy amplia, se puede ver desde diversos puntos de vista, porque el uso del lenguaje tiene que ver con las reacciones que puedan tener las personas.” (AS <sub>2</sub> L <sub>48-50</sub> )
	“Las emociones por supuesto que tienen mucho que ver, eh... al principio decía que... por supuesto, todo lo que tiene que ver con el... con el desarrollo de las clases, de todo lo que tiene que ver con la educación en sí, es por supuesto muy importante la emotividad, porque a la hora de tú impartir un conocimiento, de dar una clase, no es nada más lo que pueda, el peso intelectual que tú puedas estarle, digamos dando o la importancia que tú le

---

das a nivel intelectual, sino también el cómo se transmite, el cómo llega.” (AS<sub>2</sub>L<sub>67-73</sub>)

---

“Hay muchos factores que se pueden desprender de ahí de las emociones, por eso lo considero fundamental en ese... para consolidar un buen clima laboral.” (AS<sub>3</sub>L<sub>52-54</sub>)

---

“Nosotros tenemos una cultura muy emocional y sí afecta en realidad, pues. Por eso si sería necesario como que dar ese paso de que la gente te escuche o como jefe, darle ese espacio a la persona para que la escuches y de ahí en adelante tomar medidas.” (AS<sub>4</sub>L<sub>46-49</sub>)

---

“cuando hablamos de emociones, ya ahí es el lenguaje, el lenguaje también lo podemos expresar a través de emociones, como te dije anteriormente, si las instrucciones se dan en forma de gritos ¿Qué personal te va a hacer caso a ti gritando a las personas? Ninguna, tú tienes que aprender a controlar como gerente las emociones para poder llegar a ese público.” (AS<sub>5</sub>L<sub>50-54</sub>)

---

### ***Hermenéusis de la Subcategoría: Logos Emocional***

Las emociones, son un tipo de lenguaje que al ser expresado manifiesta nuestro estado de ánimo o cómo nos sentimos con respecto a alguna situación que emergió y afectó de manera positiva o negativa. Éstas, deben ser autocontroladas, dado que las mismas evidencian el grado de inteligencia emocional que albergamos dentro de sí, por ende, el lenguaje emocional forma parte de los dominios fenoménicos que poseemos en virtud de manifestar con o sin palabras aquello que sentimos o padecemos de acuerdo a las circunstancias que atravesamos; por ello, esto se debe hacer de forma inteligente y aún más cuando hay personal a nuestro cargo que amerita de nuestra tolerancia y comprensión.

Echeverría (2011) añade que las emociones son...



...una distinción que hacemos en el lenguaje para referirnos al cambio en nuestro espacio de posibilidades a raíz de determinados acontecimientos (sucesos, eventos o acciones). Cuando hablamos de emociones, por lo tanto, podemos señalar las circunstancias particulares que las generan. ... pues son específicas y reactivas. Los acontecimientos las preceden. (p. 153)

En concordancia con lo descrito, es necesario destacar lo declarado por un docente, quien expone que *“las emociones que cada uno tenemos, van a determinar o van a influir de manera directa en los modos de actuar ante las diversas circunstancias que se presentan en las instituciones.”* (AS<sub>1</sub>L<sub>56-58</sub>) Asimismo, otro docente agrega que *“cuando hablamos de emociones, ya ahí es el lenguaje, el [cual] también lo podemos expresar a través de emociones ...si las instrucciones se dan en forma de gritos ¿Qué personal te va a hacer caso a ti gritando a las personas? Ninguno, (sic) tú tienes que aprender a controlar como gerente las emociones para poder llegar a ese público.”* (AS<sub>5</sub>L<sub>50-54</sub>)

Tal y como se evidencia, se puede notar que el lenguaje emocional influye directamente en el clima laboral, puesto que tal y como se menciona en los relatos recabados *“las emociones, ...tienen mucho que ver, ...con el desarrollo de las clases, de todo lo que tiene que ver con la educación en sí, es por supuesto muy importante la emotividad, porque a la hora de tú impartir un conocimiento, de dar una clase, no es nada más lo que pueda, el peso intelectual que tú puedas estarle, digamos dando o la importancia que tú le das a nivel intelectual, sino también el cómo se transmite, el cómo llega.”* (AS<sub>2</sub>L<sub>67-73</sub>)

*Subcategoría: Logos Corporal*

**Cuadro 7**

**Testimonio de los Actores Sociales dentro de la Subcategoría: Logos Corporal**

---

**CATEGORÍA MEDULAR:** Paridad Existente entre Coaching Ontológico y Clima Laboral

---

**CATEGORÍA ORIENTADORA:** Logos Ontológico

---

<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>TESTIMONIO DE LOS ACTORES SOCIALES</b>
<b>Logos Corporal</b>	<p>“al momento en que tú te callas la boca y que no dices nada, también estás eligiendo una opción, también estás eligiendo una actitud y esa actitud de pasividad o te dice que se están tragando todo sin ánimos de alterar nada o que sencillamente son una cuerda de hipócritas, este... porque no se atreven a decir nada para no desagradar, pero que todos estén de acuerdo con, con... a veces con las decisiones estas arbitrarias, sencillamente te dice una actitud u otra, lo que evidencia es, para mí, hipocresía, evidencia pasividad, incluso hasta miedo, temor de decir y manifestar de repente un punto de vista contrario a lo que se te está diciendo.” (AS<sub>2</sub>L<sub>149-157</sub>)</p> <p>“la participación es nula porque hay una pasividad de parte del docente” (AS<sub>2</sub>L<sub>254-255</sub>)</p>
	<p>“a la emoción, indudablemente, a que no quiero perder la oportunidad o porque de repente se me puede olvidar, considero que es el momento y entonces pienso en mí y me paro y opino, verdad, sin pensar en un protocolo que hay que cumplir” (AS<sub>3</sub>L<sub>124-127</sub>)</p>
	<p>“Eso se ve primero en los rostros, (ríe) lamentablemente aquí que no me vas a ver el rostro, pero aquí se ponen caras como que caras largas. Caras así como de ¿Qué pasó pues? ¿Qué pasó aquí Dios? Y es que no es una orden, es que no se está consultando, ¡Es un mandato ya!” (AS<sub>5</sub>L<sub>113-116</sub>)</p>

### ***Hermenéusis de la Subcategoría: Logos Corporal***

La corporalidad es otra forma del lenguaje, otra manera de expresar con nuestros gestos, actitudes y/o participación lo que queremos hacer comprender. En las instituciones educativas, este lenguaje no verbal se evidencia en el semblante de satisfacción o insatisfacción laboral que presenta el personal docente con respecto a lo agrado que pueda sentirse en su entorno laboral. Prueba de ello lo confirma el testimonio de una docente, quien revela que *“eso se ve primero en los rostros ...aquí se ponen caras como que caras largas. Caras así como de ¿Qué pasó pues? ¿Qué pasó aquí Dios? Y es que no es una orden, es que no se está consultando, ¡Es un mandato ya!”* (AS<sub>5</sub>L<sub>113-116</sub>)

La corporalidad dice mucho de nuestra actitud y de nosotros mismos, muestra nuestro verdadero estado de ánimo y la voluntad que como docentes tenemos de trabajar en el ambiente laboral que nos ofrece la organización educativa.

Lo descrito por otra docente, coincide con lo enunciado, dado que *“al momento en que tú te callas la boca y que no dices nada, también estás eligiendo una opción, también estás eligiendo una actitud y esa actitud de pasividad o te dice que se están tragando todo sin ánimos de alterar nada o que sencillamente son una cuerda de hipócritas, este... porque no se atreven a decir nada para no desagradar, pero que todos estén de acuerdo con, con... a veces con las decisiones estas arbitrarias, sencillamente te dice una actitud u otra, lo que evidencia es, para mí, hipocresía, evidencia pasividad, incluso hasta miedo, temor de decir y manifestar de repente un punto de vista contrario a lo que se te está diciendo.”* (AS<sub>2</sub>L<sub>149-157</sub>)

Vinculado a lo expuesto, Echeverría (2011) señala que la postura corporal que adoptamos para expresarnos, carece de ingenuidad, pues ella envía un mensaje de lo que realmente queremos decir y cómo lo estamos enfrentando. Por tanto, la corporalidad, que se hace manifiesta en nuestro entorno laboral, proyecta nuestro sentir con respecto al sistema educativo y/o el personal que labora dentro de la institución.

En el Gráfico 4, se vislumbran los hallazgos resultantes de la categoría: *Logos Ontológico* en virtud de mostrar los aspectos más relevantes de las subcategorías: *Logos Generativo*, *Logos Emocional* y *Logos Corporal*.



**Gráfico 4. Hallazgos en la categoría: logos ontológico.** Elaborado por autora.

***Categoría Orientadora: Transformación del Ser***

Esta categoría nace de la posibilidad que tiene el ser humano de experimentar una evolución significativa, una transformación interna que le permitirá cambios externos notables en su entorno social-laboral. Dentro de dicha categoría se encuentran las

subcategorías: *Evolución Guiada*, *Escucha Activa* y *Barreras que Impiden el Cambio*, las cuales muestra la importancia de conocer los “condicionantes ocultos” (observador y sistema) que nos conectan con nuestro potencial transformador que los “condicionantes visibles” no han podido vislumbrar, a través de un coach. (Echeverría, 2011)

***Subcategoría: Evolución Guiada***

**Cuadro 8**

**Testimonio de los Actores Sociales dentro de la Subcategoría: Evolución Guiada**

<b>CATEGORÍA MEDULAR:</b> Paridad Existente entre Coaching Ontológico y Clima Laboral	
<b>CATEGORÍA ORIENTADORA:</b> Transformación del Ser	
<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>TESTIMONIO DE LOS ACTORES SOCIALES</b>
	“es la orientación o la guía de personas para... en su actuar, en las acciones que realizan”. (AS <sub>1</sub> L <sub>5-6</sub> )
	“coaching es entrenar, y es entrenamiento, pero es también asesoría; eh, de lo que tiene que ver con... poder sacarle el mejor provecho o potenciar las habilidades de las personas y un coaching es el proceso por el cual una persona puede alcanzar esas habilidades, esas potencialidades y llevarlas al máximo” (AS <sub>2</sub> L <sub>6-9</sub> )
<b>Evolución Guiada</b>	“motivar a que la persona, según el conocimiento que tenga de “N” habilidades/destrezas, eh... pueda ponerlo en función de... de... de... mmm... a ver, pueda ponerlo en función de sacarle el mayor provecho posible, al conocimiento que tenga. Supongo que tiene que ver con el hecho de desenvolverse mejor en cualquier ámbito en el que se... en el que la persona se desarrolle”. (AS <sub>2</sub> L <sub>15-20</sub> )
	“hablaríamos de un entrenamiento sobre la conducta de la realidad de la persona como tal, como el dirigir

---

ciertas características de la realidad de la persona para inducirlas hacia un comportamiento determinado o que se espera pues”. (AS<sub>3</sub>L<sub>11-13</sub>)

---

“Bueno, es como ese acompañamiento que se hace entre todas las personas que conviven en una determinada institución, este... pudiéramos decir, ese acompañamiento que debería existir entre el directivo, yo diría como ese acompañamiento que el directivo debe tener en este caso, viéndolo así desde el punto de vista institucional, entre directivos y coordinadores y coordinadores con el resto del personal”. (AS<sub>6</sub>L<sub>12-17</sub>)

“no nada más por el hecho de estar aquí uno no se las sabe todas, también necesita de verdad esa orientación y también que los mismos colegas le digan a uno, porque uno a veces no se ve a sí mismo, pero es bueno que otros colegas también le hagan saber a uno en qué falla, en qué debe mejorar.” (AS<sub>6</sub>L<sub>146-149</sub>)

---

### ***Hermenéusis de la Subcategoría: Evolución Guiada***

A nivel educativo, atravesar cambios abruptos sin la previa preparación requerida para afrontarlos puede generar en el docente una acumulación de estrés que se traduce en ineffectividad laboral. Por ende, se requiere de la orientación o la asesoría de personas que motiven a generar soluciones que nos separen del fracaso emocional/laboral. Esta necesidad se refleja en lo expuesto por el actor social #6 quien manifiesta que *“no nada más por el hecho de estar aquí uno no se las sabe todas, también necesita de verdad esa orientación y también que los mismos colegas le digan a uno, porque uno a veces no se ve a sí mismo, pero es bueno que otros colegas también le hagan saber a uno en qué falla, en qué debe mejorar.”* (AS<sub>6</sub>L<sub>146-149</sub>)

Si bien es cierto, el acompañamiento en las instituciones educativas se hace indispensable, dado que esa guía, brindaría la oportunidad de discernir en qué estamos fallando, a través de otra interpretación, cuyo punto de vista u opinión

brindaría un estímulo para explotar nuestra potencialidad y hacerle frente al cambio, no en vano un docente manifiesta que *“motivar a que la persona, según el conocimiento que tenga de “N” habilidades/destrezas, pueda ponerlo en función de sacarle el mayor provecho posible, al conocimiento que tenga. Supongo que tiene que ver con el hecho de desenvolverse mejor en cualquier ámbito en el que la persona se desarrolle”*. (AS<sub>2</sub>L<sub>15-20</sub>)

Es de destacar que, el coaching ontológico representa una visión de gestión educativa estratégica que se adapta a la necesidad de dicho acompañamiento que busca que los educadores no desfallezcan ante los cambios socioeducativos, puesto que su puesta en práctica tiene profundo interés en llevarnos a conocer los “condicionantes ocultos” (observador y sistema) que nos conectan con nuestro potencial transformador que los “condicionantes visibles” no han podido vislumbrar. (Echeverría, 2011, p.63)

De ello se desprende la importancia de la actuación del directivo como *coach ontológico*, quien sería el personal encargado de establecer la conexión entre aquello que no podemos ver con nuestras capacidades físicas e intelectuales. *“...es como ese acompañamiento que se hace entre todas las personas que conviven en una determinada institución, este... pudiéramos decir, ese acompañamiento que debería existir entre el directivo, yo diría como ese acompañamiento que el directivo debe tener en este caso, viéndolo así desde el punto de vista institucional, entre directivos y coordinadores y coordinadores con el resto del personal”*. (AS<sub>6</sub>L<sub>12-17</sub>) *“Es la orientación o la guía de personas (sic) en su actuar, en las acciones que realizan”*. (AS<sub>1</sub>L<sub>5-6</sub>)

Dicho comportamiento, no es provocado, sino más bien descubierto por el *coachee*; por tanto, discrepo de la opinión del actor social #3 quien afirma que *“hablaríamos de un entrenamiento sobre la conducta de la realidad de la persona como tal, como el dirigir ciertas características de la realidad de la persona para inducirlas hacia un comportamiento determinado o que se espera, pues”*. (AS<sub>3</sub>L<sub>11-13</sub>) *“Coaching es entrenar, y es entrenamiento, pero es también asesoría; eh, de lo que tiene que ver con... poder sacarle el mejor provecho o potenciar las habilidades de*

*las personas (sic) coaching es el proceso por el cual una persona puede alcanzar esas habilidades, esas potencialidades y llevarlas al máximo” (AS<sub>2</sub>L<sub>6-9</sub>)*

***Subcategoría: Escucha Activa***

**Cuadro 9**

**Testimonio de los Actores Sociales dentro de la Subcategoría: Escucha Activa**

<b>CATEGORÍA MEDULAR:</b> Paridad Existente entre Coaching Ontológico y Clima Laboral	
<b>CATEGORÍA ORIENTADORA:</b> Transformación del Ser	
<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>TESTIMONIO DE LOS ACTORES SOCIALES</b>
	“en todos los ámbitos tiene que haber la escucha.” (AS <sub>1</sub> L <sub>47</sub> )
<b>Escucha Activa</b>	“escuchar es... eh, oír con atención, porque escuchar implica verdadera atención con el corazón, porque no es igual oír; de oír, oímos todos, oímos ruidos, oímos canciones y puede haber digamos un murmullo de fondo, pero escuchar con atención implica que la persona pone todo su interés en algo particular y por supuesto, la escucha es importante a la hora, no solamente de emitir una opinión, a la hora por supuesto de que tú la emitas y que te sientas realmente que percibieron lo que tú querías decir.” (AS <sub>2</sub> L <sub>58-64</sub> )
	“debemos estar atentos a escuchar tanto a esos niveles altos o niveles bajos para buscar la horizontalidad, que escuchemos, que aprendamos a escuchar sugerencias, propuestas y evaluemos la factibilidad de si se pueden aplicar o no.” (AS <sub>3</sub> L <sub>71-74</sub> )
	“si tú no escuchas a tu personal, o sea, siendo directivo, siendo jefe de una institución educativa, no puedes decir o no puedes aplicar medidas que sean efectivas y que la gente te las apoye.” (AS <sub>4</sub> L <sub>39-41</sub> )



---

“si tú escuchas a tu personal, verdad, obviamente el escuchar a tu personal te lleva a ti a que esa escucha activa y ese personal sencillamente sepas tú cuáles son sus necesidades, cuáles son sus requerimientos. Al escuchar a tu personal, tú puedes decirle también las informaciones a él, porque se siente como persona activa pues, se siente como personal capacitado y al sentirse como personal capacitado va a poder trabajar bien, de la mejor manera, dentro de la institución.” (AS<sub>5</sub>L<sub>39-42</sub>)

---

“es necesario escuchar para poder tomar ciertas decisiones, verdad, porque no podemos juzgar a priori, la escucha es muy importante.” (AS<sub>6</sub>L<sub>56-57</sub>)

---

### ***Hermenéusis de la Subcategoría: Escucha Activa***

Para interactuar, comprender e interpretar las necesidades del otro, es necesario escuchar, lo cual exige verdadero interés en lo que se nos dice para así poder discernirlo. *“Escuchar es oír con atención, porque escuchar implica verdadera atención con el corazón, porque no es igual oír; de oír, oímos todos, oímos ruidos, oímos canciones y puede haber digamos un murmullo de fondo, pero escuchar con atención implica que la persona pone todo su interés en algo particular y por supuesto, la escucha es importante a la hora, no solamente de emitir una opinión, a la hora por supuesto de que tú la emitas y que te sientas realmente que percibieron lo que tú querías decir.”* (AS<sub>2</sub>L<sub>58-64</sub>)

En una organización educativa, la escucha juega un papel determinante, dado que *“es necesario escuchar para poder tomar ciertas decisiones, verdad, porque no podemos juzgar a priori, la escucha es muy importante.”* (AS<sub>6</sub>L<sub>56-57</sub>) y el coaching ontológico así lo demuestra al coaching ontológico, pues su puesta en práctica “es dependiente de la interpretación sobre el ser humano contenida en la ontología del lenguaje” (Echeverría, 2011, p.15) y para llevar a cabo dicha interpretación

cuantitativa del ser es imperativo escuchar el lenguaje del mismo y que éste, a su vez, escuche el lenguaje generativo del *coach* ontológico que le permitirá proyectar un futuro prometedor tanto para él, como para la organización inteligente donde se desempeña.

*Subcategoría: Barreras que Impiden el Cambio*

**Cuadro 10**

**Testimonio de los Actores Sociales dentro de la Subcategoría: Barreras que Impiden el Cambio**

<b>CATEGORÍA MEDULAR:</b> Paridad Existente entre Coaching Ontológico y Clima Laboral	
<b>CATEGORÍA ORIENTADORA:</b> Transformación del Ser	
<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>TESTIMONIO DE LOS ACTORES SOCIALES</b>
<b>Barreras que Impiden el Cambio</b>	“si no hay una escucha, un entendimiento pues las actividades no se darían adecuadamente.” (AS <sub>1</sub> L <sub>48-49</sub> )
	“si dejamos que nuestras emociones fluyan sin control eso pudiese ser muy perjudicial para la institución.” (AS <sub>1</sub> L <sub>63-64</sub> )
	“la mala comunicación en este caso, sería una barrera que cambiaría, alteraría lo que es el clima laboral” (AS <sub>1</sub> L <sub>68-69</sub> )
	la falta de empatía, esa es la primera barrera que hay. (AS <sub>2</sub> L <sub>91-92</sub> )
	“El autoritarismo, el egoísmo, la envidia, el no querer trabajar en equipo, creo que son barreras humanas pues, ahí volvemos, bueno tiene mucha relación con lo que es las emociones. A veces la gente quiere imponerse por encima de los otros y esa es una barrera enorme pues, que hay que superar.” (AS <sub>3</sub> L <sub>57-60</sub> )

---

“Mira, puede ser a veces cierta renuencia que pueda tener el personal directivo con respecto a lo que es la escucha. A lo que estamos comentando, a la forma en la que se dirige. Eh, colocarle cierto tinte a las cosas que no deberían.” (AS<sub>4</sub>L<sub>93-95</sub>)

---

“serían primero barreras comunicacionales, barreras por lo menos en el actual momento en que vivimos, la crisis también es una barrera comunicacional, el dominio de las emociones también podría ser otra barrera.” (AS<sub>5</sub>L<sub>60-62</sub>)

“la crisis que actualmente vivimos en cuanto al no manejo de emociones, en cuanto a las dificultades comunicativas que probablemente pudiéramos tener dentro de la institución y obviamente el clima laboral debería mejorar.” (AS<sub>5</sub>L<sub>136-139</sub>)

---

“La falta de comunicación, el no escucharse.” (AS<sub>6</sub>L<sub>62</sub>)

---

### ***Hermenéusis de la Subcategoría: Barreras que Impiden el Cambio***

Según Echeverría (2011), la evolución personal y profesional del ser humano está condicionada por barreras biológicas impuestas o por barreras autoimpuestas a través de las propias restricciones éticas. Si bien es cierto, estas barreras impiden el crecimiento personal y conducen a generar actitudes y emociones negativas que de una u otra forma afectan el entorno social-laboral. El testimonio de los actores sociales da fe de ello, puesto que la mala comunicación, el no escuchar y el descontrol de nuestras emociones puede ser perjudicial en una institución educativa, debido a que arrastran consigo otro tipo de barreras como la falta de empatía, el egoísmo, el autoritarismo, la envidia, la mentira, el abuso de poder, entre otras que nos conducen a dejar de fraternizar con nuestros compañeros de labores para alcanzar nuestro objetivo común, la calidad educativa.



**Gráfico 5. Hallazgos en la categoría: transformación del ser.** Elaborado por autora.

***Categoría Orientadora: Ser Docente***

La docencia, es una de las profesiones más honorables que existen. De quienes la ejercen, depende el futuro en el que se cimientan las bases de una nación. Mas, un docente no solo es profesional en su área, también es un ser humano que se diferencia de otros por su manera de pensar, sus juicios, valores y creencias. Por ello, surge esta categoría, tratando de dejar claro la multiplicidad de universos que yace dentro de una organización educativa, cabe destacar que dicha categoría se nutre de las siguientes subcategorías: *Humanidad Mutable, Talento Humano y Posición Definida.*

*Subcategoría: Humanidad Mutable*

**Cuadro 11**

**Testimonio de los Actores Sociales dentro de la Subcategoría: Humanidad Mutable**

---

**CATEGORÍA MEDULAR:** Paridad Existente entre Coaching Ontológico y Clima Laboral

---

**CATEGORÍA ORIENTADORA:** Ser Docente

---

<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>TESTIMONIO DE LOS ACTORES SOCIALES</b>
<b>Humanidad Mutable</b>	<p>“no solamente impartir conocimientos, sino todo lo que es la dinámica educativa, que no es nada más impartir conocimientos, sino también desarrollarse, humanamente hablando en todos los aspectos.” (AS<sub>2</sub>L<sub>42-45</sub>)</p>
	<p>“estamos viviendo momentos difíciles, en donde a veces como pensamos tanto en solventar lo de nosotros, no vemos a veces un poquito más allá de la situación que está pasando el otro.” (AS<sub>3</sub>L<sub>143-145</sub>)</p>
	<p>“si tú hablas con gritos, ¿Qué vas a escuchar de ese personal? También te va a gritar. Si tú te diriges de una forma, verdad, más pacífica. Si tú te diriges, sabes incluir en tu léxico palabras con la cual el personal te pueda escuchar, tú puedes escuchar esas necesidades de ese personal, obviamente que el personal va a trabajar de la mejor de la mejor manera, pues porque se va a sentir parte importante del proceso, pero si tú obvias todas las cosas que él te va a decir, ¿De qué sirve?” (AS<sub>5</sub>L<sub>65-71</sub>)</p>
	<p>“precisamente ahorita conversaba con el Director, el Profesor L.O. y él me decía que él ha aprendido, que en años anteriores él dice que era muy impulsivo, que ahorita ha aprendido a escuchar, verdad, porque yo digo cuando uno está en estos cargos, de verdad no puede perder de vista tantas cosas, tiene que meterle hasta el</p>

---

---

psicólogo porque uno tiene que de verdad analizar las situaciones, no juzgar a priori.” (AS<sub>6</sub>L<sub>46-48</sub>)

---

### ***Hermenéusis de la Subcategoría: Humanidad Mutable***

Según Chiavenato (2000), “cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a la influencia de muchas variables.” (p. 61) Por ende, ser docente no es una tarea fácil, el interactuar con diversas personas ajenas a nuestro sentir y a nuestra manera de percibir lo que acontece a nuestro alrededor, añade tomar decisiones que conllevan a negar o a aceptar situaciones que nos obligan a cambiar nuestra manera de ser. Desde avances tecnológicos o cambios curriculares, hasta una simple opinión en una asamblea, permite una transformación significativa en nuestra humanidad que repercute en el ámbito profesional, social y emocional.

Ser educador “*no [es] solamente impartir conocimientos, sino todo lo que es la dinámica educativa, que no es nada más impartir conocimientos, sino también desarrollarse, humanamente hablando en todos los aspectos.*” (AS<sub>2</sub>L<sub>42-45</sub>) Es decir, adaptarse a los cambios y enfrentar los mismos.

Todo fenómeno que acontece en nuestro entorno afecta significativamente nuestras emociones, las palabras o el lenguaje empleado genera acciones que ciertas veces no son acompañadas de la razón, sino de la emoción. “*si tú hablas con gritos, ¿Qué vas a escuchar de ese personal? También te va a gritar. Si tú te diriges de una forma, verdad, más pacífica. Si tú te diriges, sabes incluir en tu léxico palabras con la cual el personal te pueda escuchar, tú puedes escuchar esas necesidades de ese personal, obviamente que el personal va a trabajar de la mejor de la mejor manera, pues porque se va a sentir parte importante del proceso, pero si tú obvias todas las cosas que él te va a decir, ¿De qué sirve?*” (AS<sub>5</sub>L<sub>65-71</sub>)

Una palabra significativa lleva a cuestionarnos, a preguntarnos si estamos haciendo bien nuestro trabajo y nos motiva a seguir. Atkinson, citado en Chiavenato (ob. cit.), menciona que “los cambios en el ambiente que se percibe originarán algunos cambios en el patrón de la motivación provocada.” (p. 86) Por ende, si el

clima laboral es propicio, si nos motiva a seguir y si hay un lenguaje motivacional que conduzca al crecimiento personal habrá cambios favorables tanto para el docente, como para la organización educativa.

***Subcategoría: Talento Humano***

**Cuadro 12**

**Testimonio de los Actores Sociales dentro de la Subcategoría: Talento Humano**

<b>CATEGORÍA MEDULAR:</b> Paridad Existente entre Coaching Ontológico y Clima Laboral	
<b>CATEGORÍA ORIENTADORA:</b> Ser Docente	
<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>TESTIMONIO DE LOS ACTORES SOCIALES</b>
	<p>“dejarles un poco la iniciativa a las individualidades que pueda haber y que puedan aportar algo bueno para que la institución se desenvuelva mejor y se desarrolle mejor.” (AS<sub>2</sub>L<sub>34-36</sub>)</p>
	<p>“hay jerarquías dentro de la institución, todos somos pieza importante, parte importante en el contexto educativo.” (AS<sub>3</sub>L<sub>69-71</sub>)</p>
<b>Talento Humano</b>	<p>“de verdad catalogo esta institución con un personal, yo diría exigente, un personal muy valioso.” (AS<sub>6</sub>L<sub>114-116</sub>)</p> <p>“aquí en el Liceo Egidio Montesinos tenemos la fortaleza de que el personal es muy preparado, casi... tenemos mucha gente con postgrado e incluso hasta con Doctorado, verdad, y bueno tienen una... y también yo diría de una u otra manera la posición política, ha pesado, porque yo diría que un noventa por ciento (90%) del Liceo Egidio Montesinos no se identifica con ciertas cosas del gobierno pues y eso ha repercutido de una u otra manera. (AS<sub>6</sub>L<sub>125-130</sub>)</p>

### ***Hermenéusis de la Subcategoría: Talento Humano***

Nietzsche citado en Echeverría (2011) expone que las personas “somos mucho más que la persona que decimos ser”, somos talento humano proyectado hacia el futuro, lo cual conlleva a prepararnos para enfrentar nuevos retos. Cada uno tiene algo que aportar a través de nuestras singularidades. Por ello, un actor social manifiesta que es necesario “*dejarles un poco la iniciativa a las individualidades que pueda haber y que puedan aportar algo bueno para que la institución se desenvuelva mejor y se desarrolle mejor.*” (AS<sub>2</sub>L<sub>34-36</sub>)

A pesar de que somos subordinados dentro de la institución, nuestra opinión también cuenta a la hora de tomar decisiones en las diferentes asambleas de las cuales formamos parte como profesionales capacitados, dado que “*hay jerarquías dentro de la institución, [pero] todos somos pieza importante, parte importante en el contexto educativo.*” (AS<sub>3</sub>L<sub>69-71</sub>) Somos personal calificado y capaz, por tal razón quien hace parte del consejo técnico se pronunció de la siguiente manera: “*de verdad catalogo esta institución con un personal, yo diría exigente, un personal muy valioso.*” (AS<sub>6</sub>L<sub>114-116</sub>) reconociendo así la labor del docente y su importancia dentro del ámbito educativo.

### ***Subcategoría: Posición Definida***

#### **Cuadro 13**

#### **Testimonio de los Actores Sociales dentro de la Subcategoría: Posición Definida**

---

**CATEGORÍA MEDULAR:** Paridad Existente entre Coaching Ontológico y Clima Laboral

---

**CATEGORÍA ORIENTADORA:** Ser Docente

---

<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>TESTIMONIO DE LOS ACTORES SOCIALES</b>
<b>Posición Definida</b>	“la gente manifiesta su posición pues y de verdad no han manifestado una buena posición al respecto” (AS <sub>4</sub> L <sub>85-86</sub> )



---

“todos liderizamos este proceso educativo” (AS<sub>5</sub>L<sub>132-133</sub>)

---

“aquí hay gente con unos criterios muy definidos y de verdad a veces a pesar de que hemos tenido consejos muy fuertes, este...a la vez me siento orgullosa porque es que es verdad, no podemos... tenemos que hacer prevalecer nuestro criterio y yo veo que aquí en el Liceo Egidio Montesinos, hay un personal con un criterio muy definido y que se ha hecho sentir y que por eso somos una institución... cómo te digo... con una imagen creada ante la zona educativa no como cualquier otra, en el sentido de que tiene unos criterios muy claros, muy definidos.” (AS<sub>6</sub>L<sub>116-122</sub>)

---

### ***Hermenéusis de la Subcategoría: Posición Definida***

De acuerdo a las creencias, ideas e idiosincrasias se manifiestan los criterios de cada uno. Según Echeverría (2003) vivimos en un mundo interpretativo y dichas interpretaciones se hacen explícitas a través del lenguaje dando paso a posiciones arraigadas que nos definen como personas y determinan nuestras acciones. Al leer el siguiente discurso, se nota la relevancia de ser un pensador con un criterio construido que conlleve a generar acciones a través del lenguaje: *“aquí hay gente con unos criterios muy definidos y de verdad, a veces, a pesar de que hemos tenido consejos muy fuertes, este...a la vez me siento orgullosa porque es que es verdad, no podemos... tenemos que hacer prevalecer nuestro criterio y yo veo que aquí en el Liceo Egidio Montesinos, hay un personal con un criterio muy definido y que se ha hecho sentir y que por eso somos una institución... cómo te digo... con una imagen creada ante la zona educativa no como cualquier otra, en el sentido de que tiene unos criterios muy claros, muy definidos.”* (AS<sub>6</sub>L<sub>116-122</sub>)

Todo criterio docente o posición del mismo es bienvenido para desarrollar nuevas ideas que poco a poco van tomando forma, puesto que “*todos liderizamos este proceso educativo*” (AS<sub>5</sub>L<sub>132-133</sub>)



**Gráfico 6. Hallazgos en la categoría: ser docente.** Elaborado por autora.

### ***Categoría Orientadora: Entorno Institucional***

La categoría orientadora: *Entorno Institucional* resulta de la necesidad de encontrar un vinculante existente el clima laboral y el coaching ontológico, en virtud de demostrar que el lenguaje genera acciones que pueden ser favorables o desfavorables para establecer relaciones de convivencia. Esta categoría se sustenta de

las subcategorías: *Motivación Laboral*, *Necesidades Laborales* y *Convivencia Laboral*, las cuales emergieron de los testimonios brindados por los actores sociales entrevistados.

***Subcategoría: Motivación Laboral***

**Cuadro 14**

**Testimonio de los Actores Sociales dentro de la Subcategoría: Motivación Laboral**

<b>CATEGORÍA MEDULAR:</b> Paridad Existente entre Coaching Ontológico y Clima Laboral	
<b>CATEGORÍA ORIENTADORA:</b> Entorno Institucional	
<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>TESTIMONIO DE LOS ACTORES SOCIALES</b>
	<p>“Últimamente, han realizado en la institución talleres para la preparación de estos aspectos emocionales del clima laboral y han sido adecuados, creo que han ayudado un poco.” (AS<sub>1</sub>L<sub>115-117</sub>)</p>
<b>Motivación Laboral</b>	<p>“...entonces de aquí a cuándo se motiva la persona que sería una estrategia que podría ser, pero ¿De aquí a cuando se motiva el docente si no puede tener ni siquiera motivación? La mínima motivación, aquí estamos trabajando, no, aquí no somos ni siquiera mediocres porque es que la motivación que tenemos no es ni siquiera el cincuenta por ciento (50%), o sea ni siquiera hay mediocridad, nosotros estamos por debajo, es triste, pero es así, estamos por debajo de la mediocridad, porque es que ni el 50% lo estamos dando.” (AS<sub>2</sub>L<sub>255-261</sub>)</p>
	<p>“¡Valorar!, valorar quien es la persona y qué está pasando, por qué su desempeño de esta manera, cómo lo ayudamos.” (AS<sub>3</sub>L<sub>50-52</sub>)</p>
	<p>“en el caso particular de la institución, es lamentable de</p>

---

verdad si tenemos docentes insatisfechos porque eso se va a traducir en una mala calidad y ya no afecta nada más a la institución como tal, sino también al estudiantado, o sea, en este caso en particular. En cambio, como te decía, si la gente está contenta va a hacer las cosas bien, si tú le llamas la atención, va a corregir, pero de buena manera. “(AS<sub>6</sub>L<sub>77-82</sub>)”

---

### ***Hermenéusis de la Subcategoría: Motivación Laboral***

Todo talento humano que ejerce con profesionalismo su trabajo en una organización, merece ser estimulado reiteradamente para que éste desee dar lo mejor de sí en cada tarea que emprenda bien sea de forma individual, en equipos o redes. El docente, forma parte de un gran sistema al cual llamamos sistema educativo. Éste se debe a su labor, la cual es supervisada por otras personas adjudicadas a cargos dentro del área educativa que tienen la obligación de llevar a cabo una buena gestión y parte de su gestión tiene que ver con motivar al personal a dar lo mejor de sí, conocer sus potencialidades y también sus debilidades. Deben “*¡Valorar!, valorar quien es la persona y qué está pasando, por qué su desempeño de esta manera, cómo lo ayudamos.*” (AS<sub>3</sub>L<sub>50-52</sub>)

Conviene mencionar a Atkinson, citado en Chiavenato (2000), quien argumenta que “los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales, que sólo influyen en el comportamiento cuando son provocados.” (p.86) Si estos no son estimulados, las acciones del personal no conducirán a lograr los objetivos propuestos de la organización, tal y como se evidencia en este testimonio: “*...entonces de aquí a cuándo se motiva la persona que sería una estrategia que podría ser, pero ¿De aquí a cuando se motiva el docente si no puede tener ni siquiera motivación? La mínima motivación, aquí estamos trabajando, no, aquí no somos ni siquiera mediocres porque es que la motivación que tenemos no es ni siquiera el cincuenta por ciento (50%), o sea ni siquiera hay*

*mediocridad, nosotros estamos por debajo, es triste, pero es así, estamos por debajo de la mediocridad, porque es que ni el 50% lo estamos dando.” (AS<sub>2</sub>L<sub>255-261</sub>)*

El mismo autor, señala que “cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad. El patrón de la motivación provocada determina el comportamiento; un cambio en ese patrón generará un cambio de comportamiento.” (*Ib.*) Lo que evidencia que al conocer las necesidades laborales del docente podemos darnos a la tarea de satisfacer las mismas, a través de una transformación de nuestra gestión y de nuestro lenguaje para generar acciones de productividad a través de él. El LEM ha mostrado preocupación en cuanto a la resolución de algunos conflictos, prueba de ello consta en la siguiente manifestación: “*Últimamente, han realizado en la institución talleres para la preparación de estos aspectos emocionales del clima laboral y han sido adecuados, creo que han ayudado un poco.*” (AS<sub>1</sub>L<sub>115-117</sub>)

Sin embargo, la motivación trasciende mucho más allá de un simple taller, también tiene que ver con la buena comunicación y el trato recibido por tus compañeros de labores, los cuales incluyen un adecuado lenguaje oral, corporal y emocional, puesto que “*en el caso particular de la institución, es lamentable de verdad si tenemos docentes insatisfechos porque eso se va a traducir en una mala calidad y ya no afecta nada más a la institución como tal, sino también al estudiantado, o sea, en este caso en particular. En cambio, como te decía, si la gente está contenta va a hacer las cosas bien, si tú le llamas la atención, va a corregir, pero de buena manera.*” (AS<sub>6</sub>L<sub>77-82</sub>)

*Subcategoría: Necesidades Laborales*

**Cuadro 15**

**Testimonio de los Actores Sociales dentro de la Subcategoría: Necesidades Laborales**

---

**CATEGORÍA MEDULAR:** Paridad Existente entre Coaching Ontológico y Clima Laboral

---

**CATEGORÍA ORIENTADORA:** Entorno Institucional

---

<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>TESTIMONIO DE LOS ACTORES SOCIALES</b>
	<p>“deben implementar estrategias para mejorar las relaciones y eso pudiese ir desde mayores encuentros, encuentros que pasen de lo laboral al compartir fraterno, porque pasamos bastante tiempo en esta institución y a veces llegamos y damos nuestras clases y no tenemos espacios para compartir fraternamente” (AS<sub>1</sub>L<sub>164-168</sub>)</p>
<b>Necesidades Laborales</b>	<p>“¿Qué demandaría? Primero, mucha educación y educación no es nada más el conocimiento, educación es también ponerse en función de mejorar la calidad de todas las instancias, demandaría por supuesto cambiar de paradigma, cambiar el paradigma del jefe ¿Cómo es? Del jefe-subalterno, ¿Verdad? Demandaría por supuesto tener un... como dijera yo... una forma de establecer las relaciones de manera que sean armoniosas, que sean positivas” (AS<sub>2</sub>L<sub>183-188</sub>)</p>
	<p>“yo creo que talleres como el de hace algunas semanas de gratitud, ser agradecido con Dios, valorar lo que tenemos, de la familia, más que todo de crecimiento personal y de manejar ese clima laboral, sería muy bueno trabajar en base a eso.” (AS<sub>3</sub>L<sub>145-148</sub>)</p>
	<p>“Podría existir un poco más de apertura en cuanto a la exposición de algunas propuestas que puedan tener los docentes.” (AS<sub>4</sub>L<sub>98-99</sub>)</p>

---

“Sería... estrategias comunicacionales que vayan en virtud del manejo de sus emociones, sería lenguaje apropiado al dirigirse al personal.” (AS<sub>5</sub>L<sub>128-129</sub>)

---

### ***Hermenéusis de la Subcategoría Necesidades Laborales***

Como bien puede observarse en los protocolos obtenidos a través de las entrevistas a profundidad, la mayoría de los actores sociales demanda estrategias que mejoren las relaciones interpersonales y el clima laboral e la institución y el actor social #5 se hace más explícito al mencionar que dichas estrategias tienen que ver con el manejo de las emociones y el uso del lenguaje a la hora de comunicarse.

Dichas estrategias permitirían el equilibrio social-emocional de los docentes dentro de la organización, puesto que daría partida a un clima de confianza. Chiavenato (2000) menciona que de ello depende la buena salud mental del talento humano que labora en la institución, puesto que ésta puede ser evidenciada a través de estas tres (3) características: “Sentirse bien consigo mismos, sentirse bien con respecto a los demás y ser capaces de enfrentar por sí mismos las exigencias de la vida” (p. 85).

Si bien es cierto, dichas características guardan estrecha relación con lo descrito por Echeverría (2011) quien da a conocer que la razón de la existencia del coaching se sujeta en tres (3) niveles: “(a) nuestra creciente dificultad para sostener el sentido de la vida. (b) nuestra creciente dificultad para preservar y desarrollar relaciones personales relevantes. (c) dificultades para encarar modalidades armoniosas de convivencia dentro de nuestras comunidades” (pp. 11-12).

Tal y como podemos apreciar la buena salud mental del Docente que enfrenta una crisis ética de convivencia, depende en gran medida de un clima laboral favorable, basado en las relaciones intra e interpersonales, además de encontrarle sentido a su vida.

*Subcategoría: Convivencia Laboral*

**Cuadro 16**

**Testimonio de los Actores Sociales dentro de la Subcategoría: Convivencia Laboral**

---

**CATEGORÍA MEDULAR:** Paridad Existente entre Coaching Ontológico y Clima Laboral

---

**CATEGORÍA ORIENTADORA:** Entorno Institucional

---

<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>TESTIMONIO DE LOS ACTORES SOCIALES</b>
<b>Convivencia Laboral</b>	<p>“Creo que tiene que ver con lo que es la... ese sentimiento de... o ese sentirse acogido, en armonía en los espacios donde uno labora, el clima sería cómo te sientes dentro de ese espacio, puede ser un clima agradable, cómodo, pero también pudiese ser un clima hostil, de relaciones ásperas,”. (AS<sub>1</sub>L<sub>29-32</sub>)</p>
	<p>“clima laboral docente es casi el aire que se respira, puede parecer muy metafórico pero el clima laboral tiene que ver con cómo se crea, cómo se... el cada día de la labor docente y la labor docente por supuesto que implica todo lo que tiene que ver con los estudiantes y con el personal y que ese clima laboral sea favorable para lo que uno está haciendo” (AS<sub>2</sub>L<sub>38-42</sub>)</p>
	<p>“Es el ambiente que se lleva, que se siente, que se ve, dentro de un contexto educativo, las relaciones docente – coordinador, docente – directivo, docente – obrero, todos pues, la relación como tal dentro de ese ambiente educativo.” (AS<sub>3</sub>L<sub>30-32</sub>)</p>
	<p>“La relación que tenemos nosotros los docentes con nuestros jefes, con nuestros superiores.” (AS<sub>4</sub>L<sub>25-26</sub>)</p>
	<p>“El clima laboral docente es muy complejo porque entra en juego de verdad la palabra, las actitudes, las acciones, entran en juego muchas cosas y de verdad que</p>



---

qué más agradable sería tener un buen clima laboral, porque un buen clima laboral eso se va a traducir en un trabajo con excelencia.” (AS<sub>6</sub>L<sub>31-34</sub>)

---

### ***Hermenéusis de la Subcategoría: Convivencia Laboral***

La convivencia laboral, en mi opinión, es de suma importancia en la organización donde nos desempeñamos como empleados, dado que de ella depende nuestro desenvolvimiento óptimo en el área donde participamos como personal activo, nuestro estado de ánimo y nuestra buena salud mental.

La convivencia laboral docente depende en gran medida del clima organizacional que se desarrolle dentro de la institución. Chiavenato (2000), argumenta que éste “es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: (a) perciben o experimentan los miembros de la organización (b) e influyen en su comportamiento.” (p. 86) Lo que indica que el mismo ejerce una gran influencia en el talento humano.

El actor social #1 expone que tiene que ver con “*sentirse acogido, en armonía en los espacios donde uno labora*”. (AS<sub>1</sub>L<sub>29-30</sub>) lo cual es sinónimo de convivencia entre los que hacen vida en la institución. El actor social #2 atañe que es el cada día de la labor docente y expresa una metáfora que denota la gran importancia de que éste sea ameno y agradable para todos. Mientras que los actores sociales #3 y #4 comparten que el clima laboral tiene que ver con las relaciones interpersonales de convivencia, en este caso, las relaciones docentes.

Si bien es cierto, las relaciones interpersonales se llevan a cabo a través de la interacción física, verbal y emocional, lo cual, de acuerdo con Echeverría (2011), tiene conexión con la ética del convivir puesto que corresponde con los tres (3) dominios fenoménicos primarios que emergen de nuestra biología: el lenguaje, la corporalidad y las emociones.

En concordancia con lo descrito, este testimonio vislumbra que “*el clima laboral docente es muy complejo porque entra en juego de verdad la palabra, las actitudes, las acciones, entran en juego muchas cosas y de verdad que qué más agradable sería*

tener un buen clima laboral, porque un buen clima laboral eso se va a traducir en un trabajo con excelencia.” (AS<sub>6L31-34</sub>)



**Gráfico 7. Hallazgos en la categoría: entorno institucional.** Elaborado por autora.

***Categoría: Ontología del Ser***

Esta categoría nace en virtud de comprender al docente como persona, puesto que “la ontología hace referencia a nuestra comprensión genérica —nuestra interpretación— de lo que significa ser humano” (p. 19). De ella, se desprenden tres (3) subcategorías, las cuales son: *Ser Único*, *Ser Reactivo* y *Ser Social* las cuales

emergieron de los testimonios recabados en las entrevistas realizadas a los actores sociales.

*Subcategoría: Ser Único*

**Cuadro 17**

**Testimonio de los Actores Sociales dentro de la Subcategoría: Ser Único**

---

**CATEGORÍA MEDULAR:** Paridad Existente entre Coaching Ontológico y Clima Laboral

---

**CATEGORÍA ORIENTADORA:** Ser Ontológico

---

<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>TESTIMONIO DE LOS ACTORES SOCIALES</b>
<b>Ser Único</b>	“Yo creo que ese es un tema tan difícil como lo es el tema propio del ser de cada persona.” (AS <sub>1</sub> L <sub>141-142</sub> )
	“Bueno, aquí hemos pasado por muchas, por muchas etapas digo yo y este año ha sido especialmente muy duro. Yo creo que lo que se vislumbra es una fragmentación como en todo, al menos por ahora, porque ciertamente la falta de personal y los adioses que hemos tenido que decir y que hacer han influido grandemente en esto, pareciera que hay una vivencia de lo que es el personal en general y una vivencia de lo que es el tren directivo y la gerencia como tal.” (AS <sub>2</sub> L <sub>117-122</sub> )
	“Ontología: la realidad del ser, la realidad que vivimos de manera individual, cada quien como persona.” (AS <sub>4</sub> L <sub>7-8</sub> )
	“no somos monedita de oro para caerle bien a todo el mundo y de repente, si hablamos un poco del tren directivo, cada uno tiene su estilo.” (AS <sub>6</sub> L <sub>98-100</sub> )

---

### ***Hermenéusis de la Subcategoría: Ser Único***

Cada docente es dueño de sus creencias, sus juicios preconcebidos y sus ideas. Conuerdo con el testimonio expresado por el AS<sub>6</sub>, quien expresa que *cada uno tiene su estilo*, su modo de ser y su propia manera de ver las cosas, lo cual se traduce en realidades ajenas a la nuestra y por ende a desacuerdos que influyen en el clima laboral. De acuerdo a lo manifestado por un entrevistado. “*Ontología: [tiene que ver con] la realidad del ser, la realidad que vivimos de manera individual, cada quien como persona.*” (AS<sub>4L7-8</sub>) por tanto, cada uno vive de acuerdo a la propia interpretación que le damos a los fenómenos que experimentamos cotidianamente.

Por lo descrito, Echeverría (2003) señala que “nunca podemos decir cómo las cosas realmente son: sólo podemos decir cómo «nosotros» las interpretamos o consideramos” (p. 25) debido a la subjetividad propia de cada persona. No es sencillo, tratar de hacerle entender a alguien tu punto de vista o viceversa pues tal y como lo manifiestan los dos (2) primeros AS entrevistados, nuestra opinión es propia del estilo de cada uno de nosotros, de cada vivencia o realidad.

### ***Subcategoría: Ser Reactivo***

#### **Cuadro 18**

#### **Testimonio de los Actores Sociales dentro de la Subcategoría: Ser Reactivo**

<b>CATEGORÍA MEDULAR:</b> Paridad Existente entre Coaching Ontológico y Clima Laboral	
<b>CATEGORÍA ORIENTADORA:</b> Ser Ontológico	
<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>TESTIMONIO DE LOS ACTORES SOCIALES</b>
<b>Ser Reactivo</b>	“en general el personal, tanto docente como directivo, tenemos muchas debilidades en lo que es el control de las emociones, porque a veces estamos, por el hecho de sentirnos ya con relaciones interpersonales difíciles, pues cuando el directivo se dirige a nosotros quizás estamos predispuestos, muchas veces estamos

---

predispuestos y eso nos lleva a contestar mal, a tener actitudes de desagravio ante lo que nos pueda decir el directivo y creo que sucede lo mismo con el directivo.” (AS<sub>1</sub>L<sub>128-133</sub>)

---

“Si... tú estás es un ambiente positivo, lo lógico es que tus reacciones sean también positivas, pero si la persona se consigue con un clima laboral negativo, eh... inestable, llámese totalmente, no sé, funesto ¿Será? Así también va a ser la emoción, así también va a ser la emotividad y la práctica docente que tenga.” (AS<sub>2</sub>L<sub>111-115</sub>)

---

“todos somos muy emocionales cuando están tocando un tema que me toca directamente, quiero salir a opinar de una vez.” (AS<sub>3</sub>L<sub>117-119</sub>)

---

“nuestra cultura es muy emocional.” (AS<sub>4</sub>L<sub>44</sub>)

“es una cosa de acción y reacción, si ese lenguaje no es bueno no va a generar buen resultado, si el lenguaje es bueno va a generar un resultado positivo. Todo depende de cómo tú te dirijas a la persona.” (AS<sub>4</sub>L<sub>57-60</sub>)

---

### ***Hermenéusis de la Subcategoría: Ser Reactivo***

De acuerdo a lo evidenciado en los testimonios recabados, somos seres emocionales y es absolutamente necesario aprender a controlar las emociones en virtud de poder gozar de un buen clima laboral. Echeverría (2003) menciona que las emociones no pueden ser descartadas a un lado del lenguaje, puesto que él las genera creando a su vez realidades y cursos de acción que pueden ser favorables o desfavorables de acuerdo a como empleemos el mismo, tal y como lo establece el segundo postulado básico de la ontología del lenguaje. Es por ello que cada docente, coordinador o directivo debe generar resultados positivos que conduzcan a acciones

que contribuyan a la consecución de metas preestablecidas en la organización a través de su gestión.

*Subcategoría: Ser Social*

**Cuadro 19**

**Testimonio de los Actores Sociales dentro de la Subcategoría: Ser Social**

<b>CATEGORÍA MEDULAR:</b> Paridad Existente entre Coaching Ontológico y Clima Laboral	
<b>CATEGORÍA ORIENTADORA:</b> Ser Ontológico	
<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>TESTIMONIO DE LOS ACTORES SOCIALES</b>
	<p>“En el caso de las relaciones docente-docente, son más positivas, hay grupos de docentes donde hay muy buenas relaciones que pasan de ser relaciones laborales, hasta ser relaciones más afectivas, de verdaderas amistades; aunque por ser una institución muy grande pues hay sus grupos, hay pequeños grupos.” (AS<sub>1</sub>L<sub>118-121</sub>)</p>
<b>Ser Social</b>	<p>“hace algunos días, se trabajó en base a la construcción del normativo y no sé, se veía, así como una fiesta de compartir, aunque fue por área, los de grupo estable, por una parte, los de matemática por otra, eh... veo que esa relación entre ellos ha mejorado, se ha hecho posible y no solamente entre docente-docente, entre docente con el obrero, con el administrativo, va bien.” (AS<sub>3</sub>L<sub>108-112</sub>)</p>
	<p>“Por eso si sería necesario como que dar ese paso de que la gente te escuche o como jefe, darle ese espacio a la persona para que la escuches y de ahí en adelante tomar medidas.” (AS<sub>4</sub>L<sub>47-49</sub>)</p>

### ***Hermenéusis de la Subcategoría: Ser Social***

Los seres humanos somos seres sociales que acostumbramos a establecer relaciones de convivencia no solo en nuestro entorno personal, sino también laboral. Por tanto, el ámbito educativo no escapa de ello, puesto que allí formamos sistemas sociales que permiten una transformación en nuestras vidas y construimos nuevas ideas, nuevos pensamientos y nuevas relaciones. Tal y como puede apreciarse en este testimonio: *“hace algunos días, se trabajó en base a la construcción del normativo y no sé, se veía, así como una fiesta de compartir, aunque fue por área, los de grupo estable, por una parte, los de matemática por otra, eh... veo que esa relación entre ellos ha mejorado, se ha hecho posible y no solamente entre docente-docente, entre docente con el obrero, con el administrativo, va bien.”* (AS<sub>3</sub>L<sub>108-112</sub>)

Echeverría (2003) expone en su el tercer principio de la ontología del lenguaje que “los individuos actúan de acuerdo a los sistemas sociales a los que pertenecen. Pero a través de sus acciones, aunque condicionados por estos sistemas sociales, también pueden cambiar tales sistemas sociales.” (p. 80) Este principio, concuerda con lo descrito, dado que nosotros podemos reinventarnos a través del poder generativo del lenguaje con otros grupos, lo cual puede generar relaciones de convivencia significativas, donde nos sintamos escuchados y comprendidos.



**Gráfico 8. Hallazgos en la categoría: ontología del ser.** Elaborado por autora.

### *Categoría Gestión Organizacional*

La categoría *Gestión Organizacional* emana de la importancia que tiene el realizar acciones estratégicas dentro de una institución de carácter educativo cuyos responsables son los brazos ejecutores capaces de ligar “conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración.” (Pozner, 2000) De ella, surgen tres (3) subcategorías: *Clima de Confianza, Comunicación y Gestión Educativa*, presentadas a continuación.



*Subcategoría: Clima de Confianza*

**Cuadro 20**

**Testimonio de los Actores Sociales dentro de la Subcategoría: Clima de Confianza**

---

**CATEGORÍA MEDULAR:** Paridad Existente entre Coaching Ontológico y Clima Laboral

---

**CATEGORÍA ORIENTADORA:** Gestión Organizacional

---

<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>TESTIMONIO DE LOS ACTORES SOCIALES</b>
	“creo que es esa... como te sientes, como es ese ambiente en el que te desenvuelves.” (AS <sub>1</sub> L <sub>32-33</sub> )
<b>Clima de Confianza</b>	“que el clima laboral sea favorable tiene que ver, como mencionaba antes con el uso positivo de ese lenguaje.” (AS <sub>2</sub> L <sub>95-96</sub> )
	“si la comunicación se da en un clima de respeto, de entendimiento al otro, bueno, puede traer muchos efectos positivos porque eso va a generar una armonía dentro del equipo y va a haber ayuda mutua pues entre todos.” (AS <sub>3</sub> L <sub>63-65</sub> )

---

*Hermenéusis de la Subcategoría: Clima de Confianza*

Gozar de un clima laboral docente idóneo, tiene mucho que ver con la confianza que haya entre el talento humano que labora dentro de la institución. Según Pozner (2000) éste es uno de los estándares de la gestión organizativa, dado que “supone la existencia de la comunicación, cooperación, intercambio, integración y de valores como el respeto, la tolerancia y la confianza entre los actores integrantes de la comunidad escolar” (p. 73).

Si bien es cierto, esto, en cierto grado, depende del lenguaje empleado en el entorno laboral, tal y como se plantea en los siguientes testimonios: “*que el clima*

*laboral sea favorable tiene que ver, como mencionaba antes con el uso positivo de ese lenguaje” (AS<sub>2</sub>L<sub>95-96</sub>), puesto que “si la comunicación se da en un clima de respeto, de entendimiento al otro, bueno, puede traer muchos efectos positivos porque eso va a generar una armonía dentro del equipo y va a haber ayuda mutua pues entre todos.” (AS<sub>3</sub>L<sub>63-65</sub>)*

De acuerdo al nivel de confianza que haya entre los miembros de la organización dependerá el grado de motivación que tengan los mismos para dar lo mejor de sí y generar acciones positivas a través del lenguaje, mas todo radicará de cuan agradados lleguemos a estar en nuestro entorno laboral, lo cual está en estrecha consonancia con lo afirmado a continuación, dado que el clima de confianza es *“es [sic] como te sientes, como es ese ambiente en el que te desenvuelves.” (AS<sub>1</sub>L<sub>32-33</sub>)*

***Subcategoría: Comunicación***

**Cuadro 21**

**Testimonio de los Actores Sociales dentro de la Subcategoría: Comunicación**

<b>CATEGORÍA MEDULAR:</b> Paridad Existente entre Coaching Ontológico y Clima Laboral	
<b>CATEGORÍA ORIENTADORA:</b> Gestión Organizacional	
<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>TESTIMONIO DE LOS ACTORES SOCIALES</b>
<b>Comunicación</b>	<p>“nuestro modo de comunicarnos es por medio del lenguaje que utilizamos, entonces el lenguaje representaría un elemento importante.” (AS<sub>1</sub>L<sub>38-40</sub>)</p> <p>“si no nos comunicamos pues no vamos a tener un clima laboral adecuado”. (AS<sub>1</sub>L<sub>69-70</sub>)</p> <p>“Tiene que haber un mecanismo más certero de comunicación. Eh, a veces los instrumentos que se usan no son los adecuados y no estamos hablando de micrófonos, ni nada de eso, estamos hablando de los canales que se usan para esa comunicación. a veces no hay una comunicación certera, a veces se pretende que</p>

---

sea así, pero se va tergiversando quizás un mensaje inicial porque no hay realmente una propuesta, digamos así, de que la comunicación se base en empatía, sobre todo, porque a veces se dice algo y tú tienes que acatarlo porque sí.” (AS<sub>2</sub>L<sub>83-89</sub>)

---

“El uso del lenguaje es muy importante, el uso del lenguaje al dirigirnos a ese personal.” (AS<sub>5</sub>L<sub>62-63</sub>)

---

“es muy importante que haya una buena comunicación, una comunicación asertiva, porque eso se va a traducir en personas satisfechas con lo que hacen, en que cumplen, verdad, sin necesidad de obligarlos, que cada uno esté contento con lo que hace y que se sienta bien tratado.” (AS<sub>6</sub>L<sub>26-29</sub>)

---

### ***Hermenéusis de la Subcategoría: Comunicación***

Nuestro lenguaje físico, emocional, oral y/o escrito, es de suma importancia al momento de comunicar aquello que demandamos expresar; por ello, en función de tomar decisiones y llegar a acuerdos o negociaciones en pro de la organización, es necesario que el mismo sea asertivo y motivado a generar o descubrir acciones que beneficien tanto a la institución educativa como al talento humano que en ella hace vida.

En concordancia con lo descrito, un actor social afirma que “*nuestro modo de comunicarnos es por medio del lenguaje que utilizamos, entonces el lenguaje representaría un elemento importante.*” (AS<sub>1</sub>L<sub>38-40</sub>) Por tal razón, Pozner (2000) destaca “la imposibilidad de continuar considerando a los docentes y a los funcionarios como meros ejecutores, cuando en realidad son actores que toman decisiones permanentemente; de esta forma, la gestión está relacionada con incertidumbre, tensiones, ambigüedades y conflictos inevitables.” (p. 17) aspectos negativos que podrían resolverse a través de interacciones significativas, dado que “*si no nos comunicamos pues no vamos a tener un clima laboral adecuado*”. (AS<sub>1</sub>L<sub>69-70</sub>)

Uno de los actores sociales entrevistados expone que *“Tiene que haber un mecanismo más certero de comunicación. Eh, a veces los instrumentos que se usan no son los adecuados y no estamos hablando de micrófonos, ni nada de eso, estamos hablando de los canales que se usan para esa comunicación. a veces no hay una comunicación certera, a veces se pretende que sea así, pero se va tergiversando quizás un mensaje inicial porque no hay realmente una propuesta, digamos así, de que la comunicación se base en empatía, sobre todo, porque a veces se dice algo y tú tienes que acatarlo porque sí.”* (AS<sub>2</sub>L<sub>83-89</sub>)

Esto, sin duda, afecta la gestión educativa significativamente, debido a que si no hay una comunicación empática entre el personal docente y el personal directivo, las metas proyectadas en virtud de brindar calidad educativa no serán logradas dado que *“es muy importante que haya una buena comunicación, una comunicación asertiva, porque eso se va a traducir en personas satisfechas con lo que hacen, en que cumplen, verdad, sin necesidad de obligarlos, que cada uno esté contento con lo que hace y que se sienta bien tratado.”* (AS<sub>6</sub>L<sub>26-29</sub>) Por ello, *“el uso del lenguaje es muy importante, el uso del lenguaje al dirigirnos a ese personal”* (AS<sub>5</sub>L<sub>62-63</sub>) que no son más que palabras expresadas adecuadamente combinando de forma inteligente las emociones y la corporalidad.

***Subcategoría: Gestión Educativa***

**Cuadro 22**

**Testimonio de los Actores Sociales dentro de la Subcategoría: Gestión Educativa**

<b>CATEGORÍA MEDULAR:</b> Paridad Existente entre Coaching Ontológico y Clima Laboral	
<b>CATEGORÍA ORIENTADORA:</b> Gestión Organizacional	
<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>TESTIMONIO DE LOS ACTORES SOCIALES</b>
<b>Gestión Educativa</b>	<i>“es mantener, controlar todo lo que son las actividades que se realizan dentro de ese espacio de desarrollo de actividades de enseñanza-aprendizaje.”</i> (AS <sub>1</sub> L <sub>21-23</sub> )

---

“La gestión estratégica (piensa) y la gerencia en general, tiene que ver con relacionar todo lo que tiene que ver en el quehacer educativo en este caso, y tiene que ver con mejorar en lo posible todas las instancias que pueda haber en una institución, eh, valga la... valga decirlo, eh... y tiene que ver con tratar de que todas esas instancias trabajen en función de lo mejor posible y ciertamente presentar propuestas” (AS<sub>2</sub>L<sub>29-33</sub>)

---

“una gestión en la que todos los actores que hacen vida se vean involucrados.” (AS<sub>3</sub>L<sub>25-26</sub>)

---

“comunicándonos nosotros bien, verdad, dentro de la institución, los procesos gerenciales se pueden llevar a cabo y al llevarse los procesos gerenciales, quiere decir que ya estoy planificando, llevando a cabo todos los procesos gerenciales” (AS<sub>5</sub>L<sub>81-83</sub>)

---

“Toda persona que ejerce cargo directivo, en el caso particular de la institución, nosotros como directores, subdirectores, los coordinadores, deberían poner en práctica esos tres (3) elementos, la escucha, el tratar bien” (AS<sub>6</sub>L<sub>67-69</sub>)

---

### ***Hermenéusis de la Subcategoría: Gestión Educativa***

Antes de partir con mi cosmovisión con respecto a esta subcategoría, quería hacer alusión a las palabras de Pozner (2000), quien menciona que la gestión educativa estratégica es...

un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo

de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático. (p. 17)

Por tanto, si éstas son las acciones que como gerentes desarrollamos o desarrollaremos en el ámbito educativo, quiere decir que los procesos gerenciales (organización, dirección, planificación y control) están implícitos intrínsecamente en dichas acciones. Por tanto, este actor social no escapa de la realidad al mencionar que la gestión educativa estratégica *“es mantener, controlar todo lo que son las actividades que se realizan dentro de ese espacio de desarrollo de actividades de enseñanza-aprendizaje.”* (AS<sub>1</sub>L<sub>21-23</sub>)

Sin embargo, para llevar a cabo dichos procesos, se hace necesario que el talento humano que labora dentro de la organización educativa se sienta a gusto, en un clima organizacional favorable, donde el lenguaje transformador y generador de potencialidades forme parte de la comunicación entre sí mismos; tal y como un actor social lo hace manifiesto en las siguientes líneas: *“comunicándonos nosotros bien, verdad, dentro de la institución, los procesos gerenciales se pueden llevar a cabo y al llevarse los procesos gerenciales, quiere decir que ya estoy planificando, llevando a cabo todos los procesos gerenciales”* (AS<sub>5</sub>L<sub>81-83</sub>)

Con relación a ello, otro actor social argumenta que *“la gestión estratégica y la gerencia en general, tiene que ver con relacionar todo lo que tiene que ver en el quehacer educativo en este caso, y tiene que ver con mejorar en lo posible todas las instancias que pueda haber en una institución, (sic) valga decirlo, eh... y tiene que ver con tratar de que todas esas instancias trabajen en función de lo mejor posible y ciertamente presentar propuestas”* (AS<sub>2</sub>L<sub>29-33</sub>), por ende, es conveniente citar nuevamente las palabras de Pozner, cuya opinión se relaciona con la expresada por el actor social, ya que menciona que la gestión educativa procura *“ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.”* (Ib.)

Es de hacer notar que dicha gestión en el ámbito educativo, es tarea de todo profesional de la docencia que labora en la organización educativa, dado que el éxito de la institución depende de la potencialidad y el profesionalismo de cada uno de ellos. Por ello, se hace necesario *“una gestión en la que todos los actores que hacen vida se vean involucrados.”* (AS<sub>3L25-26</sub>)



**Gráfico 9. Hallazgos en la categoría: gestión organizacional.** Elaborado por autora.

De todo lo develado e interpretado en esta instancia, se aprecia la información relacionada con el estudio a través del siguiente cuadro (ver Cuadro 23) el cual demuestra la tendencia coincidente de testimonios brindados por los actores sociales producto de sus vivencias e interpretaciones de las mismas.

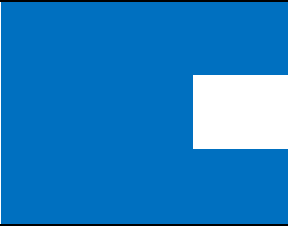

**Cuadro 23**

**Cromatización de Discursos Coincidentes Evidenciados en los Protocolos Obtenidos**

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	ACTORES SOCIALES					
		AS1	AS2	AS3	AS4	AS5	AS6
<b>Crisis Ética</b>	Potencialidad	■		■	■		■
	Ética Laboral	■	■		■		
	Relaciones Interpersonales	■	■		■		■
<b>Logos Ontológico</b>	Logos Generativo	■	■	■	■	■	■
	Logos Emocional	■	■	■	■	■	
	Logos Corporal		■	■		■	
<b>Transformación del Ser</b>	Evolución Guiada	■	■	■		■	■
	Escucha Activa Barreras que Impiden el Cambio	■	■	■	■	■	■
<b>Ser Docente</b>	Humanidad Mutable		■	■		■	■
	Talento Humano		■	■		■	■
	Posición Definida				■	■	■
<b>Entorno Institucional</b>	Motivación Laboral	■	■	■			■
	Necesidades Laborales	■	■	■	■	■	
	Convivencia Laboral	■	■	■	■		■
<b>Ontología del Ser</b>	Ser Único	■	■	■	■		■
	Ser Reactivo	■	■	■	■		
	Ser Social	■		■	■		



---

<b>Gestión Organizacional</b>	Clima de Confianza		
	Comunicación		
	Gestión Educativa		

---

## QUINTA INSTANCIA

### CONSTRUCTO TEÓRICO

*Porque en todas las cosas fuisteis enriquecidos  
en Él, en toda palabra y en toda ciencia.  
I Corintios 1:5*

#### **Coaching Ontológico: una Visión de Gestión Educativa Estratégica y su Vinculación con el Clima Laboral Docente**

Vivimos en constante evolución, dicha evolución tiene que ver con las transiciones que el “ser” experimenta, necesarias para adaptarse a las nuevas transformaciones e innovaciones que trae consigo la globalización. La educación en Venezuela no está exenta a ello, dado que hasta hoy ha atravesado por cambios significativos que van desde innovaciones curriculares a transformaciones en el contrato colectivo docente que no solo han afectado a los estudiantes, sino también a quienes ejercen la docencia como profesión.

Es de hacer notar que enfrentarse a dichos cambios, ha traído consigo una crisis ética profesional docente debido a las numerosas transformaciones que conllevan a confundirnos y a preguntarnos cuál es nuestro lugar como profesionales de la docencia, dado que muchas de las necesidades que atravesamos deben satisfacerse a fin de gozar de una buena salud mental, a la cual hace referencia Chiavenato (2000).

Sin embargo, a pesar de conocer cuáles son nuestras necesidades tras luchar arduamente para satisfacerlas, decaemos cuando la necesidad de sentirnos escuchados y comprendidos se hace imperiosa y no está del todo satisfecha, dado que albergamos sentimientos de depresión, soledad, confusión y frustración en nuestro ser que

necesita ser drenados a través del lenguaje y escuchados por otros que nos ayuden a vislumbrar aquello que no podemos ver y que amenaza con destruirnos.

Sí, ¡Dependemos de otros! Necesitamos de relaciones afectivas significativas y de convivencia fraterna a fin de sentir afecto. No podemos negar que somos seres sociales con la necesidad de interactuar, de pertenecer a un círculo social que genere para nosotros oportunidades de crecimiento, superación y expansión, así como también afectividad y comprensión. Personas que, a través de sus interpretaciones y conjeturas, ayuden a vislumbrar aquello que no podemos ver por nosotros mismos, pero que está allí, latente, esperando a ser descubierto para ser aprovechado al máximo, lo cual hace referencia a “nuestra capacidad de transformación”, potencialidad o talento.

Como docente investigadora, observo con preocupación cómo se han desmoronado las relaciones interpersonales de convivencia laboral hoy día, debido a situaciones de intolerancia, política, agresión, irrespeto y arbitrariedades que, tal y como se ha evidenciado en los testimonios emitidos por los actores sociales expuestos en la *Cuarta Instancia*, han generado un clima laboral docente desfavorable tanto para la organización educativa en sí, como para quienes hacen vida en ella; fenómeno que ha conducido a la ineffectividad, a la inoperancia y a la desmotivación por parte del personal.

Según Echeverría (2011) la capacidad que tenemos de atribuirle sentido a la vida yace en la interpretación que tenemos de nosotros mismos y del resto de los seres humanos con quienes convivimos; es decir, de cómo observamos al otro con quien compartimos cotidianamente, dado que de dicha respuesta dependerá nuestra capacidad de acción y nuestro poder transformador.

Hecha esta salvedad, es necesario entender que los docentes estamos ligados a convivir e interactuar con diversas personas en la organización educativa, bien sean estudiantes, padres y/o representantes, personal obrero y administrativo. Si bien, debemos cuidar de tener una relación cordial con las personas mencionadas en virtud de obtener resultados esperados en pro de la calidad educativa, ¿Cuánto más debería preocuparnos tener relaciones favorables con el personal docente con quien

laboramos a fin de conseguir en conjunto los objetivos propuestos por la gestión escolar a través de nuestras interpretaciones de la realidad?

Es bien sabido, que llegar a acuerdos en consenso en una organización se torna complejo, debido a nuestra posición crítica definida y los diferentes juicios o creencias que pueda tener cada uno, mas si logramos dar respuesta a comprender quiénes somos y cuál es nuestro lugar dentro de la institución donde laboramos podremos intervenir significativamente en el proceso de transformación educativa sin ser afectados.

Esta intervención puede atribuirse como logro si nos enfocamos en conocer cómo afectan los tres (3) dominios fenoménicos mencionados por Echeverría (2011) “lenguaje, emociones y corporalidad” en nuestro entorno organizacional, en función de saber expresar aquello que sentimos y no manifestamos de manera correcta en virtud de afianzar las relaciones interpersonales y de gozar de un buen clima laboral.

En función a lo descrito, se hace necesaria una intervención práctica de gestión educativa estratégica que tal y como lo enuncia Pozner (2000) debe ser “desarrollada por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales” (p. 17) con el propósito de que haya un acompañamiento que le permita ver al personal docente sus limitaciones en virtud de transformar las mismas en potencialidades.

Parto entonces a develar al coaching ontológico como una estrategia cuya visión de gestión se vincula significativamente al clima laboral docente, dado que su práctica nace con el propósito de hacer frente a la crisis de convivencia que atraviesa el ser humano, premisa que se centra en la transformación personal, de liderazgo y de expansión organizacional a través de los tres (3) dominios fenoménicos mencionados.

***El Lenguaje.*** Indiscutiblemente, es lo que nos define como personas, no en vano Heidegger citado en Echeverría (ob. cit.) enuncia que “el lenguaje es la casa del ser y el ser humano su custodio” premisa que esclarece la relevancia del mismo en nuestra cotidianidad.

En las organizaciones educativas, el uso del mismo es indispensable para establecer el proceso de comunicación a fin de afianzar relaciones interpersonales con todo aquel que hace vida en la institución. Éste, juega un papel preponderante en las

relaciones de convivencia laboral, dado que tal y como se evidencia en los protocolos obtenidos “*el lenguaje representaría un elemento importante (sic) para facilitar el clima en la institución*” (AS<sub>1</sub>L<sub>36-37</sub>) puesto que, con él, establecemos dialogicidad con otros, expresamos nuestras opiniones y al mismo tiempo, el grado de educación que como profesionales de la docencia poseemos.

Si sabemos cómo interpretar los mensajes emitidos y como dirigimos a nuestros compañeros de labores sin ofender o herir susceptibilidades, siendo asertivos, empáticos y coherentes no solo gozaremos de la oportunidad de expresar lo que realmente queremos decir, sino también de ser escuchados y quizás, si tenemos suerte, comprendidos por ellos, con una gran oportunidad de entablar relaciones que coadyuven a la convivencia armónica y a la favorabilidad del clima laboral docente en el LEM. Es de hacer notar que el lenguaje genera ser, por ende, gracias a él se pueden construir acciones que provoquen cambios adecuados a la dinámica de la organización educativa y permitan el trabajo en equipo.

**Las Emociones.** No podemos olvidar que el lenguaje también está vinculado a las emociones, me atrevo a decir que éstas son otro tipo de lenguaje, debido a que con ellas podemos expresar mucho de lo que sentimos sin necesidad de emitir palabras. Somos seres reactivos; es decir, emocionales y estas reacciones influyen directamente en nuestras acciones, dado que motivan a actuar de acuerdo a lo que sentimos en un momento determinado.

El clima laboral docente repercute en las emociones del personal, de él depende nuestro estado de ánimo dado que influye considerablemente en nuestro desempeño profesional. Es de hacer notar que la motivación acompañada de inteligencia emocional por parte del docente, en un contexto comunicativo y dinámico, provocará cambios a nivel de gestión que hará frente a la incompetencia y a la rutina y dará paso al impulso profesional creativo por parte de los docentes.

**La Corporalidad.** Proyecta de forma no verbal como nos sentimos. Nuestro estado de ánimo puede ser interpretado a través de una observación exhaustiva que puede ser comprobada debido a los gestos, actitudes o semblantes que manifestamos con nuestro cuerpo, el cual transmite una información importante sobre nuestro ser.

Por tanto, la corporalidad es otra forma de lenguaje que puede ser evidenciada en las organizaciones educativas en respuesta a la satisfacción o insatisfacción laboral expresada a través de nuestras acciones y competencias. Ésta, envía un mensaje que proyecta el sentir de cada uno e influye en el clima laboral, dado que provoca respuestas que van desde la afectividad o la hostilidad.

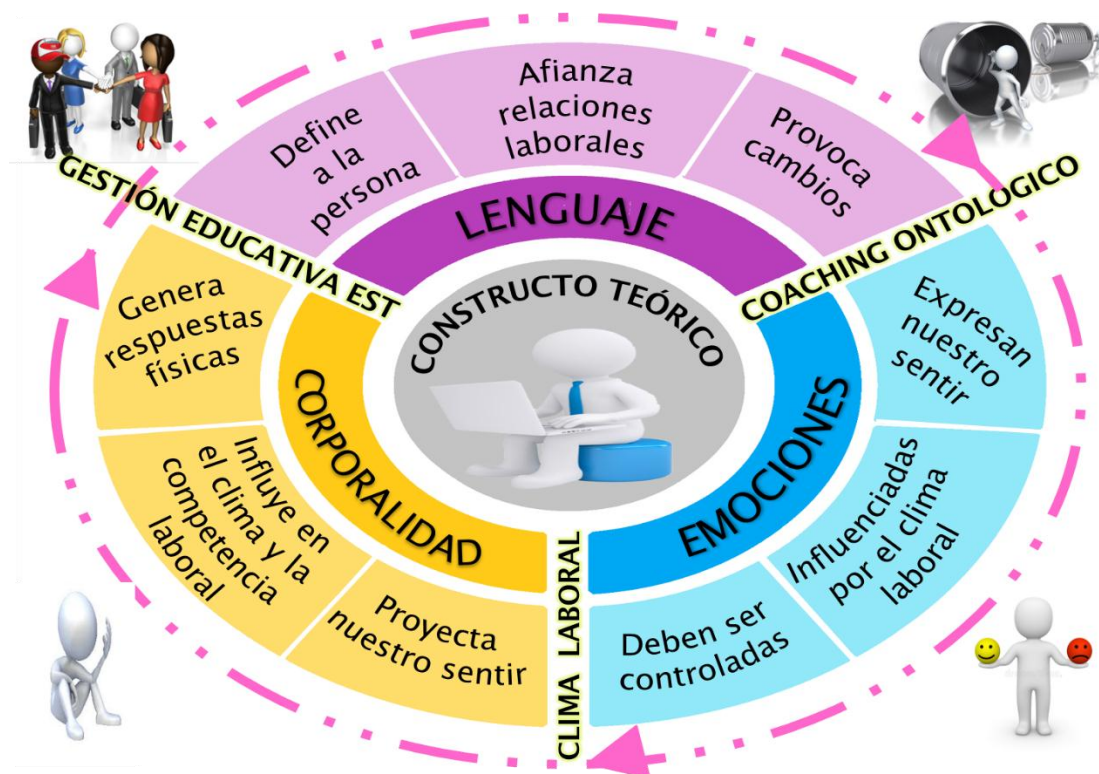
Es de hacer notar que la gestión educativa estratégica está orientada a identificar las debilidades y fortalezas internas que presenta la organización, además de reconocer las amenazas y oportunidades a las que ésta se enfrenta, en virtud de desarrollar estrategias alternativas que coadyuven a afianzar dichas fortalezas y a aprovechar las oportunidades que emergen para dar solución a las vicisitudes que enfrenta la ya mencionada organización educativa.

El coaching ontológico surge como una oportunidad estratégica a ejecutar en función de motivar al talento humano docente a explorar sus fortalezas y las de sus compañeros de labores en virtud de trabajar en redes o equipos, de tal manera que puedan alcanzar las metas fijadas en conjunto de manera exitosa. Para ello, esta estrategia, cuyo propósito fundamental se basa en hacerle frente a la crisis de convivencia, busca consolidar relaciones interpersonales, aspecto que guarda una estrecha vinculación con el clima laboral docente.

De ser puesta en práctica en la organización educativa, el personal directivo, proporcionaría ventajas estratégicas al talento humano dado que se afianzarían las sociedades, redes o equipos de trabajo dentro de la organización. Éstos, actuarían de forma eficaz y eficiente respondiendo a las vicisitudes que emerjan como gerentes activos y no reactivos, trazando cursos de acción propicios para la resolución de conflictos.

Si bien es cierto, el mejor curso de acción para una organización de esta índole, es aquel que desarrolla la capacidad de reacción ante un entorno laboral en evolución social que se enfoca en su personal como el recurso más valioso para la institución; por tanto, el tren directivo y su personal deben entrenarse para dar solución a la crisis ético-profesional a fin de fortalecer la cultura organizacional y un clima de cooperación.

Lo descrito, se estima claramente en el Gráfico 10, en el cual se aprecia como se vinculan los tres (3) dominios fenoménicos expuestos por Echeverría (2011) con el clima laboral docente, evidenciando la importancia del coaching ontológico como visión de gestión estratégica.



**Gráfico 10. Constructo teórico.** Elaborado por autora.

### Orientaciones y Sugerencias Emergentes

Al evaluar la vinculación existente entre el coaching ontológico y el clima laboral docente a través de los hallazgos evidenciados en los protocolos obtenidos, me es relevante compartir las siguientes orientaciones o alternativas estratégicas en virtud de hacerle frente a la crisis ética profesional de convivencia que enfrentamos los docentes en el Liceo Bolivariano Egidio Montesinos, descritas a continuación:

En mi rol como investigadora, pude notar que el lenguaje es de suma importancia para llevar a cabo el proceso de comunicación con el talento humano adscrito a la organización; por tanto, las palabras empleadas para dirigirse al personal, deben de ser sopesadas antes de ser pronunciadas en virtud de generar acciones/reacciones positivas en ellos, dado que tal y como lo esgrime Echeverría (2011) el *logos* genera acción.

Del mismo modo, el control de las emociones es una necesidad latente dentro de la organización; por ende, la filosofía de gestión del coaching ontológico se debate en vislumbrar nuestras fallas y limitaciones que conducen a actuar de forma equivocada en virtud de erradicar las mismas y potenciar nuestras capacidades personales, sociales y profesionales que apunten al crecimiento personal y a un porvenir de convivencia idóneo. Por tal razón, se orienta al tren directivo a la implementación del coaching ontológico como estrategia de gestión permanente a fin de fortalecer las relaciones interpersonales.

Asimismo, oriento de una manera emergente a generar espacios de reflexión que permitan al talento humano docente exteriorizar su realidad laboral y expresar su cosmovisión con respecto a la realidad de otros en virtud de reafirmar los haceres y saberes significativamente favorables y, al mismo tiempo, cambiar aquellos que se sustentan en la apatía, la desidia, la ineffectividad, entre otros.

Llegados a este punto, es incuestionable que el talento docente necesita ser formado, no solo en aspectos académicos, sino también humanos, lo cual implica su transformación personal, la comprensión de sus juicios y preconcepciones, valores y actitudes y su cosmovisión de la realidad político-educativa que hoy enfrentamos a fin de influir positivamente como *coach* en su evolución personal y que éste, a su vez, se sienta motivado a transformar otras vidas a través del descubrimiento de su potencial transformador.

De conseguir y abrazar lo sugerido hasta ahora, la institución se transformaría en un escenario propicio para la paz, capaz de propulsar la convivencia armónica y la construcción de un clima laboral más humano, donde la comunicación determinará el



curso de nuestras acciones como docentes en nuestro devenir cotidiano a través de la ontología del lenguaje.

## REFERENCIAS

- Abarca, M. (2015). *El coaching ontológico como dinámica gerencial para fortalecer la gestión del docente directivo*. Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto, Barquisimeto.
- Antúnez, Y. (2015). *El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios banesco ubicadas en la ciudad de maracay, estado aragua*. Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, La Morita.
- Árias, O. (2016). *Coaching ontológico como estrategia gerencial del docente para la integración escuela comunidad (liceo bolivariano "raquel monasterios" parroquia juan de villegas, municipio iribarren barquisimeto lara)*. Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto, Barquisimeto.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana. 5<sup>ta</sup> edición.
- Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica (2010). *Modelo de gestión educativa estratégica: Modulo I*. México: Secretaria de Educación Pública. Programa Escuelas de Calidad. 2<sup>da</sup> edición.
- Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente*. Buenos Aires: Gránica.
- Echeverría, R. (2003). *Ontología del lenguaje*. Chile: J.C. Sáez Editor. 6<sup>ta</sup> edición.
- Echeverría, R. (2011). *Ética y coaching ontológico*. Chile: J.C. Sáez Editor.
- Echeverría, R. y Pizarro, A. (s.f.). *El carácter del coaching ontológico*. Newfield Consulting.
- Gómez, J., Latorre, A., Sánchez, M., Flecha, R. (2011). *Metodología comunicativa crítica*. España: El Roure.
- González, Z. (2014). *Competencias conversacionales de los docentes basado en el coaching ontológico en la praxis pedagógica*. Tesis de Doctorado no publicada. Universidad de Sevilla, España.

- González Morales, A. (2003). *Los paradigmas de investigación en las ciencias sociales*. ISLAS, 45(138):125-135; octubre-diciembre
- González Rey, F. (2007). *Investigación cualitativa y subjetividad: los procesos de la construcción de la información*. México: Mc Graw Hill.
- Guba, E. y Lincoln, I. (1998). *Competing paradigms in qualitative research*. California
- Hidalgo, L. (2005). *Confiabilidad y validez en el contexto de la investigación y evaluación cualitativa* [Documento en línea] Disponible: <http://www.ucv.ve/uploads/media/Hidalgo2005.pdf> [Consulta: Octubre 31, 2016]
- Leal, J. (2003). *La autonomía del sujeto investigador y la metodología de la investigación*. Universidad de Mérida: Venezuela.
- Martínez Miguélez, M. (2004). *Ciencia y arte en la investigación cualitativa*. México: Editorial Trillas.
- Martínez Rodríguez, J. (2011). *Métodos de investigación cualitativa*. [Número Especial] Silogismos de Investigación, 8(1).
- Maturana, H. (1990). *Emociones y lenguaje en educación y política*. Chile: Ediciones Pedagógicas Chilenas S.A.
- Mazal, D. (s.f.). *Coaching ontológico y coordinación de equipos*. [Documento en línea] Disponible: <http://www.tqm.manager.com.ar> [Consulta: Julio 31, 2017]
- Morales, J. (2010). *Al reencuentro con el diálogo en el aula. Pedagogía de la trascendencia*. Trabajo no publicado, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas.
- Muradep, L. (2012). *Coaching para la transformación personal: un modelo integrado de la PNL y la ontología del lenguaje*. Buenos Aires: Granica.
- Ortiz, J. R. (2000). *Paradigmas de la investigación*. UNAdocumenta 14 (1) 42-48 enero-junio.
- Ortiz, M. (2010). *Psicología y coaching: marco general, las diferentes escuelas*. [Documento en Línea] Disponible: <https://centrodelcoaching.es/ARTICULOS/A1PsicologiayCoaching.pdf> [Consulta: 2016, Abril 17]
- Piñero, M.L. y Rivera, M.E. (2013). *Investigación cualitativa: orientaciones procedimentales*. Barquisimeto: Subdirección de Investigación y Postgrado UPEL-IPB FONDEIN UPEL. 2<sup>da</sup> edición.

- Porras, I. (2015). *Competencias sociopersonales de los docentes en el clima organizacional del cei maria lisa Sandoval de vivas*. Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias de la Educación, Bárbula.
- Pozner, P. (2000). *Gestión educativa estratégica: módulo II*. [Documento en Línea] Disponible: [http://www.buenosaires.iipe.unesco.org/sites/default/files/modulo02\\_0.pdf](http://www.buenosaires.iipe.unesco.org/sites/default/files/modulo02_0.pdf) [Consulta: 2017, Julio 10]
- PYME (s/f). *¿Qué es el clima laboral?* [Artículo en Línea] Disponible: <https://empredpyme.net/que-es-el-clima-laboral.html> [Consulta: 2016, Abril 19]
- Red de Bibliotecas Landivarianas Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación: Universidad Rafael Landívar (2013). *Carl rogers y la perspectiva centrada en la persona*. [Documento en línea] Disponible: <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2013/teo-per/13.pdf> [Consulta: 2016, Septiembre 28]
- Rivero, O. (2016). *El coaching ontológico como herramienta gerencial para el fortalecimiento motivacional en el personal docente de educación primaria*. Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto, Barquisimeto.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Savater, F. (1999). *Ética para amador*. Barcelona: Editorial Ariel. 24ª edición. Serie Ápeiron “Invitación a la Filosofía”.
- Universidad de Palermo. (2011). *Qué es el coaching ontológico*. [Documento en línea] Disponible: <http://www.palermo.edu/searchresults.html?cx=015719750316696878402%3AInwtolpeous&cof=FORID%3A10&ie=UTF8&q=COACHING+ONTOL%C3%92GICO&sa2.x=17&sa2.y=9> [Consulta: 2016, Agosto 15]
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (2015). *Líneas y unidades de investigación*. [Documento en línea] Disponible: [http://www.ipb.upel.edu.ve/images/documentos/investigacion/LINEAS\\_UNIDADES\\_DE\\_INVESTIGACION\\_2015.pdf](http://www.ipb.upel.edu.ve/images/documentos/investigacion/LINEAS_UNIDADES_DE_INVESTIGACION_2015.pdf) [Consulta: 2016, Septiembre 2]

**ANEXO A**

---

**PROTOCOLOS OBTENIDOS EN LAS ENTREVISTAS REALIZADAS EN  
EL LICEO EGIDIO MONTESINOS**

**[ANEXO A-1]**  
**[Entrevista Realizada al Actor Social #1]**

Carora, lunes 30/04/2018.

**ACTOR SOCIAL #1**

**Buenas tardes en esta oportunidad entrevisto al AS<sup>1</sup>.**  
**¡Buenas tardes Profesor(a)!**

**1. ¿Conoce usted lo que es el coaching?**

Bueno, La verdad que es un término que es poco... lo he escuchado poco, no es del uso cotidiano, pero sí creo que tiene que ver con lo que es la orientación o la guía de personas para... en su actuar, en las acciones que realizan.

**2. ¿Qué significa para usted la palabra ontología?**

Para mí, ontología tiene que ver con lo que es el conocimiento, el origen de lo que es el conocimiento.

**3. Al tomar en cuenta lo dicho, ¿Qué es, a su juicio entonces, el coaching ontológico?**

Bueno, sería la guía, la orientación de las personas en relación a la forma de llegar al conocimiento de las cosas, o de lo que se realiza, de las acciones que realizan.

**4. ¿Cómo concibe usted la ontología del lenguaje?**

Bueno, incorporando allí a esos términos lo que es el lenguaje, el lenguaje para poder guiar u orientar a una persona, si eso es lo que tiene que ver con el coaching, el lenguaje sería fundamental, porque sería la forma adecuada de llegar a las personas, de poder orientarles en su trabajo o en las acciones que realizan.

**5. Como gerente de aula, ¿Cuál es su concepto sobre la gestión educativa estratégica?**

Bueno, en la gerencia de aula pues que es mantener, controlar todo lo que son las actividades que se realizan dentro de ese espacio de desarrollo de actividades de enseñanza-aprendizaje, pues la gerencia pasa a jugar un papel importante porque la gestión que el gerente de aula debe hacer, si es adecuada, será exitoso el proceso de

enseñanza-aprendizaje, en cambio si esa gestión es deficiente, pues el proceso de enseñanza-aprendizaje que se realiza en las aulas no sería el más adecuado, no tendría los resultados que se deben lograr.

**6. ¿Qué entiende usted por clima laboral Docente?**

Creo que tiene que ver con lo que es la... ese sentimiento de... o ese sentirse acogido, en armonía en los espacios donde uno labora, el clima sería cómo te sientes dentro de ese espacio, puede ser un clima agradable, cómodo, pero también pudiese ser un clima hostil, de relaciones ásperas, entonces creo que es esa... como te sientes, como es ese ambiente en el que te desenvuelves.

**7. Para usted, ¿Qué importancia tiene el lenguaje en relación al clima laboral Docente? (10/05/2018)**

Bueno, el lenguaje representaría un elemento importante porque... para facilitar el clima en la institución pues la relaciones entre el personal deben ser adecuadas y nos relacionamos de manera directa a través del lenguaje, nuestro modo de comunicarnos es por medio del lenguaje que utilizamos, entonces el lenguaje representaría un elemento importante. Si el lenguaje afecta o es áspero, o es de relaciones bruscas, donde solo hay mandatos sin entendimiento, pues el clima laboral no sería el adecuado, por el contrario, si hablamos de un lenguaje respetuoso, adecuado, coherente a las actividades que se hacen, el clima laboral pues, tendríamos una mayor ventaja de que fuese el esperado en una organización.

**8. Aunado a su respuesta, ¿Considera usted que el escuchar es también importante en el entorno laboral docente?**

Eh, claro, claro que sí, sobre todo. En todos los ámbitos tiene que haber la escucha, si nos referimos al aula de clase, pues si no hay una escucha, un entendimiento pues las actividades no se darían adecuadamente y si nos vamos a la gestión de la institución también es necesaria la escucha porque se pueden dar directrices o acciones a seguir pero si no se escuchan las necesidades de las personas, eh, no se va a trabajar en armonía porque se pueden sentir las decisiones como arbitrarias, como impuestas, no con consenso entre las personas que forman parte de la institución.

**9. En relación a ello, ¿Qué papel representan las emociones en torno al clima laboral Docente?**

Bueno, yo creo que son fundamentales porque... eh, las emociones que cada uno tenemos, van a determinar o van a influir de manera directa en los modos de actuar ante las diversas circunstancias que se presentan en las instituciones, si... ante hechos difíciles, contradictorios o problemáticos, si no logramos controlar nuestras emociones pueden afectar de manera directa en el resultado de las circunstancias que se presenten porque pueden exacerbar el problema o pudiesen por el contrario mejorar, ayudar a que se solucionen, entonces las emociones serían fundamentales, si dejamos que nuestras emociones fluyan sin control eso pudiese ser muy perjudicial para la institución.

**10. De acuerdo a su criterio, ¿Qué barreras comprometen el clima laboral en el ejercicio de la profesión docente dentro de la institución?**

Bueno, yo creo que ahí es fundamental lo que el tema de la comunicación, eh, porque la comunicación sería... la mala comunicación en este caso, sería una barrera que cambiaría, alteraría lo que es el clima laboral, porque si no nos comunicamos pues no vamos a tener un clima laboral adecuado. Creo que esa sería una de las barreras y también pudiese ser esa lejanía entre lo que son las relaciones interpersonales en la institución, si no hay una comprensión de las situaciones que se viven sobre todo en los actuales momentos, eso tampoco te genera una estancia adecuada o en armonía en la institución porque no te vas a sentir entendido, comprendido y mucho menos vas a querer actuar adecuadamente.

**11. ¿Qué efectos genera el lenguaje y la escucha en el clima laboral docente?**

Para mí, genera, eh..., sería proporcional a las acciones que los docentes en este caso van a hacer, porque si el lenguaje utilizado en este caso por los directivos, si es un lenguaje duro, áspero, si no hay escucha sino que hay solo mandato, eh, el clima laboral no se va... no vamos a sentirnos en un clima laboral adecuado, sino que vamos a hacer las cosas como obligados, en cambio si el lenguaje es sutil, es agradable, es asertivo, pudiésemos trabajar, sentirnos en comodidad para las actividades y en vez de sentir que nos están obligando a hacer una actividad, vamos a



sentir más bien como la obligación de hacerla de manera natural, porque estamos siendo bien tratados.

**12. A su criterio ¿Cómo comprometería el clima laboral la potencialidad del docente, las emociones y las relaciones laborales del mismo dentro de la institución?**

Yo creo que le afectaría de manera directa porque si venimos a la institución a nuestras labores, pero no nos sentimos agradados, sentimos, eh, que nos están mandando de manera arbitraria, aunque tengamos potencialidades, aunque seamos buenos docentes, aunque tengamos la capacidad de hacer buenas cosas, el hecho de sentirnos en un ambiente áspero, de incomodidades, va a hacer que no nos desempeñemos adecuadamente, que no queramos hacer las cosas, entonces para mí compromete totalmente, el clima laboral compromete totalmente el desempeño de nosotros aunque tengamos capacidad para ser mejores.

**13. ¿Cómo vislumbra el clima laboral en el Liceo Egidio Montesinos?**

Bueno, creo que en los actuales momentos, no tenemos un clima laboral, por lo menos no el que quisiéramos creo que hay en la actualidad problemas de relaciones interpersonales porque no nos sentimos entendidos por el personal que en este momento dirige en la institución, quizás se toman decisiones en lo que no se toma en cuenta lo que, las situaciones por ejemplo, económicas del país, eh, donde no se nos entiende a totalidad los problemas que estamos atravesando, entonces, creo que en los actuales momentos estamos atravesando por un momento en donde las relaciones interpersonales en la institución son ásperas, son como difíciles de tratar porque no nos sentimos totalmente entendidos.

**14. En función a lo descrito ¿Cómo describiría el clima laboral entre el personal directivo - docente y/o docente – docente en esta institución?**

Bueno, en el caso, en el primer caso, en las relaciones entre Directivo-Docente, creo que allí el clima laboral es el que describía anteriormente pues sentimos un poco de que hay decisiones que se toman en donde no hay mayor comprensión de la parte del docente, pero también me pongo en la posición del directivo, creo que también en el caso del directivo hace falta que los docentes seamos más, tengamos más apertura

y en vez de sentir solo lo que no nos gusta del personal directivo, podamos nosotros ofrecernos, ser más abiertos en la propuesta de mejorar esas relaciones interpersonales. Últimamente, han realizado en la institución talleres para la preparación de estos aspectos emocionales del clima laboral y han sido adecuados, creo que han ayudado un poco.

En el caso de las relaciones docente-docente, son más positivas, hay grupos de docentes donde hay muy buenas relaciones que pasan de ser relaciones laborales, hasta ser relaciones más afectivas, de verdaderas amistades; aunque por ser una institución muy grande pues hay sus grupos, hay pequeños grupos, de pronto los docentes de un nivel no tienen mayor contacto con los del otro nivel porque somos una institución muy grande, pero creo que no pasan a ser relaciones de maltrato, ni de enemistades, sino más bien de que hay poco contacto entre los docentes.

**15. De acuerdo a sus impresiones ¿Qué emociones y actitudes evidencia en los docentes al dirigirse al personal directivo y/o docente a la hora de establecer acuerdos o definir criterios en las asambleas?**

Yo creo que en general el personal, tanto docente como directivo, tenemos muchas debilidades en lo que es el control de las emociones, porque a veces estamos, por el hecho de sentirnos ya con relaciones interpersonales difíciles, pues cuando el directivo se dirige a nosotros quizás estamos predispuestos, muchas veces estamos predispuestos y eso nos lleva a contestar mal, a tener actitudes de desagravio ante lo que nos pueda decir el directivo y creo que sucede lo mismo con el directivo, quizás por el hecho de que algunos docentes no tienen actividades, no presentan acciones adecuadas a lo que es el deber ser, entonces eso lo pueden predisponer y pueden tratar al resto del personal como si todos fuésemos igual, entonces creo que hay que saber comprender y saber delimitar cuáles son las acciones de los docentes y como se pueden establecer los acuerdos entre el personal sin irrespetar al otro.

**16. ¿A qué cree que se deba esto del control de las emociones, es decir, el no saber controlar las emociones?**

Yo creo que ese es un tema tan difícil como lo es el tema propio del ser de cada persona, porque creo que nos hemos formado en una sociedad en donde se le ha dado

una importancia a la preparación académica y no a la preparación de esos elementos, de esas actitudes emocionales, las dejamos a un lado y representan un porcentaje bastante alto de lo que es el buen manejo de las relaciones entre las personas, porque yo puedo estar muy preparado académicamente, pero si no me sé dirigir al otro entendiéndolo, poniéndome en su lugar, siendo empático ante las situaciones que éste puede tener, entonces puedo saber mucho académicamente pero no lo entiendo, no me pongo en su lugar y eso me lleva a una relación interpersonal difícil. Entonces, creo que hay que tener un poco más de atención a estos elementos.

**17. ¿Qué demandaría del personal directivo y docente en virtud de experimentar un buen clima laboral dentro de la institución?**

Bueno, creo que para ambos demanda una mayor preparación, no académica sino ser capaces de tener apertura para poder prepararnos en esas cosas en las que tenemos mayores dificultades, si nuestras dificultades están en llevar buenas relaciones, pues prepararnos para eso. Eh, en este año escolar hemos tenido acciones dentro en la institución en donde se ha ido un poco en ese sentido, hace poco vivimos un taller donde se habló de la gratitud, ser agradecidos ante el otro, entonces creo que acciones como esa, pueden mejorar las relaciones que nosotros tenemos en la institución y en definitiva, que todos estemos dispuestos a que el clima en nuestra institución sea cada día el mejor porque nosotros pongamos de nuestro esfuerzo para mejorar las relaciones que hay entre todo el personal.

**18. ¿Qué estrategias de gestión educativa sugeriría?**

Bueno, yo creo que... eh, los directivos deben implementar estrategias para mejorar las relaciones y eso pudiese ir desde mayores encuentros, encuentros que pasen de lo laboral al compartir fraterno, porque pasamos bastante tiempo en esta institución y a veces llegamos y damos nuestras clases y no tenemos espacios para compartir fraternamente y creo que aplicar estrategias en donde podamos compartir ya desde otro nivel puede mejorar el clima laboral, también creo que los directivos pudiesen ver cómo realizar actividades en donde se puedan solventar situaciones que los docentes presentan, sobre todo con la situación actual del país, porque venimos a la institución y tenemos muchos problemas en casa, problemas para trasladarnos,

problemas para mantenernos aquí porque está difícil tener a los niños, la comida. Entonces, también un buen gerente pudiese aplicar estrategias para hacer llegar a su personal, en este caso facilidades para conseguir productos, pudiese ser en gestión con organismos públicos y eso pudiese hacernos sentir con mayor comodidad en la institución.

**¡Muchísimas gracias Profesor(a)!**

**[ANEXO A-2]  
[Entrevista Realizada al Actor Social #2]**

Carora, martes 02/05/2018.

**ACTOR SOCIAL #2**

**Buenos días, en esta oportunidad entrevisto al AS<sup>2</sup>.  
¡Buenos días Profesor(a)!  
¡Buenos días!**

**1. ¿Conoce usted lo que es el coaching?**

Tengo una idea muy general sobre lo que es el coaching. Yo entiendo que es, eh... coaching es entrenar, y es entrenamiento, pero es también asesoría; eh, de lo que tiene que ver con... poder sacarle el mejor provecho o potenciar las habilidades de las personas y un coaching es el proceso por el cual una persona puede alcanzar esas habilidades, esas potencialidades y llevarlas al máximo, eso es lo que yo entiendo del coaching.

**2. ¿Qué significa para usted la palabra ontología?**

Ontología, según creo, tiene que ver con el conocimiento. (Duda de su respuesta)  
¡Hasta allí!

**3. Al tomar en cuenta lo dicho, ¿Qué es, a su juicio, el coaching ontológico?**

Bueno, deduciendo la frase me imagino que es eh... motivar a que la persona, según el conocimiento que tenga de “N” habilidades, destrezas, eh... pueda ponerlo en función de... de... de... mmm... a ver, pueda ponerlo en función de sacarle el mayor provecho posible, al conocimiento que tenga. Supongo que tiene que ver con el hecho de desenvolverse mejor en cualquier ámbito en el que se... en el que la persona se desarrolle.

**4. ¿Cómo concibe usted la ontología del lenguaje?**

(Piensa). Ontología del lenguaje tendría que ver con el conocimiento del lenguaje, con el conocimiento de... llámese del idioma, pero también un conocimiento que sea funcional, no nada más de carácter intelectual, sino más bien de carácter emocional y

que las palabras sean, digamos, lo más certeras posibles en un ambiente adecuado, es decir, que la palabra se adecúe a lo que son las circunstancias y al momento que se vive.

**5. Como gerente, ¿Cuál es su concepto sobre la gestión educativa estratégica?**

La gestión estratégica (*piensa*) y la gerencia en general, tiene que ver con relacionar todo lo que tiene que ver en el quehacer educativo en este caso, y tiene que ver con mejorar en lo posible todas las instancias que puedan haber en una institución, eh, valga la... valga decirlo, eh... y tiene que ver con tratar de que todas esas instancias trabajen en función de lo mejor posible y ciertamente presentar propuestas y también dejarle un poco la iniciativa a las individualidades que puedan haber y que puedan aportar algo bueno para que la institución se desenvuelva mejor y se desarrolle mejor.

**6. ¿Qué entiende usted por clima laboral o por clima laboral docente?**

Clima laboral docente... clima laboral docente es casi el aire que se respira, puede parecer muy metafórico pero el clima laboral tiene que ver con cómo se crea, como se... el cada día de la labor docente y la labor docente por supuesto que implica todo lo que tiene que ver con los estudiantes y con el personal y que ese clima laboral sea favorable para lo que uno está haciendo, para... se supone... no solamente impartir conocimientos, sino todo lo que es la dinámica educativa, que no es nada más impartir conocimientos, sino también desarrollarse, humanamente hablando en todos los aspectos.

**7. Para usted, ¿Qué importancia tiene el lenguaje en relación al clima laboral Docente?**

La importancia del lenguaje es sumame... (no terminó la palabra) es, es, es por supuesto muy amplia, se puede ver desde diversos puntos de vista, porque el uso del lenguaje tiene que ver con las reacciones que puedan tener las personas, si el lenguaje se utiliza de forma, favorable, positiva, el clima laboral mejora. Si hay entonces lo contrario, si hay un lenguaje que no sea acorde, incluso si hay un lenguaje intimidante, agresivo, un lenguaje que más bien coloque a la persona en posición de

insubordinación o incluso discriminatorio, puede ser fatal a la hora de definir un clima laboral favorable, ¡Por supuesto que tiene que ver y es muy importante!

**8. Aunado a su respuesta, ¿Considera usted que el escuchar es también importante en el entorno laboral docente?**

Por supuesto que sí, escuchar es... eh, oír con atención, porque escuchar implica verdadera atención con el corazón, porque no es igual oír; de oír, oímos todos, oímos ruidos, oímos canciones y puede haber digamos un murmullo de fondo, pero escuchar con atención implica que la persona pone todo su interés en algo particular y por supuesto, la escucha es importante a la hora, no solamente de emitir una opinión, a la hora por supuesto de que tú la emitas y que te sientas realmente que percibieron lo que tú querías decir.

**9. En relación a ello, ¿Qué papel representan las emociones en torno al clima laboral Docente?**

Las emociones por supuesto que tienen mucho que ver, eh... al principio decía que... por supuesto, todo lo que tiene que ver con el... con el desarrollo de las clases, de todo lo que tiene que ver con la educación en sí, es por supuesto muy importante la emotividad, porque a la hora de tú impartir un conocimiento, de dar una clase, no es nada más lo que pueda, el peso intelectual que tú puedas estarle, digamos dando o la importancia que tú le das a nivel intelectual, sino también el cómo se transmite, el cómo llega y por supuesto que a nivel gerencial tiene mucho que ver también la emocionalidad, y sobre todo en esta época como estamos ahorita que a veces pues el personal se siente presionado en muchas... desde varios aspectos y no solamente presionado, desmotivado y eso tiene por supuesto mucha tela que cortar, no sé, no sabría decir así... la emoción por supuesto que tiene mucho que ver con todo.

**10. De acuerdo a su criterio, ¿Qué barreras comprometen el clima laboral en el ejercicio de la profesión docente dentro de la institución?**

Qué barreras... **comprometen el clima laboral en el ejercicio de la profesión docente dentro de la institución.** Barreras hay de distinto tipo, barreras, eh... lo que pasa es que tiene mucho que ver con... las barreras, por supuesto que sí, para empezar, tiene que haber un mecanismo más certero de comunicación. Eh, a veces los

instrumentos que se usan no son los adecuados y no estamos hablando de micrófonos, ni nada de eso, estamos hablando de los canales que se usan para esa comunicación. a veces no hay una comunicación certera, a veces se pretende que sea así, pero se va tergiversando quizás un mensaje inicial porque no hay realmente una propuesta, digamos así, de que la comunicación se base en empatía, sobre todo, porque a veces se dice algo y tú tienes que acatarlo porque sí. Entonces, tiene que ver con... un poco como que... estar también en el lugar del otro y... la barrera tiene que ver primero con eso de... de... de que la empatía o la falta de empatía, esa es la primera barrera que hay. ¡No sé si me explico!

### **11. ¿Qué efectos genera el lenguaje y la escucha en el clima laboral docente?**

Tendría que... por supuesto, tendría que haber un efecto positivo, el uso positivo del lenguaje y el uso positivo de... de... del clima, o sea, que el clima laboral sea favorable tiene que ver, como mencionaba antes con el uso positivo de ese lenguaje. Y... ¿Cuál era la pregunta? **¿Qué efectos genera el lenguaje y la escucha en el clima laboral docente?** ¿Qué efectos genera el lenguaje? Por supuesto tiene que influir de forma positiva, si se da, si en uno... digamos, en un término ideal, eh... fuera ese lenguaje de forma positiva y se diera... e incidiera positivamente en el clima laboral, por supuesto que sería excelente, muy bueno, pero a veces no es así, ¡Tristemente! (reímos)

### **12. A su criterio ¿Cómo comprometería el clima laboral la potencialidad del docente, es decir, sus emociones, sus relaciones laborales dentro de la institución?**

¿El clima laboral? **A su criterio ¿Cómo comprometería el clima laboral la potencialidad del docente, o sea, cree usted que le afecta, que no le afecta?** Por supuesto que le afecta, en la medida en que ese clima laboral es favorable, en la medida en que el clima laboral es favorable por supuesto que el docente se va a esforzar, por, talvez, por una parte, para equipararse quizás digamos al entorno, eso por una parte podría ser así, y también en la medida en que el clima laboral sea bueno, pues la persona va a rendir, es como todo. Si... tú estás es un ambiente positivo, lo lógico es que tus reacciones sean también positivas, pero si la persona se



consigue con un clima laboral negativo, eh... inestable, llámese totalmente, no sé, funesto ¿Será? Así también va a ser la emoción, así también va a ser la emotividad y la práctica docente que tenga.

### **13. ¿Cómo vislumbra el clima laboral en el Liceo Egidio Montesinos?**

Bueno, aquí hemos pasado por muchas, por muchas etapas digo yo y este año ha sido especialmente muy duro. Yo creo que lo que se vislumbra es una fragmentación como en todo, al menos por ahora, porque ciertamente la falta de personal y los adioses que hemos tenido que decir y que hacer han influido grandemente en esto, pareciera que hay una vivencia de lo que es el personal en general y una vivencia de lo que es el tren directivo y la gerencia como tal. Entonces, eh... hay pues... habría que definir, no sé... en dónde estamos ahorita para saber un poco... decir que es lo que viene a futuro pero lo que yo vislumbro como dice allí es que nuestro liceo está eh... se va a seguir fragmentando y se va a seguir dividiendo, y que nos va a costar mucho, no quizás unir, nos va a costar mucho volver a ser coherentes con unos primero... con una primera visión o una primera misión que quizás se hizo o que quizás es hasta cierto punto, es hasta anacrónica, pero que era un ideal y que sencillamente está ahora, en varios aspectos, por el suelo.

### **14. En función a lo descrito ¿Cómo describiría el clima laboral entre el personal directivo - docente y/o docente – docente dentro de la institución?**

¿Cómo? ¿Cómo es la pregunta? **¿Cómo describiría, en función a lo que acaba de decir, el clima laboral entre el personal directivo - docente o la relación docente – docente?** ¿Cómo lo describiría? **La relación que hay entre ellos** ¿Cómo lo describiría? Como dividida, necesariamente dividida, fragmentada, eh... hay una mala... hay una visión muy... (piensa) tergiversada, será, de lo que es la relación gerente con el resto de su personal, yo creo que la gerencia se torna muy arbitraria, por no decir otra palabra. Se toman decisiones que a veces no tienen nada que ver o no hay un consenso y eso por supuesto afecta. La arbitrariedad, la... a veces incluso hasta arrogancia con lo que se puede... (calló y suspiró)

**15. De acuerdo a sus impresiones ¿Qué emociones y actitudes evidencia en los docentes al dirigirse al personal directivo y/o docente a la hora de establecer acuerdos o definir criterios en las asambleas?**

Yo pienso porque lo he visto que... por una parte, aparentemente te escuchan, aparentemente su atención en ese momento está dirigida a ti, pero eh... no hay una verdadera recepción de lo que tú estás diciendo; eso, por una parte. Por otra parte, eso... considerando las pocas personas que se atreven a intervenir en una asamblea y por otra parte... la mayor... el mayor grupo de gente que, digamos, se manifiesta es de forma muy pasiva. Lo digo “se manifiesta” porque al momento en que tú te callas la boca y que no dices nada, también estás eligiendo una opción, también estás eligiendo una actitud y esa actitud de pasividad o te dice que se están tragando todo sin ánimos de alterar nada o que sencillamente son una cuerda de hipócritas, este... porque no se atreven a decir nada para no desagradar pero que todos estén de acuerdo con, con... a veces con las decisiones estas arbitrarias, sencillamente te dice una actitud u otra, lo que evidencia es, para mí hipocresía, evidencia pasividad, incluso hasta miedo, temor de decir y manifestar de repente un punto de vista contrario a lo que se te está diciendo, entonces... no hay una verdadera intervención y los pocos que lo hacen, (la saludan otros docentes) se quedan como... bueno, como aquella voz que clama en el desierto, que no era igual a la de Juan, tampoco. ¡Digo, San Juan, pues!

**16. ¿A qué cree que se deba esto que está diciendo?**

A que sencillamente, eh... la falta de sentido democrático que se ha ido perdiendo, no solamente en la institución escolar, ¡A nivel de todo! O sea, el hecho de la arbitrariedad, del apabullamiento muchas veces de informaciones y políticas con las que las personas no están de acuerdo; este... políticas educativas, mecanismos que se han implementado, llámese a nivel de evaluación, a nivel incluso de la práctica docente que sencillamente tienen o más bien, no tienen un basamento lógico porque es que no se puede llamar de otra manera, entonces la persona sencillamente o el personal en general tiene que acatar esa norma, tiene que acatar esos lineamientos, como les gusta llamarlos, reglamentos, este...mecanismos, etc. y, o es así o es así,

entonces el sentido, llámese democrático, empático, llámese de carácter emocional, incluso de todo ese... de la práctica docente, eso se ha perdido, ya no hay... ya no importa, hay unas decisiones que se toman, no importa lo que haya, o sea, hay unas decisiones que se toman en una cierta esfera y los demás, pues, tenemos que partir de allí. Aquello de que todos somos iguales y de que todos somos una gran familia, yo no sé si es que yo me paso de cínica, pero yo veo que eso no, no sé... pareciera que aquellas teorías tan celebradas de empresas europeas, quizás con un manejo excelente de sus empleados, de sus políticas, de producción y todo aquello, pareciera que no va a llegar y el subdesarrollo lo tenemos, no sé, será como en el ADN, no sé, pareciera que es que nos falta muchísimo camino por andar en esto de realmente ponerse en el lugar del otro y de ver también un punto de vista externo.

### **17. ¿Qué demandaría del personal directivo y docente en virtud de experimentar un buen clima laboral dentro de la institución?**

¿Qué demandaría? Primero, mucha educación y educación no es nada más el conocimiento, educación es también ponerse en función de mejorar la calidad de todas las instancias, demandaría por supuesto cambiar de paradigma, cambiar el paradigma del jefe ¿Cómo es? Del jefe-subalterno, ¿Verdad? Demandaría por supuesto tener un... como dijera yo... una forma de establecer las relaciones de manera que sean armoniosas, que sean positivas, que no haya ese gran... pareciera que es que... escalones tan grandes como para llegar a --- y el que llega allá, pareciera que se olvida de los que están abajo, pero para empezar, ese paradigma de que hay que llegar para allá o de que se está en la cúspide y los demás nos quedamos abajo, entonces este... demandaría eso, para empezar, cambiar ese paradigma y que sencillamente el que va tomando un cargo de responsabilidad lo vea casualmente como una forma de servicio, un servicio quizás más integral, el que está... el humilde profesor que imparte clases, ese no está en la cola, en el final, sino que ese es tan igualito como el que está quizás sentado en una oficina y que no necesariamente debe regir desde allí y que debe sencillamente ver también las necesidades de aquel y por supuesto el que está impartiendo clases pues también debe entender las necesidades

del otro y así, yo creo que demandaría un cambio de paradigma de aquí al cielo, no sé, algo que es así como que titánico, ¿No?

**18. ¿Qué estrategias de gestión educativa sugeriría para lograr eso?**

Mira, estrategias de gestión, yo creo que nada más ver, digamos, prácticamente la estructura física, ya te está diciendo mucho. Eh... aquí tenemos de todo, aquí tenemos ¿Qué? El retén, creo que se llaman éstas, **aulas**, eh... hay las aulas tipo gallinero, que les digo yo, es un eufemismo, sí, pero es por la algarabía que se forma. Hay el otro que está en una... pareciera que es que está sentado en un trono, porque logró que bueno pues que le pusieran un aire, un aire acondicionado en su oficina, entonces a ese pues, no sé, pareciera que es que hay que brindarle pleitesía. Eh... y así cada parte debería ser un equipo, uno un equipo con el otro, pero... a ver, no sé si perdí el norte de la respuesta **¿Qué estrategias de gestión...?** Ah... qué estrategias de gestión... para empezar, abrir un poco esos espacios, los espacios físicos incluso, porque aquí ni siquiera para sentarse tienen los docentes, el espacio físico es importante y el espacio físico también es un... es algo a considerar a la hora de mejorar el clima laboral; eso, por una parte.

Lo otro sería, mira tener... no sé... las vías de comunicación tendrían que mejorarse, esos canales de comunicación, no puede ser que tengamos prácticamente un solo canal, al menos en esta institución. Lo que está en la pizarra es santa palabra y lo que no está en la pizarra, no existe. Entonces, hay una pizarra que lo dice todo y si no dice nada, pues hay un silencio sepulcral, independientemente del millón de palabras que pueda haber en las distintas... llámese oficinas, aulas, pasillos, etc. y puede haber, digamos... **¿Asambleas?** Mmm... **¿Asambleas?** Sí, puede haber asambleas digamos no asambleas como asambleas, puede haber digamos gritos de auxilio, llámese bueno pues cualquier cantidad de propuestas, pero eso no se lleva a cabo porque la voz oficial dice una sola cosa y de paso hay un solo canal, entonces o lo dice de esa manera o no hay otra vía, porque aquí no existe *WhatsApp*, no existe correo electrónico, no existe nada de eso. Pareciera que es que todas esas vías están estranguladas, no sé, no hay más nada.

Aquí la infraestructura viejísima que tenemos aquí, incluso era mejor, aquí en las coordinaciones había teléfono, había un teléfono, sí, quince (15) años atrás. **Ay, no estaba aquí (ríe)** había un teléfono, había intercomunicadores, sí, si los había, así como había eh... bueno, eso tiene que ver con otra cosa pero es eso, o sea, la infraestructura también se ha venido abajo, porque si existían, existían teléfonos y el director llamaba a la coordinación, digamos a la instancia coordinación y el coordinador se enteraba por la propia boca del director en este caso y bueno, pues se hacía... la comunicación era mucho más efectiva porque el canal que se utilizaba era otro, no era nada más una cuestión allí, la pura fulana pizarra ¿Verdad? Y entonces a veces hay alguna actividad, etc. lo que sea y cosa que me molesta, que pasen una fulana circular, entonces no la tiene sino la secretaria metida en una... **gaveta** ...gaveta, si acaso tú llegaras a preguntar, te sacan la fulana circular de la gaveta y entonces... ¡Lea aquí! ¿Verdad? Pero si hay una pizarra... llámese ¿Cómo es? **Pizarra informativa**, sí, una pizarra informativa. Eso, o sea... para empezar mejorar los canales de comunicación. No sé, hay cualquier cantidad de estrategias que pudieran ser, eh... por supuesto tiene que ver con la motivación también del personal... si aquí hay comisión de no sé qué cosa, comisión de información, no sé, **cultura**, ajá, cultura, comisión de no sé qué cosa y bueno pues, cualquier cantidad de comisiones, pero eso es letra muerta. En el momento en que te meten a ti, verdad, ah, tatatatá, ah ok, chévere, maravilloso, porque es así, a la persona la meten porque en el momento se siente quizás presionada de que... fulano, tú, tú eres bueno para eso, ajá. Pero, con todo el atropellamiento a veces que hace la misma gerencia, llega un punto en el que tú dices: ¿Qué? ¿Yo estoy en la comisión de no sé qué cosa? Ni me importa, que vayan y hagan lo que les dé la gana, no sé, o no haces nada, ¿Por qué? Porque hay desmotivación en el personal pues, en algún momento, iniciando el año, te sientes con mucha fuerza para decir y si acaso lo dijeras, porque la mayoría de las personas es que las meten, es decir, la participación es nula porque hay una pasividad de parte del docente, entonces de aquí a cuando se motiva la persona que sería una estrategia que podría ser, pero ¿De aquí a cuando se motiva el docente si no puede tener ni siquiera motivación? La mínima motivación, aquí estamos trabajando, no,

aquí no somos ni siquiera mediocres porque es que la motivación que tenemos no es ni siquiera el cincuenta por ciento (50%), o sea ni siquiera hay mediocridad, nosotros estamos por debajo, es triste pero es así, estamos por debajo de la mediocridad, porque es que ni el 50% lo estamos dando, porque a ti te dicen: “bueno para empezar...” (interrumpen estudiantes)...que te digan mira: que tenemos que hacer, que tenemos que ir, que vamos a esto, que... que... fuera del mínimo que debes hacer, porque el mínimo que debes hacer es cumplir tus horas de clase y trabajar, etc. pero es que eso no es suficiente para echar a andar una institución, entonces casualmente por eso que estamos, digo yo, por debajo del mínimo, porque lo mínimo... el mínimo no es ni siquiera la mediocridad, cuando tú das la mitad ahí pues medio gallina, porque nosotros estamos, yo creo que, por debajo, porque el incentivo es muy poco y los que estamos, estamos, no sé, trabajando por inercia, lo veo así y es muy triste, la realidad es muy triste, pero es verdad.

**Bueno, eso es todo Profesor(a), ¡Muchísimas gracias!**

**[ANEXO A-3]**  
**[Entrevista Realizada al Actor Social #3]**

Carora, martes 02/05/2018.

**ACTOR SOCIAL #3**

**Buenos días, en esta oportunidad entrevisto al AS<sup>3</sup> y Coordinador(a) de los 5tos años.**

**¡Buenos días Profesor(a)!**

¡Buenos días!

**1. ¿Conoce usted lo que es el coaching?**

El coaching, bueno lo concibo, no sé si es la definición propia, pero lo concibo como una forma de llevar a cabo el liderazgo, dentro de una institución, dentro de un ámbito como tal.

**2. ¿Qué significa para usted la palabra ontología?**

Ontología... integral, completo, eh... de muchas ramificaciones.

**3. Al tomar en cuenta lo dicho, ¿Qué es a su juicio entonces el coaching ontológico?**

Una forma de liderazgo en el cual se tomen todos los aspectos de la vida cotidiana, en lo económico, en lo político, en lo social...

**4. ¿Cómo concibe usted la ontología del lenguaje?**

Ontología del lenguaje... no... ontología, bueno, si sigo con la misma tesis... (niega con la cabeza) **ontología tiene que ver con el ser, con el ser humano como tal, la realidad que experimenta.** Bueno, ahí, ahí no... ¿Cómo concibe...? **La ontología del lenguaje, la realidad del lenguaje, la realidad que experimentan las personas, ¿Cómo ve usted la realidad a través del lenguaje?** Pudiéramos decir... no sé, porque es que el lenguaje hoy en día es tan complicado, tan distorsionado a la vez que... no sé, de vez en cuando uno escucha palabras que uno... ¿Epa y esto de dónde salió? ¿Verdad? Entonces sería muy difícil para mí en este momento concebir esa realidad ontológica, no tendría, no la concibo, no lo logro diferenciar.

**5. Como gerente, ¿Cuál es su concepto sobre la gestión educativa estratégica?**

Bueno, una gestión en la que todos los actores que hacen vida se vean involucrados. Estratégica: que usen la tecnología para llevar el mensaje donde la comunicación sea lo más asertiva posible, donde se utilicen todos los medios para llevar a cabo la información y de esa manera gerenciar.

**6. ¿Qué entiende usted por clima laboral Docente?**

Es el ambiente que se lleva, que se siente, que se ve, dentro de un contexto educativo, las relaciones docente – coordinador, docente – directivo, docente – obrero, todos pues, la relación como tal dentro de ese ambiente educativo.

**7. Para usted, ¿Qué importancia tiene el lenguaje en relación al clima laboral Docente?**

Mucho, mucho, porque hay muchas formas de decir las cosas y mientras uno sea más cuidadoso, más delicado para informar, para llamar la atención, creo que es más... va a ser recibida de una mejor manera a que se llegue con gritos, a que se llegue con otra forma de atropellar pues, dándole información a la otra persona.

**8. Aunado a su respuesta, ¿Considera usted que el escuchar es también importante en el entorno laboral docente?**

Sí, sí, sin duda alguna porque... si no, como que... como que no le estaría dando importancia a la otra persona y querer yo imponerme o querer alguien imponerse sin escuchar al otro, ahí creo que sería unidireccional y eso no es comunicación como tal. (interrumpe diciendo: están presentando aquí)

**9. En relación a ello, ¿Qué papel representan las emociones en torno al clima laboral Docente?**

Hoy en día, mucho más, en esta sociedad que vivimos, en donde hay tantas preocupaciones, en donde a veces no se entiende o no se sabe por lo que está pasando el otro, a veces se sabe y no se quiere entender, ¿Verdad? Pero creo que ahí es lo fundamental pues, volveríamos a lo que es el clima laboral. ¿Verdad? ¡Valorar!, valorar quien es la persona y qué está pasando, por qué su desempeño de esta manera, cómo lo ayudamos. Hay muchos factores que se pueden desprender de ahí de las



emociones, por eso lo considero fundamental en ese... para consolidar un buen clima laboral.

**10. De acuerdo a su criterio, ¿Qué barreras comprometen el clima laboral en el ejercicio de la profesión docente dentro de la institución?**

El autoritarismo, el egoísmo, la envidia, el no querer trabajar en equipo, creo que son barreras humanas pues, ahí volvemos, bueno tiene mucha relación con lo que es las emociones. A veces la gente quiere imponerse por encima de los otros y esa es una barrera enorme pues, que hay que superar.

**11. ¿Qué efectos genera el lenguaje y la escucha en el clima laboral docente?**

¿Qué efectos? Bueno, el lenguaje... depende de cómo se de la comunicación porque si se lleva de buena manera, si la comunicación se da en un clima de respeto, de entendimiento al otro, bueno, puede traer muchos efectos positivos porque eso va a generar una armonía dentro del equipo y va a haber ayuda mutua pues entre todos. Caso contrario, si no lo es, si es autoritario, si ese lenguaje con el cual nos dirigimos a la otra persona lo atropellamos pues esa persona no nos va a retribuir de buena manera y no nos va a ayudar en el trabajo día a día. **¿Y la escucha?** Igual, bueno, del mismo modo, porque, eh... manejar lo que es la horizontalidad pues, aunque hay jerarquías dentro de la institución, todos somos pieza importante, parte importante en el contexto educativo y debemos estar atentos a escuchar tanto a esos niveles altos o niveles bajos para buscar la horizontalidad, que escuchemos, que aprendamos a escuchar sugerencias, propuestas y evaluemos la factibilidad de si se pueden aplicar o no.

**12. A su criterio ¿Cómo comprometería el clima laboral la potencialidad del docente, es decir, sus emociones, sus relaciones laborales, cree usted que se ven afectadas o no, dentro de la institución?**

¿Cómo? **(repito la pregunta)** bueno, la competencia, la potencialidad... **o sea sus competencias, usted lo acaba de decir, ¿Cree usted que se ve afectado o no?** Bueno, depende del clima, eso va a depender del clima porque si hay un clima satisfactorio para las relaciones humanas, para esa relación tú a tú con el otro, no las comprometería, sino que las afianzaría, exploraría, haría sacar dentro de la persona

tantas cosas que a lo mejor él no conoce y que en ese buen clima laboral, de repente puede explotar pues, todo su potencial. **¿Y si fuera al contrario?** Lo suprime, lo suprime porque no va a tener la oportunidad, porque si no lo escuchan él va a pensar a lo mejor que “ay, para qué decirlo si no me prestan atención” “para qué si no hay... si lo que aquí hay es... están estableciendo es barreras, si lo que hay es egoísmo, si hay estás cosas...” Yo creo que ahí la persona vendría o trabajaría para cumplir a medias, verdad, no sacaría lo que lleva dentro de sí y a ese talento que a lo mejor está por descubrir.

### **13. ¿Cómo vislumbra el clima laboral en el Liceo Egidio Montesinos?**

Bueno, últimamente, yo lo veo que ha mejorado, yo bueno, tengo once (11) años en el liceo y considero que este año, estos dos (2) últimos años los grupitos se han ido como que desligando de ese grupito y se han ido uniendo pues, es decir, se habían, pongamos siete (7) grupos que eran muy celosos y que no compartían con los otros grupos y considero que desde hace dos años para acá, hay personas que han hecho posible esa relación del grupo uno (1) con el grupo dos (2) y ya se está buscando consolidar lo que se ha dicho desde hace mucho que es la familia del Liceo Egidio Montesinos (LEM). La veo con buen pie, pues la veo que va enrumada. Ha mejorado el clima laboral dentro del LEM.

### **14. En función a lo descrito ¿Cómo describiría el clima laboral entre el personal directivo - docente y/o docente – docente en la institución?**

Bueno, la directiva desde mi punto de vista ha sido muy abierta a la escucha, ha escuchado, ha propuesto, en los últimos consejos docentes, la directiva llevaba por... digamos una decisión y en pleno consejo por la decisión de la mayoría se ha cambiado esa decisión, es decir, ha escuchado y el lenguaje lo veo demasiado respetuoso, idóneo para el ambiente pues, el lugar en el cual estamos, lo veo bien enrumado. **¿Docente-Docente?** Docente-docente igual manera, yo veo... hace algunos días, se trabajó en base a la construcción del normativo y no sé, se veía, así como una fiesta de compartir, aunque fue por área, los de grupo estable, por una parte, los de matemática por otra, eh... veo que esa relación entre ellos ha mejorado,

se ha hecho posible y no solamente entre docente-docente, entre docente con el obrero, con el administrativo, va bien.

**15. De acuerdo a sus impresiones ¿Qué emociones y actitudes evidencia en los docentes al dirigirse al personal directivo y/o docente a la hora de establecer acuerdos o definir criterios en las asambleas?**

Bueno, no se cumplen lo que son los protocolos de una asamblea pues, de lo que es respetar el derecho de palabra y demás que cada quien porque como todos somos muy emocionales cuando están tocando un tema que me toca directamente, quiero salir a opinar de una vez ¿Verdad? Este... sin embargo, bueno se ha dado la oportunidad, ahí está, aunque a muchos no nos podrá gustar que se interrumpa de esta manera como un derecho de palabra que no está en el momento, se da pues la oportunidad y se expresa libremente ahí.

**16. ¿A qué cree que se deba esto?**

A bueno a la emoción, indudablemente, a que no quiero perder la oportunidad o porque de repente se me puede olvidar, considero que es el momento y entonces pienso en mí y me paro y opino, verdad, sin pensar en un protocolo que hay que cumplir, pero, a lo mejor es que ese protocolo ha estado demás ¿Verdad? No pudiese decir que está bien uno o está malo lo otro, lo importante es que uno en la asamblea uno pueda participar, opinar y bueno de repente quien sabe si dentro de los años ya no hay derecho de palabra, sino que tema tratado, tema cerrado, habría que ver más adelante a ver cómo nos organizamos.

**17. ¿Qué demandaría del personal directivo y docente en virtud de experimentar un buen clima laboral dentro de la institución?**

Bueno, sería escuchar, escuchar a ver que... evaluar. Evaluar desde un punto de vista, no tanto objetivo, estaría muy difícil decir objetivo pero sincero, evaluar con sinceridad a ver qué tanto, las estrategias que se están utilizando dentro de un consejo docente pueden traer frutos, es decir, lo que hablaba ahorita de las interrupciones y demás ¿Verdad? Yo creo que algo que pudiera mejorar esto pudiese ser que cada quien diga cómo considera que se deben llevar a cabo los consejos docentes, las reuniones.

**18. ¿Qué estrategias de gestión educativa sugeriría para mejorar la convivencia en la institución?**

Yo creo que más reuniones, no tanto consejos docentes, yo creo que más talleres para compartir, no tanto lo académico, sino a lo humano, estamos viviendo momentos difíciles, en donde a veces como pensamos tanto en solventar lo de nosotros, no vemos a veces un poquito más allá de la situación que está pasando el otro, pero yo creo que talleres como el de hace algunas semanas de gratitud, ser agradecido con Dios, valorar lo que tenemos, de la familia, más que todo de crecimiento personal y de manejar ese clima laboral, sería muy bueno trabajar en base a eso.

**Eso es todo, ¡Muchas gracias!** A la orden.

**[ANEXO A-4]  
[Entrevista Realizada al Actor Social #4]**

Carora, martes 02/05/2018.

**ACTOR SOCIAL #4**

**Buenos días, en esta oportunidad entrevisto al AS<sup>4</sup>.**

**¡Buenos días Profesor(a)!**

¡Buenos días!

**1. ¿Conoce usted lo que es el coaching?**

Eh, coaching, familiarizado con el término, entrenamiento.

**2. ¿Qué significa para usted la palabra ontología?**

Ontología: la realidad del ser, la realidad que vivimos de manera individual, cada quien como persona.

**3. Al tomar en cuenta lo dicho, ¿Qué es, a su juicio, el coaching ontológico?**

Bueno, mira, si me preguntas sobre coaching ontológico, uniendo los dos términos hablaríamos de un entrenamiento sobre la conducta de la realidad de la persona como tal, como el dirigir ciertas características de la realidad de la persona para inducir las hacia un comportamiento determinado o que se espera pues.

**4. ¿Cómo concibe usted la ontología del lenguaje?**

De igual forma, pero con el lenguaje, como te expuse ahorita que sería el entrenamiento de las cualidades de ciertas características de la realidad de la persona, bueno, ahorita hablar del lenguaje sería el entrenamiento de tu léxico, de tu lenguaje, de tu forma de dirigirte hacia las personas para obtener algún resultado específico.

**5. Como gerente, ¿Cuál es su concepto sobre la gestión educativa estratégica?**

Gestión educativa estratégica, me pregunto o me llega a la mente la pregunta si existe porque si en el medio de la educación pública nosotros observamos que eso en realidad no se ve, pero sería viable aplicarla de existir respeto hacia los normativos, de los reglamentos.

**6. ¿Qué entiende usted por clima laboral Docente?**

La relación que tenemos nosotros los docentes con nuestros jefes, con nuestros superiores.

**7. Para usted, ¿Qué importancia tiene el lenguaje en relación al clima laboral Docente?**

Muchísima, porque todo está en la forma en la que a ti te traten para que tú trates. Ponte, si... no es un secreto pues, en la educación pública siempre se ven situaciones delicadas y más ahora donde se inmiscuyen otros factores que no tienen necesariamente que ver con tu trabajo y eso te afecta pues, o sea, hablando claro, factores externos como la política partidista te pueden afectar, si una persona te habla a ti sobre alguna cosa o en un tono sobre una cosa que no te agrada, tu obviamente vas a reaccionar de manera opuesta hacia ello y así.

**8. Aunado a su respuesta, ¿Considera usted que el escuchar es también importante en el entorno laboral docente?**

Por supuesto, normas de buen oyente, normas del buen hablante, todo eso debe existir al momento de... **¿Por qué?** Porque si tú no escuchas a tu personal, o sea, siendo directivo, siendo jefe de una institución educativa, no puedes decir o no puedes aplicar medidas que sean efectivas y que la gente te las apoye.

**9. En relación a ello, ¿Qué papel representan las emociones en torno al clima laboral Docente?**

Muchísimas, nuestra cultura es muy emocional, o sea nosotros no somos como los europeos, nosotros no somos como los norteamericanos, gente que son completamente monocrónicas. Nosotros tenemos una cultura muy emocional y sí afecta en realidad pues. Por eso si sería necesario como que dar ese paso de que la gente te escuche o como jefe, darle ese espacio a la persona para que la escuches y de ahí en adelante tomar medidas.

**10. De acuerdo a su criterio, ¿Qué barreras comprometen el clima laboral en el ejercicio de la profesión docente dentro de la institución?**

La no preparación, porque si la gente medianamente se propone a leer algo sobre gerencia, algo sobre comunicación, es más sencillo. O sea, uno busca siempre mediar

con la gente. Yo soy una persona que busca siempre mediar con compañeros, con to' el mundo y bueno, considero que me la llevo bien con to' el mundo por eso.

**11. ¿Qué efectos genera el lenguaje y la escucha en el clima laboral docente?**

El efecto lo genera dependiendo de la acción que tome ese lenguaje, es una cosa de acción y reacción, si ese lenguaje no es bueno no va a generar buen resultado, si el lenguaje es bueno va a generar un resultado positivo. Todo depende de cómo tú te dirijas a la persona. **¿La escucha?** ¿La escucha? De igual forma, o sea si tú no le das espacio a la gente a que se exprese va a decir me siento coaccionado, por ejemplo.

**12. A su criterio ¿Cómo comprometería el clima laboral la potencialidad del docente, las emociones y las relaciones laborales del mismo dentro de la institución?**

Las compromete de manera total, o sea globalmente, porque si una persona no se siente bien en su ambiente de trabajo ¿Cómo se va a desempeñar?, ¿Con qué ganas te va a venir temprano?, ¿Con qué ganas se va a desenvolver? Eso lo compromete de forma total.

**13. ¿Cómo vislumbra el clima laboral acá en el Liceo Egidio Montesinos?**

Tenso, yo lo vislumbro tenso, particularmente tenso porque siempre hay... hablabamos ahorita de factores externos, bueno, aquí son factores de que cuando se dice una cosa, todos le aplaudimos en una reunión, pero siempre aparte se sale un comentario adicional que te llega: ay, ¿Escuchaste lo que propusieron? Ay, que no sé qué... En fin, pues, ese tipo de cosas negativas que siempre afectan.

**14. En función a lo descrito ¿Cómo describiría el clima laboral entre el personal directivo - docente o docente – docente dentro de la institución?**

¿Cómo dices? **En función a lo que acaba usted de describir, entonces ¿Cómo describiría el clima laboral entre el personal directivo – docente, es decir, directivo hacia el docente y del docente hacia el mismo gremio, o sea hacia el docente dentro de la institución?** Yo observo que de manera general no es buen... no es bien visto, perdón, desde los directivos hacia los docentes, pero de manera particular yo puedo decir que a mí por lo menos se me escucha y en algunos casos no llegamos a feliz término de algunas situaciones, pero de manera general sí **¿Entre**

**ambos grupos?** Si, entre ambos grupos. **A usted, ¿y a los demás?** ¿a los demás? Bueno, la gente manifiesta su posición pues y de verdad no han manifestado una buena posición al respecto de eso.

**15. De acuerdo a sus impresiones ¿Qué emociones y actitudes evidencia en los docentes al dirigirse al personal directivo o docente a la hora de establecer acuerdos o definir criterios en las asambleas?**

A veces o la mayoría de las veces se denota ira, se podría decir... ¡Molestia! Se exasperan las personas al momento de hacer las cosas, de decir las cosas.

**16. ¿A qué cree que se deba esto?**

Mira, puede ser a veces cierta renuencia que pueda tener el personal directivo con respecto a lo que es la escucha. A lo que estamos comentando, a la forma en la que se dirige. Eh, colocarle cierto tinte a las cosas que no deberían. (piensa y no continúa)

**17. ¿Qué demandaría del personal directivo y docente en virtud de experimentar un buen clima laboral dentro de la institución?**

Mira, más apertura de la que ya puede haber. Podría existir un poco más de apertura en cuanto a la exposición de algunas propuestas que puedan tener los docentes. Que todos habláramos un mismo idioma en cuanto a las propuestas que tenemos para el personal directivo porque muchas veces somos tantos que estamos dispersos en lo que queremos y en lo que pensamos y en lo que solemos decir.

**18. ¿Qué estrategias de gestión educativa sugeriría?**

Caramba, estrategias de gestión educativa... **una estrategia que ayude a mejorar todo aquello que ha dicho u otras cosas que usted considere necesarias.** Podría ser consejos docentes más periódicos, no tan distantes el uno del otro, con cierta periodicidad pues.



**[ANEXO A-5]  
[Entrevista Realizada al Actor Social #5]**

Carora, jueves 04/05/2018.

**ACTOR SOCIAL #5**

**Buenos días, en esta oportunidad entrevisto al AS<sup>5</sup>, Docente enlace de Orientación del Liceo Egidio Montesinos.**

**¡Buenos días Profesor(a)!**

¡Buenos días Profesora Zeolimar Di'Pascua!

**1. ¿Conoce usted lo que es el coaching?**

Algo del coaching, conozco que es una herramienta que permite llevar a un personal mediante instrucciones.

**2. ¿Qué significa para usted la palabra ontología?**

Ontología... ¡No sé! **Tiene que ver con la realidad**, lo trato más o menos de observar y en cuanto a ontología, creo que se refiere cuando vamos a algo de estudio, cuando nos incorporamos a un objeto de estudio.

**3. Al tomar en cuenta lo dicho, ¿Qué es, a su juicio, el coaching ontológico?**

Sería entonces, esas instrucciones que probablemente se pueden dar como un gerente ¿Verdad? Vamos entonces a esas instrucciones que se van a dar mediante el objeto de estudio como te hablé al principio. Estas instrucciones, verdad, van a permitir comunicarse con el personal y a su vez, darles instrucciones pues.

**4. ¿Cómo concibe usted la ontología del lenguaje?**

Sería la manera de expresarse cada quien, la manera como nos expresamos con el personal

**5. Como gerente, ¿Cuál es su concepto sobre la gestión educativa estratégica?**

Sería una herramienta nuevamente, una herramienta que permitiría la comunicación, que permitiría que todos los procesos gerenciales se pudieran llevar a cabo de la mejor manera, trabajar eficientemente y eficazmente.

**6. ¿Qué entiende usted por clima laboral Docente?**

Sería... el clima laboral docente sería la forma en la que trabajamos todos los docentes en la institución, por lo menos si van impulsados a hacerlo positivamente, a hacer lo que sencillamente no quieren hacer, son reacios. Eh, ¿Qué otra cosa pudiera decirte? Eh, la manera, pues, como se trabaja.

**7. Para usted, ¿Qué importancia tiene el lenguaje en relación al clima laboral?**

Importante, porque la manera de... el lenguaje, verdad, es lo que va a definirnos a nosotros como personas y la manera de como nosotros podemos expresarnos hacia esa persona que podemos dirigirnos, porque no es igual que yo le dé una orden que sea de una forma emocionalmente, pues, por decirlo, en gritos; a que yo le dé una orden y que esa orden sea escuchada por ese personal de una manera activa, pues y al escucharlo de esa manera activa nos vamos a poder dirigir mejor y este personal va a permitir el buen clima laboral que en un principio me preguntaste.

**8. Aunado a su respuesta, ¿Considera usted que el escuchar es también importante en el entorno laboral docente?**

Ajá, eso más o menos te lo estaba hablando al principio. ¡Claro que sí! Porque si tú escuchas a tu personal, verdad, obviamente el escuchar a tu personal te lleva a ti a que esa escucha activa y ese personal sencillamente sepas tú cuáles son sus necesidades, cuáles son sus requerimientos. Al escuchar a tu personal, tú puedes decirle también las informaciones a él, porque se siente como persona activa pues, se siente como personal capacitado y al sentirse como personal capacitado va a poder trabajar bien, de la mejor manera, dentro de la institución. Al contrario, si tú no los escuchas pues probablemente el personal se torne un poco apático al trabajar, no va a querer hacer las cuestiones como son pues.

**9. En relación a ello, ¿Qué papel representan las emociones en torno al clima laboral Docente?**

Las emociones, ah, imagínate, cuando hablamos de emociones, ya ahí es el lenguaje, el lenguaje también lo podemos expresar a través de emociones, como te dije anteriormente, si las instrucciones se dan en forma de gritos ¿Qué personal te va

a hacer caso a ti gritando a las personas? Ninguna, tú tienes que aprender a controlar como gerente las emociones para poder llegar a ese público y lo que tu pretendes decir, que te pueden escuchar, porque probablemente sí te lo escuchan, pero no lo digieren. Al momento de hacer las instrucciones, de cometer el trabajo por decirlo así, no lo van a hacer.

**10. De acuerdo a su criterio, ¿Qué barreras comprometen el clima laboral en el ejercicio de la profesión docente dentro de la institución?**

Qué barreras... serían primero barreras comunicacionales, barreras por lo menos en el actual momento en que vivimos, la crisis también es una barrera comunicacional, el dominio de las emociones también podría ser otra barrera. El uso del lenguaje es muy importante, el uso del lenguaje al dirigirnos a ese personal.

**11. ¿Qué efectos genera el lenguaje y la escucha en el clima laboral docente?**

Qué efectos genera el lenguaje... ajá, vuelvo y repito, si tú hablas con gritos, ¿Qué vas a escuchar de ese personal? También te va a gritar. Si tú te diriges de una forma, verdad, más pacífica. Si tú te diriges, sabes incluir en tu léxico palabras con la cual el personal te pueda escuchar, tú puedes escuchar esas necesidades de ese personal, obviamente que el personal va a trabajar de la mejor de la mejor manera, pues porque se va a sentir parte importante del proceso, pero si tú obvias todas las cosas que él te va a decir, ¿De qué sirve? Y muchas veces en nuestra institución probablemente eso no se hace, no se escucha porque solo se emite a que tú tienes que cumplir con esto, éstas son las órdenes del primer lapso y estos son los requerimientos para el segundo y para el tercer lapso, pero ¿Escuchaste tú a tu personal?, ¿Fuiste parte activa de esa escucha activa? No, por lo general no, opino que no se da como tal.

**12. A su criterio ¿Cómo comprometería el clima laboral la potencialidad del docente, las emociones y las relaciones laborales del mismo dentro de la institución?**

Ah, imagínate, ahí entramos otra vez, nuevamente, debe ser la herramienta fundamental, como herramienta fundamental ¿Qué va a favorecer? La comunicación que es lo principal, comunicándonos nosotros bien, verdad, dentro de la institución, los procesos gerenciales se pueden llevar a cabo y al llevarse los procesos

gerenciales, quiere decir que ya estoy planificando, llevando a cabo todos los procesos gerenciales vas a permitir hacer lo... el final, pues, el final del proceso. **Entonces ¿Cómo compromete la potencialidad del docente ello?** ¿Quiénes? ¿El personal que está al cargo de los docentes, de nosotros los docentes? **Quiero decir, si el clima laboral es adecuado ¿cómo compromete la potencialidad del docente? O inadecuado.** Mmmju, bueno, fíjate, sería en este caso, alguien que se dirija, verdad, con un lenguaje que es inapropiado ¿Qué va a provocar? Va a provocar cosas que no son favorables tampoco, porque si tú pretendes llevar un lenguaje, o sea si tú pretendes llevar... ejecutar funciones dentro de los procesos gerenciales, deberían esas funciones al mismo cumplir con un lenguaje por lo menos al dirigirte al personal. Es más, así sea al personal administrativo, así sea al personal obrero, a todos, porque a todos nos gusta que nos escuchen. ¿A quién no le gusta que lo escuchen?

### **13. ¿Cómo vislumbra el clima laboral en el Liceo Egidio Montesinos?**

Aquí solamente creo que se da una escucha... eh, llego aquí y hablo y hablo y hablo y hablo y ajá, ¿Escuchaste a tu personal? Eso es lo que yo veo, por lo general en los consejos es así. Aquí están las órdenes, se da esto, se da esto, es esto, es esto. ¿Y qué hiciste pues? ¿Escuchaste a tu gente? Por lo general eso es lo que sucede en los consejos.

### **14. En función a lo descrito ¿Cómo describiría el clima laboral entre el personal directivo - docente y docente – docente en esta institución?**

Directivo con docente... allí creo que es unidireccional, sería unidireccional. Quiere decir que la persona solo habla y aquellos nada más escuchan, mientras que cuando salen de un consejo Docente-Docente, ahí si empezamos a cuchichear ¿Qué pasó? Epa, ¿Qué dijeron? ¿Estuviste de acuerdo con eso? Ajá, pero por qué no decir eso o manifestar eso allí si quien es el gerente es el que tiene que expresarse, verdad, y al expresarse allí, debería también escuchar a su personal ¿Por qué va a ser de docente a docente nada más? Debería ser recíproco.

**15. De acuerdo a sus impresiones ¿Qué emociones y actitudes evidencia en los docentes al dirigirse al personal directivo o docente a la hora de establecer acuerdos o definir criterios en las asambleas?**

Eso se ve primero en los rostros, (ríe) lamentablemente aquí que no me vas a ver el rostro, pero aquí se ponen caras como que caras largas. Caras, así como de ¿Qué pasó pues? ¿Qué pasó aquí Dios? Y es que no es una orden, es que no se está consultando, ¡Es un mandato ya! Entonces no voy a cumplirlo. Imagínate entonces cómo cae eso. Obviamente que la gente se va a sentir en totalmente desacuerdo al cumplir una orden.

**16. ¿A qué cree que se deba esto?**

Probablemente a que el director, la mayoría de las veces solo se limita a que tenemos que hacer esto, lo que dice el Ministerio y ya, sin escuchar al personal.

**17. ¿Qué demandaría del personal directivo y docente en virtud de experimentar un buen clima laboral dentro de la institución?**

Contar con herramientas, manejo de sus emociones, conocer, verdad, escuchar más a su personal, comunicarse mucho más con su personal, escucharlo más que todo. Eso sería lo más importante para mí, en este momento.

**18. ¿Qué estrategias de gestión educativa sugeriría?**

Sería... estrategias comunicacionales que vayan en virtud del manejo de sus emociones, sería lenguaje apropiado al dirigirse al personal. ¿Qué otra sería? Sería también el liderazgo que probablemente pudiera tener él, verdad, no un liderazgo de una manera que se sientan como que afectados o que yo soy el jefe y yo soy el que manda aquí. De esa manera no sería verdad, porque al final, todos *lideralizamos* este proceso educativo y al *lideralizar* el proceso educativo como todo, verdad, sentirse parte importante en la institución van a poder llevarse a cabo los procesos gerenciales, pero si no nos sentimos parte importante dentro de la institución, mucho más ¿Qué se puede llevar a cabo? Ahí te puedo decir que ahí sería entonces la crisis que actualmente vivimos en cuanto al no manejo de emociones, en cuanto a las dificultades comunicativas que probablemente pudiéramos tener dentro de la institución y obviamente el clima laboral debería mejorar, ¿En virtud a qué? A que se

lleven los procesos gerenciales ¿A que se lleve qué? El cumplimiento de las políticas educativas que tantos ansiamos, que todos queremos cumplir dentro de la institución, porque todos venimos a esta institución ¿A qué pues? Obviamente a trabajar, pero ¿A trabajar dentro de qué? De algo que a mí me gusta, que yo me sienta agradable, que yo me sienta mira motivada a hacer las cosas.

**¡Muchísimas gracias Profesor(a) es todo!**

¡Muchísimas gracias a usted Profesora Zeolimar!

**[ANEXO A-6]  
[Entrevista Realizada al Actor Social #6]**

Carora, jueves 04/05/2018.

**ACTOR SOCIAL #6**

**Buenos días, en esta oportunidad entrevisto al AS<sup>6</sup>, Subdirector(a) Académic(a/o) del Liceo Bolivariano Egidio Montesinos. ¡Buenos días Profesor(a)!  
¡Buenos días!**

**1. ¿Conoce usted lo que es el coaching?**

Sí, bueno, he venido tratando con esta disciplina hace unos años atrás. Sí, conozco algo.

**2. ¿Qué significa para usted la palabra ontología?**

Ontología, este... tiene que ver un poco con lo que es la realidad, como el acontecer diario, las diversas situaciones que se puedan presentar.

**3. Al tomar en cuenta lo dicho, ¿Qué es a su juicio, entonces, el coaching ontológico?**

Bueno, es como ese acompañamiento que se hace entre todas las personas que conviven en una determinada institución, este... pudiéramos decir, ese acompañamiento que debería existir entre el directivo, yo diría como ese acompañamiento que el directivo debe tener en este caso, viéndolo así desde el punto de vista institucional, entre directivos y coordinadores y coordinadores con el resto del personal.

**4. ¿Cómo concibe usted la ontología del lenguaje?**

La ontología del lenguaje la considero muy importante, verdad, porque tiene que ver de una u otra manera...eh, en el lenguaje está el lenguaje persuasivo, verdad, el lenguaje ayuda mucho a que... la forma como tú lo uses implicaría el logro de las acciones que tú quisieras que el otro haga, ve, y tiene que ver mucho con el buen trato.

**5. Como gerente, ¿Cuál es su concepto sobre la gestión educativa estratégica?**

Bueno, como gerente, lo que te decía, o sea, el lenguaje juega un papel muy importante, el trato que tú le des al personal al personal con el que tú cuentas en el diario convivir, o sea es muy importante que haya una buena comunicación, una comunicación asertiva, porque eso se va a traducir en personas satisfechas con lo que hacen, en que cumplen, verdad, sin necesidad de obligarlos, que cada uno esté contento con lo que hace y que se sienta bien tratado.

**6. ¿Qué entiende usted por clima laboral Docente?**

El clima laboral docente es muy complejo porque entra en juego de verdad la palabra, las actitudes, las acciones, entran en juego muchas cosas y de verdad que qué más agradable sería tener un buen clima laboral, porque un buen clima laboral eso se va a traducir en un trabajo con excelencia.

**7. Para usted, ¿Qué importancia tiene el lenguaje en relación al clima laboral Docente?**

Importante, precisamente como te decía hace un rato cuando estábamos fuera de la entrevista, ayer tuve la... dos (2) casos de dos (2) personas “una secretaria y un obrero” precisamente, que se quejaban del maltrato de otro... de una colega y yo le decía pues que porque la haya maltratado esa colega no quería decir que todo fuera de esa manera, o sea que sí es muy importante el tratar bien, pero lamentablemente hay colegas que... como que pierden ese horizonte, este... no saben tratar y entonces dañan, lejos de mejorar la convivencia lo que hacen es dañarla.

**8. Aunado a su respuesta, ¿Considera usted que el escuchar es también importante en el entorno laboral docente?**

Mucho, mucho, verdad, precisamente ahorita conversaba con el Director, el Profesor L.O. y él me decía que él ha aprendido, que en años anteriores él dice que era muy impulsivo, que ahorita ha aprendido a escuchar, verdad, porque yo digo cuando uno está en estos cargos, de verdad no puede perder de vista tantas cosas, tiene que meterle hasta el psicólogo porque uno tiene que de verdad analizar las situaciones, no juzgar a priori, sino que la escucha es muy importante.



**9. En relación a ello, ¿Qué papel representan las emociones en torno al clima laboral Docente?**

Mucho, hay que aprender a controlarlas, verdad, como le decía, el mismo profesor lo decía en lo que le estoy diciendo, que él antes era muy impulsivo, pero de verdad él dice que ha tenido que poner en práctica muchas cosas que no nada más las pone en práctica aquí en su trabajo, sino hasta en la familia, que es necesario escuchar para poder tomar ciertas decisiones, verdad, porque no podemos juzgar a priori, la escucha es muy importante.

**10. De acuerdo a su criterio, ¿Qué barreras comprometen el clima laboral en el ejercicio de la profesión docente dentro de la institución?**

La falta de comunicación, el no escucharse, verdad, como hablábamos al inicio, usar un lenguaje adecuado, no maltratar, verdad, deberíamos hacer una campaña, no al maltrato.

**11. ¿Qué efectos genera el lenguaje y la escucha en el clima laboral docente?**

Mucho, muchísimo, son tres (3) elementos muy importantes que de verdad deben... eh... toda persona que ejerce cargo directivo, en el caso particular de la institución, nosotros como directores, subdirectores, los coordinadores, deberían poner en práctica esos tres (3) elementos, la escucha, el tratar bien... **¿Y qué efectos entonces cree usted que genera? ¿Positivos, negativos?** Positivos, porque de verdad nadie que lo traten mal va a hacer las cosas bien, este... bien hechas, en cambio la gente que se sienta satisfecho, agradado, va a dar el 100% pues.

**12. A su criterio ¿Cómo comprometería el clima laboral la potencialidad del docente, es decir, sus emociones, las relaciones laborales dentro de la institución?**

Repítame de nuevo. **¿Cómo comprometería el clima laboral la potencialidad del docente? ¿Cómo cree usted que se vería afectado por supuesto de acuerdo al clima que haya en la institución?** Mucho, en el caso particular de la institución, es lamentable de verdad si tenemos docentes insatisfechos porque eso se va a traducir en una mala calidad y ya no afecta nada más a la institución como tal, sino también al estudiantado, o sea, en este caso en particular. En cambio, como te decía, si la gente

está contenta va a hacer las cosas bien, si tú le llamas la atención, va a corregir, pero de buena manera.

### **13. ¿Cómo vislumbra el clima laboral en el Liceo Egidio Montesinos?**

Bueno, en los actuales momentos, mejor, en comparación con años anteriores, lamentablemente a esta directiva nos tocó un poco difícil, verdad, porque vino este proceso de transformación curricular, donde ha habido tantos cambios, tanto rechazo a nivel nacional y a nosotros por ser directivos pues nos ha costado en el sentido de que hemos tenido que asumir cosas que escapan de nuestras manos, que es un mandato nacional, son políticas de estado que hemos tenido que darle el cumplimiento y que bueno pues, considero que hemos aprendido muchísimo, muchísimo porque nos ha tocado a veces, este...recibir malas impresiones de los colegas, que creen que es que... que es una cosa impuesta por nosotros y que lamentablemente nos debemos como te digo a una política de estado y que simplemente le estamos dando cumplimiento, pero a pesar de todo he notado que este año ha sido más... veo un mejor clima laboral.

### **14. En función a lo descrito ¿Cómo describiría el clima laboral entre el personal directivo - docente y docente – docente en esta institución?**

Bueno, mira, hay siempre... como siempre, de verdad, este... no somos monedita de oro para caerle bien a todo el mundo y de repente, si hablamos un poco del tren directivo, cada uno tiene su estilo, verdad, y este... hay uno que por ejemplo y te lo digo por experiencia, los que se me quejaron ayer, ellos si se vienen a quejar ante mí es porque sienten que de la otra parte no están siendo bien tratados y bueno, yo como parte del tren directivo, lo que hago es exhortar a mis otros dos (2) colegas pues para que me expliquen porque toman esas decisiones de esa forma, porque de verdad soy de las que pienso, este... que es muy importante la escucha, el buen trato, porque de verdad, alguien que se sienta maltratado deja de hacer las cosas bien pues y eso trae otra repercusión. **¿Y cómo la ve docente-docente?** Es que en esta institución tan grande es difícil, verdad, una institución que tiene 100 docentes, 30 secretarias, no sé cuántos obreros, 20 madres de la patria, 1700 estudiantes, o sea, es muy complejo. No te lo pudiera definir así porque... claramente, porque es muy amplia pues.

**15. De acuerdo a sus impresiones ¿Qué emociones y actitudes evidencia en los docentes al dirigirse al personal directivo o docente a la hora de establecer acuerdos o definir criterios en las asambleas?**

Bueno, tú como docente de esta institución has visto, ha sido fuerte, porque de verdad catalogo esta institución con un personal, yo diría exigente, un personal muy valioso, verdad, aquí hay gente con unos criterios muy definidos y de verdad a veces a pesar de que hemos tenido consejos muy fuertes, este... a la vez me siento orgullosa porque es que es verdad, no podemos... tenemos que hacer prevalecer nuestro criterio y yo veo que aquí en el Liceo Egidio Montesinos, hay un personal con un criterio muy definido y que se ha hecho sentir y que por eso somos una institución... cómo te digo... con una imagen creada ante la zona educativa no como cualquier otra, en el sentido de que tiene unos criterios muy claros, muy definidos.

**16. ¿A qué cree que se deba esto de comportarse como usted lo decía ahorita de manera fuerte?**

Porque hay gente... por ejemplo aquí en el Liceo Egidio Montesinos tenemos la fortaleza de que el personal es muy preparado, casi... tenemos mucha gente con postgrado e incluso hasta con Doctorado, verdad, y bueno tienen una... y también yo diría de una u otra manera la posición política, ha pesado, porque yo diría que un noventa por ciento (90%) del Liceo Egidio Montesinos no se identifica con ciertas cosas del gobierno pues y eso ha repercutido de una u otra manera.

**17. ¿Qué demandaría del personal directivo y docente en virtud de experimentar un buen clima laboral dentro de la institución?**

¿Qué demandaría? Bueno que nosotros los del directivo, los tres (3), el tren como tal, verdad, pusiéramos en práctica esos tres (3) elementos de escuchar y tratar bien, a la vez, no quiere decir eso de que vamos a dejar pasar las cosas, o sea, corregir, pero de manera oportuna. **¿Y de los docentes?** ¿Y de los docentes? Bueno, si ellos están satisfechos yo supongo que deben dar lo mejor de sí.

**18. ¿Qué estrategias de gestión educativa sugeriría?**

¿Qué estrategias? Este... los talleres. De hecho, el año pasado los comenzamos a hacer, aquí invitamos al Licenciado Mogollón, verdad, que precisamente dio un taller

sobre “*Yo Soy Resiliente ¿Y tú?*” un taller excelente que de una u otra manera él es coach de profesión, verdad, y estamos buscando precisamente ese acompañamiento porque a veces creemos que nos las sabemos todas y no es así; pues, hace falta esa formación. Hace poco también el taller de gratitud. Sí, particularmente, de verdad como directora académica yo me he preocupado para que de verdad el personal se forme, brindar las herramientas, porque no nada más por el hecho de estar aquí uno no se las sabe todas, también necesita de verdad esa orientación y también que los mismos colegas le digan a uno, porque uno a veces no se ve a sí mismo, pero es bueno que otros colegas también le hagan saber a uno en qué falla, en qué debe mejorar, L.O. siempre lo ha dicho en todas las reuniones, que las puertas de la dirección están abiertas para cuando alguien esté insatisfecho con algo y de verdad particularmente yo he visto en L.O. que él ha tratado de verdad de cambiar, de ser diferente.

**¡Muchas gracias Profesor(a)! Eso es todo.**

OK, eso ahora tienes que transcribirlo (dice y yo asiento)

**ANEXO B**

---

**GUIÓN DE PREGUNTAS ABIERTAS Y DICOTÓMICAS DE LA  
ENTREVISTA A PROFUNDIDAD DESARROLLADA**



### **Guion de Preguntas para la Entrevista a Profundidad**

1. ¿Conoce usted lo que es el coaching? Razone su respuesta.
2. ¿Qué significa para usted la palabra ontología?
3. Al tomar en cuenta lo dicho, ¿Qué es, a su juicio, el coaching ontológico?
4. ¿Cómo concibe usted la ontología del lenguaje?
5. Como gerente, ¿Cuál es su concepto sobre la gestión educativa estratégica?
6. ¿Qué entiende usted por clima laboral Docente?
7. Para usted, ¿Qué importancia tiene el lenguaje en relación al clima laboral Docente?
8. Aunado a su respuesta, ¿Considera usted que el escuchar es también importante en el entorno laboral docente? ¿Por qué?
9. En relación a ello, ¿Qué papel representan las emociones en torno al clima laboral Docente?
10. De acuerdo a su criterio, ¿Qué barreras comprometen el clima laboral en el ejercicio de la profesión docente dentro de la institución?
11. ¿Qué efectos genera el lenguaje y la escucha en el clima laboral docente?
12. A su criterio ¿Cómo comprometería el clima laboral la potencialidad del docente, las emociones y las relaciones laborales del mismo dentro de la institución?
13. ¿Cómo vislumbra el clima laboral en el Liceo Egidio Montesinos?
14. En función a lo descrito ¿Cómo describiría el clima laboral entre el personal directivo - docente y/o docente – docente en esta institución?
15. De acuerdo a sus impresiones ¿Qué emociones y actitudes evidencia en los docentes al dirigirse al personal directivo y/o docente a la hora de establecer acuerdos o definir criterios en las asambleas?

16. ¿A qué cree que se deba esto?
17. ¿Qué demandaría del personal directivo y docente en virtud de experimentar un buen clima laboral dentro de la institución?
18. ¿Qué estrategias de gestión educativa sugeriría?

## CURRÍCULUM VITAE

Yo, Zeolimar Andreina Di'Pascua Gómez, de nacionalidad venezolana y portadora de la Cédula de Identidad V.-17.620.154, nací en la ciudad de Carora, municipio Torres, parroquia Trinidad Samuel del estado Lara, el día 28 de noviembre de 1985. Soy la primogénita de mis padres y la madre de dos (2) hermosos niños: Victoria Sofía y Fabián Altair. Cabe resaltar que egresé de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador – Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Dr. Luis Beltrán Prieto Figueroa” con el título de Profesora de Inglés en el año 2009, obteniendo no solo reconocimientos honoríficos gracias a mi desempeño académico en las diferentes cátedras cursadas, sino también la distinción de *Summa Cum Laude* por el índice alcanzado en mi trayectoria como estudiante de educación superior. Actualmente, me desempeño como Docente titular de la especialidad mencionada en dos (2) instituciones: el Instituto María Inmaculada y el Liceo Bolivariano Egidio Montesinos, destacándose este último como la casa de estudio donde culminé mis estudios de media y diversificada.