



# PRAXIS GERENCIAL Y MOTIVACIÓN

---

Visión desde la Educación  
Primaria Venezolana

Autora: Dra. María Eugenia Cedeño Ramírez

## AUTORIDADES



Dr. Basilio Sánchez  
*Presidente*

Dr. Gustavo Sánchez  
*Rector*

Dra. Edilia Papa  
*Secretaria General*

Dra. Mirian Regalado  
*Vicerrectora Académica*

Dra. Zeyda Padilla  
*Vicerrectora Administrativa*

### DECANATO DE INVESTIGACIÓN, EXTENSIÓN Y POSTGRADO

Dr. José Cordero  
*Decano*

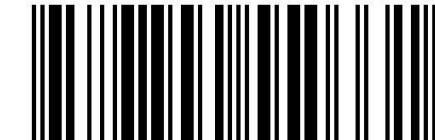
Abog. María T. Ramírez MSc.  
*Directora de Postgrado*

Dra. Maite Marrero  
*Directora de Investigación*

Dra. Yesenia Centeno  
*Responsable del Fondo Editorial*

Obra: Praxis Gerencial y Motivación. Visión desde la Educación Venezolana  
Autora: María Eugenia Cedeño

ISBN: 978-980-455-033-1



9 789804 550331

Depósito Legal: AR2025000152

ISBN: 978-980-455-033-1

Reservados todos los derechos  
conforme a la Ley

Se permite la reproducción total o  
parcial del libro siempre que se indique  
expresamente la fuente.



## **COMITÉ EDITORIAL**

Dr. Manuel Piñate (UBA, Venezuela)  
Dra. Milagro Ovalles (UBA, Venezuela)  
Dr. Yordis Salcedo (UMBV, Venezuela)  
Dra. Luisa González (UNESR, Venezuela)  
Dr. Ibaldo Fandiño (UP, Colombia)  
Dra. Nancy Ricardo (UCSG, Ecuador)

## **EDICIÓN**

Dra. Yelitza Roa  
UNELLEZ, Venezuela

## **REVISIÓN GENERAL**

Dra. Yesenia Centeno  
**Responsable del Fondo Editorial**

## **DISEÑO DE PORTADA:**

Vicerrectora de Información y Comunicación

Fecha de aceptación: octubre, 2024

Fecha de publicación: octubre, 2025



Fuente: <https://gerenciaeducativa2009.blogspot.com/2012/12/gerencia-educativa-en-venezuela.html>

# Serie Libro Arbitrados

**Número 42, Año 2025**

San Joaquín de Turmero-Universidad Bicentenaria de Aragua

Es una publicación correspondiente a la colección de libros y revistas arbitradas del Fondo Editorial de la Universidad Bicentenaria de Aragua (FEUBA), dirigida a docentes e investigadores de las distintas disciplinas del saber. Tiene como propósito divulgar los avances de estudios, casos o experiencias de interés de la educación universitaria, la ciencia y la tecnología desarrollados por los participantes de la universidad o cualquier investigador u académico interesado. Es una publicación periódica trimestral arbitrada por el sistema doble ciego, el cual asegura la confidencialidad del proceso, al mantener en reserva la identidad de los árbitros.

## **PRÓLOGO**

Hoy día es perentorio ensayar combinaciones de elementos asociados a la gerencia y la motivación, en este dinámico contexto se genera un cuerpo teórico sobre la praxis gerencial y motivación desde una visión emergente en la educación primaria venezolana.

Entre las tareas investigativas para la construcción del cuerpo teórico se plantea el comprender, interpretar y develar la realidad partiendo de la narrativa de los informantes, fundamentado en los conceptos asociados a la praxis gerencial, gerencia educativa, y factores claves para el logro de la calidad gerencial en el aula, como lo son la motivación inspiracional, sinergia organizacional

El recorrido metodológico inicia en el paradigma Interpretativo propuesto por Schütz (1962), enfoque cualitativo, método fenomenológico hermenéutico acuñado por Van Manen y de Schleiermacher (1999).

Es invaluable el aporte de los informantes clave, encarnados en tres docentes directivos con amplia trayectoria en el subsistema de educación básica a nivel primaria; quienes brindan sus aportes a través de la narrativa de sus experiencias con ayuda de las técnicas de observación participante y la entrevista en profundidad.

Entre los hallazgos de investigación se destaca el surgimiento de las siguientes categorías emergentes: Vocación, Praxis Gerencial y Sinergia Organizacional, derivadas de la implementación de las técnicas de análisis de datos cualitativos (categorización, contrastación y triangulación), para develar el constructo teórico resultante del proceso investigativo titulado: Metonimia Epistemológica gerencial y motivacional desde la Pedagogía Venezolana.

**Dra. Yeliza Roa**

# ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>  | 4  |
| <b>I SENDERO.</b>  |    |
| <b>Contexto y Fundamentos de la Gerencia Educativa</b>               |    |
| La Escuela Venezolana Hoy  | 7  |
| Explorando la Realidad Escolar                                       | 15 |
| La Ruta del Conocimiento Compartido                                  | 18 |
| <b>II SENDERO</b>  |    |
| <b>Praxis sobre Gerencia y Motivación</b>                            | 20 |
| Factores claves para el logro de la calidad gerencial en el aula     | 25 |
| El director como líder transformacional                              | 31 |
| Motivación Gerencial   | 35 |
| El Ciclo Motivacional  | 36 |
| Educación primaria venezolana  | 42 |
| <b>III SENDERO</b>   |    |
| <b>Tras las Huellas de la Experiencia Docente</b>                    | 45 |
| Voces, Contextos y Métodos   | 46 |
| El Camino de la Indagación   | 47 |
| <b>IV SENDERO</b>  |    |
| <b>Narrativas Docentes y Realidad Escolar</b>                        | 53 |
| <b>V SENDERO</b>   |    |
| <b>En camino a la construcción teórica desde la Praxis Educativa</b> | 89 |
| <b>REFERENCIAS</b>   | 98 |

# **INTRODUCCIÓN**

Con la llegada del siglo XXI las instituciones procuran encarar con firmeza las transformaciones suscitadas en la praxis gerencial, no han sido fáciles las modificaciones en los últimos años, donde se imponen la incertidumbre y la anarquía, exterminando a muchas organizaciones en el mundo entero. En tal sentido, la escuela es concebida como una institución social que tiene como misión la formación de las nuevas generaciones dirigiendo acertadamente a todos los elementos que intervienen en la educación de los niños y niñas, docentes, directivos, familiares y sociedad.

En esa perspectiva, la escuela debe distinguirse por su desempeño pedagógico, y autoevaluar constantemente su gestión, sólo así podrá lograr el éxito necesario en su vínculo con la familia y la comunidad, constituyéndose en la línea operativa principal del derecho a la Educación consagrado en la carta magna, contribuyendo con la transformación sustancial de la sociedad aportando métodos y estrategias que perfeccionen el proceso de enseñanza aprendizaje.

Es por ello, que una de las profesiones que debe ser considerada y valorada con gran preponderancia es la docencia, ya que este profesional es quien enrumba las riendas de una nación, pues por sus manos pasan todos los profesionales en su proceso de formación. Consecuentemente, quien se consagra al ejercicio de esta profesión debe revestirse de un cúmulo de virtudes que lo caracterizan y que conforman la verdadera esencia de ser docente.

Visto de esa forma, la gerencia educativa es el proceso a través del cual el directivo debe crear sinergias con el resto del personal a fin de guiar a la institución, orientando y conduciendo la labor docente y administrativa y sus relaciones con el medio, potenciando el clima organizacional, en donde el

personal tenga la posibilidad de desarrollar capacidades, motivaciones, valores, entre otros, ofreciendo un servicio de calidad; creando una sinapsis que los llevará hacia la consecución del logro efectivo de su principal objetivo, la Educación.

Considerando lo antes descrito, esta obra se fundamenta en los principios de la praxis gerencial, gerencia educativa, factores clave para el logro de la calidad gerencial en el aula, motivación inspiracional, sinergia organizacional, el director como líder transformacional, liderazgo, motivación gerencial, entre otras teorías y fundamentos, dado que se propone generar un cuerpo teórico sobre la praxis gerencial y motivación desde una visión en la educación primaria venezolana.

A la luz de las consideraciones antes expuestas y la preocupación que para la autora representa este tema se consideró pertinente recorrer el camino del paradigma interpretativo desde la postura de Schütz (1962), enfoque cualitativo Goetz y Le Compte (1988), Método Fenomenológico Hermenéutico, el cual permite un acercamiento de forma real al contexto estudiado, del mismo modo la presente obra se encuentra estructurada de la siguiente manera:

*"Si bien es obvio el valor de las soluciones perspicaces y de las nuevas ideas, no existe ningún método práctico para su consecución automática; lo único que puede hacerse es reconocer su carácter creador cuando surgen espontáneamente".*

**Edward de Bono**

# I SENDERO

## CONTEXTO Y FUNDAMENTOS DE LA GERENCIA EDUCATIVA

La praxis gerencial radica en el arte de organizar, planificar y ejecutar acciones en pro del desenvolvimiento de la práctica educativa. El día a día, constituye un elemento clave en la toma de decisiones de las y los docentes, por lo cual la gerencia se presenta como un factor relevante. Los docentes deben abocarse a la tarea de fomentar procesos creativos que, a su vez, sean capaces de producir resultados innovadores y gran parte de esto depende de la forma en cómo éste se conduzca en un determinado momento.

Sobre esta perspectiva, Bennis y Nanus (2006: 5) plantean el liderazgo como el ingrediente principal de progreso, señalando que “los problemas actuales no se resolverán si no existe un liderazgo eficaz”, es decir, que dentro del rol del docente en su función gerencial está el motor para el logro del éxito. De ese modo, es importante señalar que ser gerente no sólo implica dirigir, conlleva además a ser un buen líder, con la capacidad sobrentendida de sociabilidad con el fin de relacionarse y comunicarse con las personas y hacerlas participar en la toma de decisiones.

Asimismo, les reta e impulsa a mejorar cada día en su praxis y a encontrarse con su realidad cambiante para transformar su entorno en busca de mejoras en su campo de acción. En consecuencia, gerenciar y liderizar son dos elementos que deben ser combinados para el logro de un fin común, pues permiten el aprendizaje de diferentes inventivas que ayudan a las personas en su desarrollo personal a diseñar formas de cooperación con eficacia y eficiencia en busca de obtener el éxito.

### **La Escuela Venezolana Hoy**

En la actualidad, las sociedades a nivel mundial están viviendo en una constante transformación derivada de los avances en el campo científico y tecnológico, que trastoca los grupos sociales exigiendo a los líderes desarrollar competencias para dirigir su talento humano y al mismo tiempo generar valor organizacional, es una sociedad totalmente globalizada, donde las masas están conectadas mundialmente precisamente debido al desarrollo desmedido de la tecnología. Así lo expresa, Márquez (2012: 12):

A nivel mundial se experimentan transformaciones expresadas en cambios perceptibles en la humanidad, entre ellos la explosión demográfica, la reconstrucción de los preceptos económicos y los avances a nivel tecnológico, lo que exige a las gerencias administrativas sustentar sus acciones en ese marco mutable y dinámico del entorno.

Sobre la base de lo citado, se puede asegurar que surge la necesidad de lograr un liderazgo que busque la consolidación de las relaciones interpersonales, trabajando en equipo para solucionar los conflictos, uniendo a su personal en la consecución de las metas y proyectos propuestos, desterrando las luchas de poder, creando una sinergia organizacional adecuada que promueva la superación de obstáculos presentes en la mayor parte de las organizaciones.

Siguiendo el hilo conductor, se puede asegurar que el proceso gerencial, se lleva a cabo integrando al equipo de trabajo, donde se manejen procesos y se tomen decisiones acertadas en un ambiente laboral satisfactorio. Dentro de tantas transformaciones, al presente, el ambiente organizacional es de suma importancia para una institución educativa; el clima laboral demuestra la productividad, la satisfacción gremial de los trabajadores y la integración del grupo.

En tal perspectiva, las evoluciones sociales, económicas y políticas del momento histórico que vive la educación venezolana inciden de forma directa en las conductas y el desempeño del personal trabajador. Del mismo modo, el clima laboral, mide el estado de ánimo de una escuela y su cultura, significa la personalidad de sus docentes y estima la misión que proyecta. Aspectos que se consideran de gran relevancia para el rendimiento eficaz institucional.

Ahora bien, partiendo de la cosmovisión antes descrita, se percibe la necesidad de revisar la organización y contenidos curriculares de las escuelas, en la búsqueda de la superación del clima organizacional fragmentado. Este hecho educativo es reglamentado por el Estado venezolano, quien es el responsable de regular, dirigir y suministrar planes, programas y proyectos pero que a su vez debe ir acompañado del suministro de recursos a fin de garantizar el cumplimiento de lo solicitado o emanado como ente rector.

En atención con lo descrito en el párrafo anterior, se considera pertinente citar la Ley Orgánica de Educación (LOE, 2009), en su Artículo 43: en el cual se expresa claramente la responsabilidad del Estado: ...formula y administra la política de supervisión educativa como un proceso único, integral, holístico, social, humanista, sistemático y metodológico...(s/p). De este modo, queda en evidencia la gerencia por parte del Estado en cuanto a materia de ente rector de las condiciones idóneas para llevar a cabo de forma eficiente y eficaz el quehacer educativo.

Dentro de este contexto, vale la pena realizar una mirada retrospectiva a lo mencionado por el escritor Covey (2003: 12) quien opinó con respecto a la ética del carácter lo siguiente: “enseñaba que existen principios básicos para vivir con efectividad, y que las personas sólo pueden experimentar un verdadero éxito y una felicidad duradera cuando aprenden esos principios y los integran en su carácter básico”. De acuerdo con lo expresado por el autor, los docentes, en el cumplimiento de sus funciones (Ético) pueden experimentar realmente lo que los hace sentir bien, esto a pesar de las diferencias o carencias existentes entre el liderazgo y la motivación.

Hoy por hoy, la ética y la comunicación se consideran factores importantes, los cuales van de la mano con las organizaciones, las estrategias que éstas apliquen permitirán que innoven, que fomenten el sentido de responsabilidad social y moral, produciendo una imagen que las difunda como exitosas en el entorno en que se desenvuelven, lo que evidencia una vez más que el liderazgo y la motivación pasan a ser los elementos claves para el buen desarrollo de la organización.

Resulta necesario admitir, que en la actualidad los problemas fundamentales que enfrenta la humanidad contemporánea tienen naturaleza compleja y demandan del concurso de todas las potencialidades del conocimiento humano. Los enfoques disciplinarios estrechos fallan constantemente cuando se intenta enfrentar estos problemas, por lo que desde mediados del siglo pasado se han venido desarrollando nuevas estrategias para comprenderlos y abordarlos en la práctica, es aquí en donde se ve el accionar de la sociedad como agente de cambio en las generaciones futuras.

De manera pues, que esta realidad desde el ámbito educativo devela el compromiso de las organizaciones educativas, con la calidad y la pertinencia de sus funciones para asumir su responsabilidad en la consecución de una

sociedad, libre, pacífica y más humana. De hecho, en Latinoamérica, se requiere de un liderazgo directivo con competencias para dirigir, los procesos de cambio sin perder de vista los fines establecidos desde el cuerpo jurídico de cada nación en particular.

Así, para Rincón (2012: 18), este proceso debe llevar implícito: “el fortalecimiento de las relaciones humanas y de los vínculos entre el sector educativo y la sociedad”. En acuerdo con el autor referido, los directivos de las instituciones educativas deben adaptarse a los avances y transformaciones económicas, científicas, tecnológicas, sociales, políticas y culturales de la sociedad actual mediante el ejercicio de las funciones gerenciales con el propósito de brindar una educación de calidad.

En este sentido, se han gestado cambios estructurales acordes en el sector educativo y la sociedad, a fin de lograr instituciones educativas flexibles, que permitan responder a las necesidades del entorno y a los propósitos de formación imperiosos para construir una república con individuos responsables, éticos y con capacidad de transformar su entorno. Es importante destacar, que los cambios buscan la mejora de la calidad de la educación dentro de las instituciones, siendo esto posible, si existe sinergia y sinapsis entre el gerente, los actores educativos, las directrices y por ende un clima organizacional cónsono con la naturaleza de la institución.

En el caso de Venezuela, específicamente en el contexto educativo gerencial, la implementación de las reformas educativas planteadas en el campo pedagógico exige según Pacheco (2013: 21):

El ejercicio de un directivo que como gerente transforme a su institución siguiendo modelos que busquen la visión acertada de los problemas, con la participación de todos los miembros en un solo equipo en proyectos que tengan como fin la consolidación de la calidad de educativa.

De acuerdo a lo citado, se requiere un ejercicio gerencial en la escuela venezolana que se construya y reconstruya desde su interior y desde la comunidad, potenciando la sinergia organizacional, para que el personal tenga la posibilidad de desarrollar capacidades, motivaciones, valores entre otros. Lo anterior conlleva a reflexionar acerca del liderazgo transformacional que es un enfoque de liderazgo, definido por Peña (2013: 36) de la siguiente manera:

El liderazgo transformacional se refiere a la capacidad del director para impactar de manera positiva en su personal... que permita el uso de estrategias, técnicas y métodos para el trabajo pedagógico gerencial. Además, es quien asume con optimismo las diferentes circunstancias que se presentan en el proceso, transformando y transformándose constantemente.

Dicho de otro modo, el liderazgo transformacional enmarcado en el ámbito educativo permite articular y contextualizar el proceso pedagógico para que de manera armónica y en un clima organizacional óptimo las personas trabajen en función de la visión y misión establecida, sigan los lineamientos centrales y al mismo tiempo consigan su bienestar laboral, social y personal.

Dentro de este contexto, la gerencia estratégica partiendo de un líder con visión transformadora personifica una herramienta imprescindible para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa en las instituciones educativas. La gerencia educativa es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe administrar su equipo hacia el logro de los objetivos organizacionales. Al respecto Chiavenato (2001: 18) afirma que la:

Gerencia Educativa: puede concebirse, como el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela, y sus relaciones con el entorno, con miras a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad, a fin de ofrecer un servicio de calidad, y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de proyectos comunes.

De acuerdo a la afirmación anterior, para el logro de un proceso educativo de calidad se armonizan una serie de aspectos que transcinden más allá de los cubículos pedagógicos. De allí que, la efectividad de las instituciones educativas radica en tener una misión y enfoque académico bien establecido, contar con directores que sean líderes formativos, proactivos al cambio, y estimuladores de todo el personal para que participe en la ejecución de éste. Asimismo, el gerente educativo debe adaptarse a los avances y cambios económicos, científicos, tecnológicos, sociales, políticos y culturales de la sociedad actual, con el propósito de ofrecer una educación óptima.

Por lo tanto, la escuela debe ser entendida desde otra concepción, como un centro social, político y educativo en donde los actores, permitan el diálogo intersubjetivo, constructivo, participativo y las decisiones se tomen en consenso, dentro de condiciones de igualdad y democracia creciente. De esta manera, la escuela como institución social ejerce una poderosa influencia socializadora entre los grupos de personas que comparten ambientes sociales más amplios. Por ende, la cultura social dominante en el contexto político y económico al que pertenece la institución escolar se refleja, inevitablemente, en los intercambios humanos que se producen en ella.

En consecuencia, las contradicciones que se manifiestan a un nivel social macro también están presentes en los intercambios sociales de la escuela y el aula. Equivocadamente, se ha concebido a las organizaciones educativas como entidades neutras, exentas de ideologías, cuando en la realidad están concebidas para conservar valores y principios dados por el poder dominante. No se puede sostener que en una institución exista una sola ideología, cuando en realidad coexisten diferentes formas de concebir la educación y la realidad.

En correspondencia a esa existencia, podría pensarse en un componente de carácter axiológico, pues pareciera evidente la subvaloración de que el

docente es sujeto de un saber interpelable y resignificable; el poco reconocimiento y transformación de su realidad interna y externa que le imposibilita asumirse como sujeto social que apropiá y transforma la cultura. La incapacidad de reconocerse y reconocer al otro desde perspectivas éticas que propugnan por el ascenso de lo humano y por la convivencia pacífica dignificante.

En este escenario, el director como Gerente Educativo, debe poseer una serie de competencias, entre las que se destaca la capacidad reflexiva sobre las implicaciones del trabajo realizado por los docentes. Así como también el tener habilidades para implementar acciones que permitan el acercamiento del conocimiento a la práctica educativa y establecer un ambiente de comunicación, apertura y dialogo de saberes. En este orden de ideas, Flores (2008: 21) expresa:

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, que posibiliten la experiencia individual y colectiva aplicando su capacidad de innovación. Para alentar el desarrollo de estas organizaciones serán necesarios talentos y competencias de gestores con capacidad para generar proyectos compartidos, redes de alianzas entre los diferentes eslabones de la descentralización, con capacidad para liderar actores y organizaciones que fortalezcan sus contradicciones, la calidad, la integración, la diversidad.

En otras palabras, se concibe al director de la Escuela Primaria como gestor estratégico, capaz de generar participación y acuerdos; con competencia para interpretar el caos para descubrir oportunidades o soluciones a los problemas. Un director en el que la imaginación y la creatividad son herramientas de acción para reconstruir sistemáticamente los procesos. Todo ello requerirá a su vez significativos espacios donde la motivación y la colaboración sean la base para desarrollar esas competencias.

De hecho, la colaboración puede verse como la expresión de una

sapiencia escolar con una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover, y al cuerpo docente, los dota de herramientas para encontrar motivación hacia su trabajo. Al respecto, es importante acotar que para Chiavenato (2002: 35), “cuando los factores de motivación son óptimos, aumenta la satisfacción y cuando son deficitarios provocan ausencia de satisfacción”. Por consiguiente, los resultados son el reflejo de la condición ambiental que siente el líder.

Por su parte y en consideración con la motivación, Valderrama (2009: 42), sostiene que ella “se manifiesta en el desarrollo personal y social, es decir, atiende a la necesidad de logro, la cual está asociada al trabajo y la ocupación que realiza”. Parafraseando a este autor, se considera que el ser humano por naturaleza tiene la necesidad de sentirse motivado, bien sea de forma intrínseca o externa. Pero esta variable es si se quiere el motor que da vida a su quehacer cotidiano, lo que lo impulsa a buscar mejoras, o lo que le lleva a realizar la labor con efectividad.

Ahora bien, en el ámbito educativo indagar sobre este tema es de gran relevancia, ya que existen estudios tales como los antecedentes citados, donde se demuestran que, si un trabajador está bien motivado en su lugar de trabajo, todo lo que ejecute lo hará con más esmero, dando mejores resultados; en cambio, si un trabajador sufre de desmotivación total hacia lo que realiza o hacia su lugar de trabajo, los resultados y el rendimiento no será el esperado.

Comentando la opinión de Lugo (2011) con respecto a la supervisión educativa en Venezuela, se ha concretado a la fiscalización, inspección y vigilancia que, aunque son acepciones válidas desde el punto de vista legal y gerencial, su inadecuada instrumentación ha permitido que este proceso se centre en la simple inspección de documentos, sin cumplir a cabalidad con el

rol que le corresponde desempeñar. Esto, conlleva a la recurrente mala praxis educativa y en la mediocridad del cumplimiento de las funciones.

### **Explorando la Realidad Escolar**

Ante de lo que se ha venido mencionando, se evidencia en las instituciones educativas del Estado Venezolano, específicamente en la Escuela Básica Estadal José María Benítez, ubicada en Maracay estado Aragua, en donde predomina el trabajo fragmentado, una cultura académica, donde maestros y directivos se sienten agobiados, cansados y desesperanzados. Realizando un trabajo escolar de manera individual y fiel cumplidor de políticas educativas que sienten ajena e impuestas.

De igual forma, se observa poca asistencia y participación de los docentes en los colectivos, y los que asisten no participan de manera activa en los debates que se llevan a cabo. Igualmente, se percibe la existencia de subgrupos que constantemente mantienen una actitud de oposición unos con respecto a los otros. Se evidencia la ausencia de una visión y misión explícita, producto del consenso y la participación; no se ha facilitado la construcción de una estructura organizativa concebida como apoyo al trabajo pedagógico, que consolide los perfiles del directivo y maestros en el marco de la responsabilidad, la participación y el trabajo en equipo.

Por otro lado, se presenta la inasistencia de los estudiantes por la falta del Programa de Alimentación Escolar, debido a que no se recibe la dotación correspondiente, derivando en la baja calidad educativa al no poder asumir la ejecución del currículo, generalmente se presenta una organización de carácter piramidal, jerárquico, verticalista, con un mando que no sólo es meramente tecnicista, sino altamente cumplidor del principio “dejar hacer, dejar pasar”. Es una unidad dependiente del poder central, estancada y con poca capacidad de adaptación a situaciones cambiantes.

La situación descrita pudiera tener sus orígenes en procedimientos directivos que se confunden con controles y supervisiones del personal centradas en la verificación de asistencia, permanencia en el aula, logro de objetivos y administración de recursos financieros. Lógicamente, esto trae como consecuencia relaciones personales tensas, malestar emocional y laboral que en muchas oportunidades justifica la inasistencia a las actividades programadas e incluso al lugar de trabajo, afectando de manera significativa el acto pedagógico.

Efectivamente, se piensa que es posible la transformación de la escuela hacia niveles de mayor calidad y eficiencia en el logro de las metas cognitivas a través del fortalecimiento de un sentido compartido, que permita que todos los actores del hecho educativo puedan articularse dentro de una visión pedagógica compartida, que signifique esfuerzos y prácticas comprometidas con el logro de dichas metas.

Naturalmente, este proceso de cohesión gira alrededor de los directivos y de los docentes, quienes, por su rol potencialmente tienen los medios para impulsar y sostener los esfuerzos y los compromisos que conducen a concretar acciones en función de la visión compartida. En este sentido, se impulsa dentro de las escuelas, los llamados Colectivos Docentes, con miras a recuperar este espacio para la motivación al logro.

De tal manera, Lavin (2015: 35) ratifica la necesidad de que las instituciones educativas revisen sus propuestas, acciones, relaciones entre y con los sujetos, pues desde este breve universo se construyen formas de concebir al hombre y la sociedad. En consecuencia, “sólo en la consideración y aspiración de un ciudadano libre, con capacidad de reconstruir la realidad que le afecta en el marco de una democracia, tiene sentido la educación”.

Esta realidad permite deducir que reflexionar de manera conjunta acerca de sus representaciones no es un proceso simple ni lineal, por el contrario, es

intersubjetivo. En efecto, las autopercepciones de los sujetos educativos y sus concepciones del clima organizacional, se constituyen como una estructura de representaciones que requieren, para ser compartidas y comprendidas, el desarrollo de un proceso de reconstrucción intersubjetiva.

Es decir, es necesario compartir las a partir de sus voces, comprender desde la narración de sus vivencias, sentir y pensamientos pues estas difunden los significados y perspectivas más profundas de las personas, les permite expresarlas genuinamente, manifestar su autenticidad y autonomía intelectual, describir sus experiencias, descubrir entre todos lo que les es común y lo que los diferencia, lo que esperan del clima organizacional y lo que realmente tienen.

En este sentido, el estudio busca develar el siguiente enigma partiendo desde las experiencias narradas por los docentes de la Escuela Básica Estadal José María Benítez-Aragua, ¿Qué elementos se deben considerar para la producción de un constructo teórico sobre la praxis gerencial y motivación en la educación primaria venezolana?

### **La Ruta del Conocimiento Compartido**

Generar un cuerpo teórico sobre la praxis gerencial y motivación desde una visión en la educación primaria venezolana. Propósitos Específicos:

Comprender las experiencias referidas a la praxis gerencial y motivación, en voz de los docentes de la Escuela Básica Estadal José María Benítez en el estado Aragua.

Interpretar los enigmas presentes en los relatos experienciales de los docentes de la Escuela Básica Estadal José María Benítez, su repercusión en

la búsqueda de la optimización de su praxis gerencial y motivación dentro de su quehacer pedagógico en la educación primaria venezolana.

Desvelar un cuerpo teórico desde las experiencias narradas por los docentes de la Escuela Básica Estadal José María Benítez en el estado Aragua, con énfasis en elementos de orden político, social y económicos necesarios para la praxis gerencial y motivación en la educación primaria venezolana.

En la actualidad muchas de las organizaciones, empresas, corporaciones, escuelas, han tratado de integrar a su sistema de trabajo enfoques y teorías sobre gerencia transformacional y motivación en función de transformar, mitigar debilidades, afianzar fortalezas para estar a la par de organizaciones inteligentes, que han introducido en el momento oportuno cambios radicales y lograr un idóneo desarrollo organizacional. De allí, la importancia del presente estudio que tiene como propósito fundamental generar un constructo teórico sobre la praxis gerencial y motivación, desde una perspectiva del liderazgo educativo en la Escuela Básica Estadal José María Benítez.

Desde lo procedimental, esta obra estuvo inspirada y motivada por situaciones cotidianas observables en espacios de intercambio y reflexión conjunta. Hechos que son perceptibles, en cualquier institución educativa en la que sus miembros constituyen una comunidad con responsabilidad educativa y social. Concibiendo el liderazgo como guía que eleva los deseos de logros y autodesarrollo de los seguidores, a la vez que promueven el desarrollo de grupos y organizaciones, despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización; con ello aumenta la confianza de los seguidores y gradualmente los mueve de los intereses para la existencia de logros, crecimiento y desarrollo.

La pertinencia y justificación del estudio desde la perspectiva teórica - práctica, implica tratar un tema vital relacionando al liderazgo y al clima organizacional, ubicándolos como los elementos necesarios para un proceso de gestión integral de instituciones, en este caso las educativas a fin de estar a tono con las exigencias actuales a nivel administrativo como en lo pedagógico.

Desde lo político y social, es posible argumentar que los actores, más allá de lo individual están comprometidos con un propósito educativo que, de acuerdo o no con su pensamiento político, les hace cumplir su trabajo en función de alcanzar el éxito y optimizar sus actuales condiciones de actuación. Asimismo, desde el punto de vista institucional, develan que el liderazgo se relaciona con el clima organizacional, por lo que esta obra beneficia a directivos, docentes y comunidad en general, dado que les permitiría acceder a conocimientos sobre el proceso gerencial moderno, que entre otros aspectos implicaría el desarrollo de un clima organizacional que promueva la identificación con la institución, motivación y participación entre los docentes y directivos.

*“Necesitamos civilizar nuestras teorías,  
o sea, una nueva generación de teorías, racionales,  
críticas, reflexivas, autocriticas, aptas para autorreformarnos”*  
*Morín, E.*

## II SENDERO

### **PRAXIS SOBRE GERENCIA Y MOTIVACIÓN ESCOLAR**

En aras de una mayor cercanía con el fenómeno de estudio, se presenta la perspectiva teórica desde la mirada de estudiosos de los factores clave para el logro de la calidad gerencial en el aula, el accionar gerencial desde el ámbito de la gerencia educativa, entre otras; estos postulados permitieron elaborar un basamento informativo para la posterior interpretación y co-construcción intersubjetiva.

#### **Factores claves para el logro de la calidad gerencial en el aula**

Se podría concebir a la praxis gerencial como un proceso de orientación que conduce la labor docente y las relaciones con el entorno escolar, que busca conseguir los objetivos institucionales con el trabajo coordinado y conjunto de los miembros de la comunidad, a fin de ofrecer calidad en las tareas y funciones de todos los miembros para el logro de proyectos comunes.

El docente de aula domina los contenidos, planifica, es flexible, hace seguimiento de los aprendizajes de los estudiantes individual y grupalmente y proporciona la realimentación adecuada en cada caso; también realiza actividades de aprendizajes basados en proyectos, fomenta el logro de aprendizajes significativos y enseña qué hacer, cómo, cuándo y por qué. La gerencia en el aula consiste para Ruiz (1992: 13):

...en desarrollar acciones físicas y acciones conceptuales, lo cual implica el desarrollo de un ambiente físico y la concepción de un ambiente conceptual todo ello en función de los objetivos de la organización y los objetivos de cada individuo, de cada estudiante.

De este modo la gerencia en el aula se interpreta como la suma de varios elementos expresados en el nivel académico del docente, de su estilo, de las teorías de aprendizaje que maneje y hasta del tipo de organización donde se desempeñe. Es así como se convierte el docente en gerente de aula, que cumple con los procesos de planificación, organización, dirección y control frente a sus alumnos, los representantes y los directivos del plantel, ya que sus actividades de aprendizaje están implícitas en un diseño curricular. Cumpliendo con la satisfacción en el trabajo, cuando los resultados son exitosos. Razones por las cuales, la calidad debe ser cuidadosamente atendida y de especial dedicación para el docente como gerente de la instrucción.

Con referencia a lo anterior, se tiene la investigación realizada por Pino (2022) titulada: La gerencia estratégica como elemento transformador de la praxis educativa, cuyo aporte significativo radica principalmente en como la gerencia estratégica permite la participación, la planificación educativa, la toma de decisiones, la autonomía, el uso grupal del material y el trabajo en equipo en las instituciones educativas donde es implementada.

Así, el autor concluye que la sociedad cambia y se transforma, el crecimiento económico, científico y tecnológico se convierten en indicadores que invitan a transformar la educación. De allí que, la gerencia de una institución educativa es el proceso mediante el cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa para el logro de los objetivos institucionales. La gerencia en las instituciones educativas permite a los docentes coordinar las aulas de clases y dirigir los procesos de enseñanza y aprendizaje. Ella

representa un elemento transformador de la praxis educativa. Premisa ya presentada en el estudio actual.

La gerencia educativa es una temática que en los últimos años ha tenido un gran auge, como consecuencia de aplicar sus contenidos al campo de la educación. Significativos estudios en relación a la temática han sido ampliados para explicar la incidencia que la gerencia tiene en el clima laboral, destacándose entre los principales resultados que la gerencia constituye un instrumento indispensable para que la institución obtenga un determinado nivel de éxito. Coincidiendo con la opinión de Dordelly (2009) cuando expresa que, la gerencia educativa es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa, es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización.

Igualmente, manifiesta que la gerencia cuida que el gerente educativo dirija su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización, pero durante una continua motivación donde estimule inspeccione oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerenciar. Un aspecto digno de reseñar, cuando añade que no hay gerencia educativa con una la planificación normativa, ya que en razón a la rigidez de este tipo de planificación tampoco existe gerencia educativa cuando la organización funciona centralizada, aunque su diseño sea descentralizado, por lo tanto, no existe la gerencia educativa cuando se delega o hay carencia de liderazgo.

Sobre la base de lo referido se tiene en consideración, la importancia de la gerencia educativa estimándola como un instrumento imprescindible para lograr los objetivos, por medio de una eficiente organización, donde el director como guía de su equipo los conduce hacia el logro de los propósitos de la institución, motivando a su equipo, apoyando con una buena orientación y

conjuntamente incentive constantemente la labor desarrollada, a la vez de ejecutar la acción y función de gerencia educativa, debe contar con una buena planificación que exige la gerencia educativa, para lo cual se puede asegurar que no hay gerencia educativa sin planificación.

Vale la pena destacar el aporte de la obra realizada por Aguirre (2021) Gerencia educativa transformadora en educación primaria, dado que se considera relevante para este texto, por cuanto este autor afirma que en las instituciones educativas se observan problemas gerenciales en los cuales inciden los avances y transformaciones científicas, tecnológicas como sociales que vive la sociedad; razón por lo cual los gerentes educativos deben convertirse en personas con la capacidad de adaptarse para sobrevivir a estos cambios, porque son quienes conducen la organización escolar hacia el logro de los objetivos previamente planteados.

En este sentido gestionar implica establecer metas, evaluar resultados, administrar recursos con eficiencia y eficacia para alcanzar los objetivos propuestos; por tanto, esta acción está inmersa en una cultura organizacional que asume lo pedagógico y social, con la participación de todos los actores que hacen parte de la comunidad educativa; porque la gestión escolar no es una construcción arbitraria y aislada, sino que más bien pertenece a un ámbito sociocultural específico; de allí la necesidad de crear sinergia entre los protagonistas del quehacer educativo aunque sea reconocida como una organización que coadyuva a la transformación de los seres humanos.

Al respecto, Guadamud (2021) en su obra titulada: Incidencia de la gerencia educativa con el liderazgo en el clima institucional en la Unidad Educativa veintiocho de mayo, realiza una importante contribución, puesto que a partir de esos hallazgos es relevante apreciar cómo se percibe la gerencia educativa como una herramienta fundamental para alcanzar la excelencia a través de una eficiente organización.

Esta investigación se compone de una primera sección que presenta los conceptos que más se ajustan a la Gerencia Educativa con el liderazgo y su incidencia en la mejora del clima institucional, además muestra o explica los factores de la gerencia educativa y mejora del clima institucional que se presentan con mayor frecuencia en las actividades del personal. La autora del estudio develó dentro de los hallazgos las dimensiones de la gerencia educativa, el liderazgo y mejoras del clima laboral en la institución.

Guadamud en su aporte investigativo, hace mención de la necesidad de tener un proceso de adaptación en diferentes ámbitos ya sea laboral, educativo, económico, social. Las condiciones de la globalización y la competitividad han admitido que las Instituciones Educativas a desarrollar procesos e innovaciones con la finalidad de desafiar los cambios en la modalidad de estudios y mantener un buen clima institucional.

Por lo tanto, se vislumbra la importancia de la gerencia educativa que se convierte en una herramienta fundamental para alcanzar los objetivos institucionales. Es así como, el gerente (Director) a través de una eficiente planificación y organización, puede dirigir su equipo hacia el logro de estos objetivos, motivándolos, permitiéndoles una buena orientación y además premiando constantemente la labor desarrollada, demostrando a la vez la ejecución, acción y función de la gerencia educativa.

Otra referencia relevante, dentro del marco nacional, corresponde a Pérez (2020), quien en su obra titulada: Gerencia Educativa: Transformación e Innovación, destaca la importancia de instaurar un clima organizacional satisfactorio a través de las competencias gerenciales en el ámbito escolar, teniendo en cuenta factores sociales, económicos, religiosos, culturales, curriculares y políticos, amenazantes del entorno laboral educativo venezolano.

En ese sentido, se considera con preocupación el manejo de las instituciones cuando el gerente carece de perspectivas educacionales, visión futurista transformacional y sentido de pertenencia dentro de la institución que dirige, se pierde el ambiente escolar, se torna insostenible y crece la desmotivación por el buen desempeño laboral, es por ello que es prioritario tener la actitud de enfrentar los retos actuales para alcanzar las metas propuestas en el entorno gerencial y asumir los nuevos paradigmas.

La gerencia para la calidad en aula implica una serie de pasos universales que en esencia están representados por las necesidades del estudiante como punto principal para elaborar el currículum, representado por la calidad de recursos a formar, también por la asignación de los recursos humanos para instrumentar el diseño y formular los objetivos en un programa de enseñanza. Se impone así, la necesidad de mejorar la calidad de la enseñanza, por fortuna, las organizaciones educativas son sistemas que por sus características tienden a lograr su equilibrio; es decir, lo excelente, lo bueno y lo malo interactúan para el logro de los objetivos.

El docente tiene que ser un facilitador que promueva en sus estudiantes la actividad dinámica de intercambio de conocimientos, de aportaciones a realidades que demandan soluciones y en donde el docente influya en el participante de tal forma que inicie debates que se concreticen con resultados, no se puede permanecer estático ante la dinámica de la enseñanza y el aprendizaje actual. El docente en el aula es un orientador que se guía por una visión humanista y democrática de la relación docente-alumno, Salazar (1994: 59) considera que el mismo requiere:

Contribuir a la formación para la vida del educando, dando especial importancia a los roles que debe desempeñar el individuo como estudiante, ciudadano, profesional y padre. Estimular en el educando su espíritu de superación. Fomentar en el educando el cultivo de los valores concernientes

a la persona, a la sociedad y su entorno. Ayudar a los estudiantes a comprender y asimilar los cambios, que se dan en el entorno por diferentes situaciones. Facilitar la toma de decisión de los individuos en relación a su futuro, ya sea la continuación de estudios o su incorporación a la vida laboral.

En efecto, debe saber desempeñarse como docente de manera proactiva, creativa, innovador, comunicador y motivador; que utilice adecuadamente la capacidad de sus alumnos con estrategias de aprendizaje, que permita saber integrar a todos los actores involucrados; esto, a fin de que surja un aprendizaje educativo que utilice las herramientas que se han generado en ese proceso de integración de conocimiento, saberes y comprensión de ideas para la toma de decisiones.

### **El director como líder transformacional**

La gerencia transformacional hace hincapié en actividades tales como creatividad, estimulación intelectual, capacidad para estimular e inspirar a sus seguidores más allá de las expectativas, dándole sentido a cada uno de los procesos y eventos. Es por ello que el líder demuestra su atención y consideración individual al tomar en cuenta a la persona, preocupándose por sus necesidades, apoyando su crecimiento y desarrollo en medio de un clima de armonía y empatía.

A continuación, se señalan rasgos fundamentales de la teoría del Liderazgo Transformacional, de la que González (2008) resalta que el líder transformacional se distingue por cinco características básicas, relacionándolas con la labor desempeñada por el docente:

#### **La consideración individual**

El líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial. El líder actúa como entrenador (coach), abriendo

oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo; es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego realimentación constructiva al subordinado.

Coincidiendo con González (2008: 43) al afirmar, que la consideración individualizada “es otro factor de suma importancia ya que se refiere a aquellas conductas que conforman una relación directa entre el líder y el personal bajo su cargo, prestando atención personal a cada miembro, tratándolo individualmente, orientándolo”. Es decir, los líderes educativos deben dar ánimo, aumentar el optimismo y entusiasmo, comunicando sus visiones de futuro realizables.

### **La estimulación intelectual**

De igual modo, el líder promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. Provocando y estimulando intelectualmente en su gente, la necesidad de hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiendo que tengan errores.

Es así como, el docente en su función laboral requiere promover en sus estudiantes la estimulación intelectual, ya que su aspecto esencial reside en proponer nuevos enfoques para viejos problemas; es decir, el educador debe hacer énfasis en la inteligencia y la racionalidad para la solución de problemas que se le puedan presentar con los miembros del personal bajo su cargo. Se trata de estimular la actuación de este personal, animándolos a generar nuevas ideas y a tomar responsabilidades, proporcionando así nuevos enfoques a los problemas, facilitando las cosas, no imponiéndolas.

El líder educativo debe fomentar la creatividad y enfatizar en un repensamiento y reexaminación de suposiciones subyacentes a los problemas. Deben utilizar la intuición y la lógica para resolver situaciones conflictivas. Los líderes que estimulan intelectualmente a su personal,

desarrollan seguidores que atacan y resuelven los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras. Es decir, los seguidores, en este caso, se transforman en solucionadores más efectivos de problemas con y sin la ayuda del líder.

### **La motivación inspiracional**

El líder crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además, sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo. Para ello, ha de demostrar primero su compromiso personal y entusiasmo por la visión para conseguir entusiasmar y arrastrar a los demás, así lo considera Bernal (2010).

En relación a esta cualidad, como es la motivación inspiradora, el docente deberá aumentar el optimismo, de lograr el entusiasmo y una mayor implicación en el logro de los objetivos de la institución. En este sentido, los directores deberán diagnosticar las necesidades individuales de los miembros del personal y atenderlas individualmente. Asimismo, deberá delegar, entrenar, orientar y dar retroalimentación en el desarrollo personal, para elevar el nivel de seguridad y confianza en sí mismo del personal y así lograr mayores niveles de responsabilidad de los miembros.

### **La influencia idealizada (Carisma)**

El líder actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar. El líder se convierte en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico. A la vez que se presenta como un modelo, el líder carismático se distingue claramente de los demás por su inusual personalidad y sus capacidades únicas.

Bernal (2010) afirma que el carisma es la capacidad de entusiasmar, transmitir confianza y respeto, en tal sentido, el docente debe transmitir

entusiasmo, confianza y respeto al personal; así mismo, demostrar autoconfianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, ser respetado por lo que hace y producir satisfacción en los miembros del personal.

Es por ello que el liderazgo carismático es una herramienta básica en los líderes que tienen una visión y misión clara; que se ganan el respeto, la confianza y seguridad; al igual que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores.

### **La sinergia organizacional**

La sinergia organizacional es una resultante que surge de las relaciones interpersonales de los individuos dentro de la organización y de los factores físicos y materiales que le rodean. La sinergia organizacional es una variable que afecta al individuo porque puede ser desde una atmósfera saludable hasta una nociva para la persona y la organización.

### **Liderazgo**

Al hablar del gerente educativo se hace referencia al líder institucional, no siempre un directivo es líder y no siempre un docente deja de ser líder. Esta es si se quiere una condición que muchas veces se forma mientras que en otras personas es una cualidad innata. Actualmente, existe un término que ha adquirido un auge como es el de liderazgo, muy disponible teóricamente tanto en su entorno como en la funcionalidad.

En ese orden de ideas, Hermosilla (2016) citado en Guadamud (2021: 30) relaciona este concepto con “el mando o un cargo ordenado como un guía, atribución por el cual es trascendental recordar que la formación es uno de los pilares principales para el desarrollo positivo, científico y financiero de las sociedades de los pueblos y países”.

Mientras que Ari (2017) citado en Guadamud (2021: 22): declara que el aprendizaje es un compromiso de todos, “gobernado por un liderazgo significativo que no, obligatoriamente tenga que ver con el poder, el cual ayude a fomentar un contexto laboral idóneo para las secciones de la Comunidad Educativa”. Es así, que se coincide con investigadores en que todo liderazgo es importante por lo cual, hay que saber elegir el tipo que se va a emplear, tomando en cuenta que el líder es quien busca el beneficio de todos los miembros que conforman la comunidad educativa.

Sobre esta perspectiva, se tiene que en los últimos años los directivos no han sido elegidos por meritocracia sino más bien por preferencias de índole política, lo que en muchas ocasiones no asegura líderes con conocimientos o con potencial para liderar sino por el contrario personas sin reconocida idoneidad quienes cumplen funciones de autoridades de la institución, dado que son las que cumplen el rol de Gerentes educativos, pues deben proporcionar las pautas necesarias y de esa manera encontrar el mejor camino para obtener los resultados anhelados.

En cuanto al conocimiento del tema de estudio, Guadamud (2021) citando a Rivera (2018), hace un aporte muy importante, que todos los involucrados en la institución deben estar dispuestos a la capacitación continua, especialmente el personal docente y administrativo, partiendo desde las capacitaciones impartidas por el Ministerio de Educación, lo que contribuye a mejorar la calidad educativa de la institución especialmente en el tema del liderazgo.

### **El director como líder transformacional**

El director, según refiere López (2012), es el gobierno de la organización de una institución educativa, está presidida por la Dirección, integrada por el director y los subdirectores, quienes tienen la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir, controlar, supervisar y evaluar cada una de las competencias

asignadas por la Ley Orgánica de Educación (2009), y por el nuevo Manual de Supervisión (1996).

Evidentemente que, para cumplir con las funciones previstas en la normativa legal vigente, el personal directivo debe poseer ciertas cualidades como conductor de una organización al representar su capacidad y fortaleza básica. En ese sentido, Sulbarán (2010: 35) propone dos paradigmas, “el preámbulo de la dirección y las cuatro capacidades, que solos o separados nos resulta en la forma básica para cumplir el rol del gerente en el triángulo de Dirección”. El autor antes mencionado, identifica los componentes de las cualidades que debe tener un gerente o director como conductor del plantel, que permiten describir y analizar su gestión.

Cabe destacar que estos componentes son los conocimientos, la inteligencia, e incluye la dimensión conceptual práctica, lo que puede aprender y aplicar, la información actualizada general para interpretar la cultura de ideas que soporta su actuación. El segundo componente o fortaleza, como también la denomina este autor, está relacionado con las actitudes, e incluye aspectos tales como la voluntad, la energía, la firmeza, el deseo de superación, los valores; un tercer componente identificado en el campo de las habilidades, que cobra importancia, es la creatividad, la iniciativa, la intuición.

Es por ello que el personal directivo debe contar con capacidades tales como: capacidad estratégica para analizar, prever posibles impactos, adoptar decisiones ante situaciones complejas, convirtiéndolas en beneficio para la organización. En este sentido, Sulbarán (2010) describe los siguientes tipos de capacidades:

- **Capacidad Interpersonal:** Refiere relaciones armónicas con su equipo, es decir sociabilidad en el más amplio sentido de la expresión.

- **Capacidad Emocional:** Para desafiar situaciones decisiones de riesgo que exige osadía para actuar.

- **Capacidad Técnica:** Que permite la obtención y aplicación de conocimientos científicos en el plano de su gestión, en el sector en el que se desempeña.

Dentro de esta perspectiva, Bernal (2010: 55), afirma que un director no es un funcionario con simples condiciones, requiere preparación con clara conciencia profesional de un concepto muy riguroso de colaboración y participación ciudadana. Resulta claro que un buen director es aquella persona con ideas elevadas y habilidades prácticas, logrando el funcionamiento armonioso de la Institución educativa, tomando decisiones oportunamente, conciliando los diferentes intereses de la organización interna para obtener los objetivos preestablecidos que inducen a través de su gestión administrativa a los subordinados como equipos de trabajo para alcanzar los propósitos y metas de la organización educativa.

En cuanto a la planificación, el director tiene la responsabilidad de planificar, al procesar las políticas educativas de instancias superiores, formular diagnósticos, establecer prioridades para definir objetos, metas y estrategias que orientan el plan anual del plantel realizado por el equipo técnico-docente previa presentación de los lineamientos para su elaboración.

De igual manera, debe prever el presupuesto según las necesidades prioritarias previamente identificadas por la comunidad educativa, a fin de realizar inversiones con el correspondiente control, tal como está establecido en el respectivo reglamento. Organizar, implica seleccionar con el Consejo Técnico Asesor, la estructura organizativa interna de la institución y establecer las distintas funciones de cada cargo.

También es responsable de establecer el uso y distribución de la planta física, elaboración del reglamento interno, horario de la Institución Educativa, la organización de comisiones de trabajo según necesidades institucionales, además de la responsabilidad de propiciar un ambiente acorde en la institución, adquirir, cuidar equipos, mobiliario, revisar adecuadamente el material, descartando el inservible, determinando su destino, realizar inventario de los bienes nacionales, analizar con el equipo asesor las distintas opciones para organizar y administrar los recursos existentes.

Lo anterior referido implica que la preparación del líder educativo debe estar encaminada a dar respuestas emocionales al personal a su cargo, ayudando así a mejorar el trabajo, reafirmando la motivación, el estímulo constante y, sobre todo, reafirmando cada día más la autoestima de sus seguidores, promocionando confianza y seguridad en ellos, para desempeñarse más allá de las exigencias establecidas.

Por lo antes dicho, se puede decir, que producto de un aprendizaje social tal como lo propone Bandura en su Teoría del Aprendizaje Social (1996), donde mantiene preferencia por la investigación focalizada en el desarrollo humano, sólo entendible por la acción del aprendizaje dentro de contextos sociales a través de modelos en situaciones reales y simbólicas. De acuerdo con Bandura (1987) centra su énfasis en el papel que juegan los procesos cognitivos, vicarios, autorreguladores y autorreflexivos, como fundamentos determinantes en el funcionamiento psicosocial, resaltando que el pensamiento humano constituye un poderoso instrumento para la comprensión del entorno.

Esta teoría fue configurada bajo la concepción del proceso de aprendizaje observacional, el cual se explica con la incorporación de los procesos psicológicos internos como mediadores cognitivos, factores que influyen en forma determinante sobre las conductas modeladas por el ser

humano en cualquier momento de su desarrollo. Bandura argumenta que las personas, además de ser conocedoras y ejecutoras, son autorreactivas y con capacidad de autodirección, ya que la regulación de la motivación y de la acción actúan, en parte, a través de criterios internos y de repuestas evaluativas de las propias ejecuciones. La capacidad de previsión añade otra dimensión al proceso de autorregulación, por cuanto la misma está dirigida a metas y resultados proyectados en el futuro, los cuales son representados cognitivamente en el presente.

Igualmente, expresa este autor (1987) que los futuros anticipados pueden generar un efecto causal sobre el comportamiento humano, así al interpretar la conducta desde una perspectiva social, necesariamente hay que inferir que está mediada por los procesos de pensamiento, por la motivación, la afectividad y los procesos influyentes en la ejecución de las actividades humanas.

De igual forma, la Ley Orgánica de Educación (2009), como medio regulatorio del sistema educativo venezolano, establece las pautas que deben seguir tanto docentes y directivos en la concreción de las políticas públicas que garanticen una atención integral y una educación de calidad a los estudiantes, específicamente el Artículo 6 señala que: El Estado, a través de los órganos nacionales con competencia en materia Educativa, ejercerá la rectoría en el Sistema Educativo. En consecuencia: 1. Garantiza:

a. El derecho pleno a una educación integral, permanente, continua y de calidad para todos y todas con equidad de género en igualdad de condiciones y oportunidades, derechos y deberes.

b. La gratuidad de la educación en todos los centros e instituciones educativas oficiales hasta el pregrado universitario

De acuerdo a lo establecido en este artículo cabe resaltar el derecho y calidad de la educación que estará garantizado con un personal capacitado

que atienda a las demandas del currículo y este sujeto a las supervisiones y acompañamiento que requiera para mejorar su trabajo.

Por otro lado, el Artículo 43 de la misma Ley, señala que: El Estado formula y administra la política de supervisión educativa como un proceso único, integral, holístico, social, humanista, sistemático y metodológico, con la finalidad de orientar y acompañar el proceso educativo... acorde con los diferentes niveles y modalidades del Sistema Educativo... La supervisión y dirección de las instituciones educativas serán parte integral de una gestión democrática y participativa, signada por acompañamiento pedagógico.

Es por ello, que la supervisión es política del estado y por ende debe garantizar el acompañamiento pedagógico en sus docentes para garantizar el proceso educativo.

### **Motivación Gerencial**

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección, entre otras). De acuerdo con lo expresado por

Chiavenato (2001), existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

### **El Ciclo Motivacional**

Enfocando la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional que, de acuerdo con la opinión de diversos expertos, es un proceso de seis fases que se repite continuamente para desencadenar y generar motivación, cuyas etapas son las siguientes:

- A. **Homeostasis:** Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- B. **Estímulo:** Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- C. **Necesidad:** Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- D. **Estado de tensión:** La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- E. **Comportamiento:** El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.

**F. Satisfacción:** Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- a. Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- b. Agresividad (física, verbal, entre otras.)
- c. Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos entre otras.)
- d. Alineación, apatía y desinterés.

Lo que se encuentra con más frecuencia en los docentes es que, cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, ellos normalmente se rinden. La moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza arrojando la herramienta (en ocasiones deliberadamente) contra la maquinaria, u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.

Algunas conductas son totalmente aprendidas; precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Se nace con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero, la cultura va moldeando el comportamiento y creando las necesidades. Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas maneras.

En cualquiera de tales casos, esas influencias sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integre la personalidad del individuo, aunque en algunos casos y en condiciones especiales, también puede causar la desintegración.

Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil, inclusive tener una recompensa que sea importante para los individuos no es garantía de que los vaya a motivar. La razón es que la recompensa en sí no motivará a la persona, a menos que sienta que el esfuerzo desplegado le llevará a obtener esa recompensa. Las personas difieren en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito en diferentes trabajos. Por ello se podrá ver que una tarea que una persona podría considerar que le producirá recompensas, quizás sea vista por otra como imposible.

El mecanismo por el cual la sociedad moldea a las personas a comportarse de una determinada manera, se da de la siguiente manera:

- 1) El estímulo se activa.
- 2) La persona responde ante el estímulo.
- 3) La sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padre, jefe, sacerdote), trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no.
- 4) La recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo. Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo).
- 5) La recompensa aumenta la probabilidad de que, en el futuro ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada. Cada vez que esto sucede ocurre un refuerzo y, por tanto, aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice

que ha habido aprendizaje.

6) El castigo es menos efectivo; disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.

7) El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta. Este esquema no sólo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia. Una vez que se ha aprendido algo, esto pasa a formar parte del repertorio conductual.

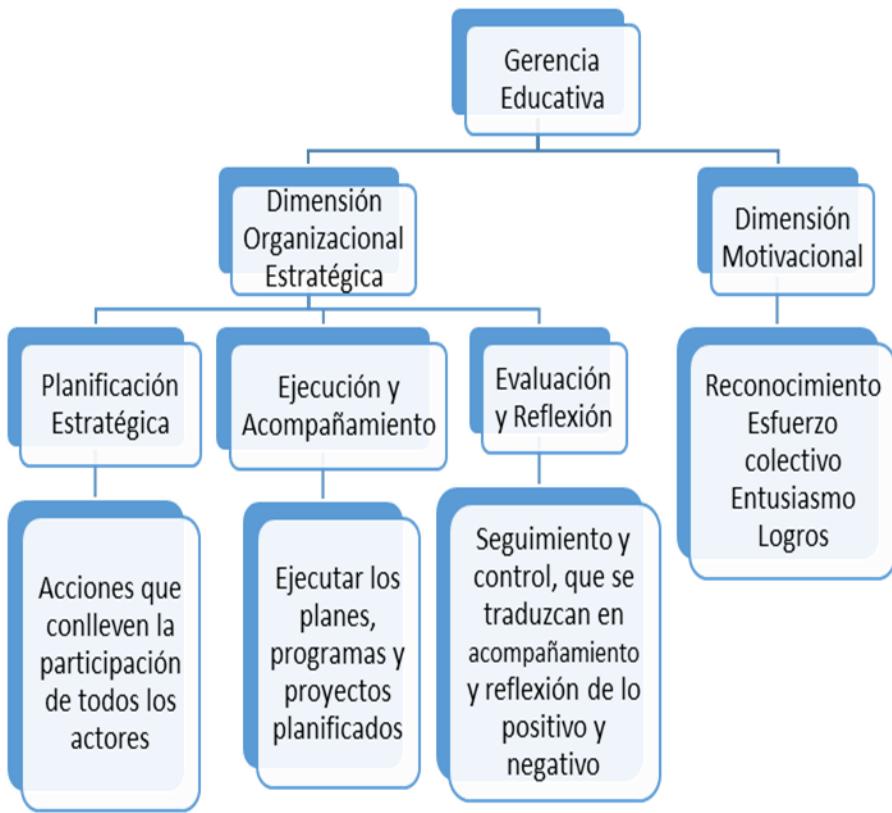
Esto evidencia la necesidad de que se realicen acciones de reconocimiento y de motivación al logro de las expectativas planteadas, pues el gerente de aula o el gerente de la escuela, debe trabajar de forma articulada y mancomunada, planificar de manera conjunta, pero dicha planificación debe ir direccionada por diferentes componentes que promuevan o que busquen aproximarse a los propósitos planteados. Por lo cual la conducta gerencial desde el aula y desde la dirección debe ser de líder, que motive al resto de los compañeros.

De la misma manera, la Ley Orgánica de Educación (2009) en su artículo 15 referido a los fines de la educación señala que los docentes deben desarrollar un potencial creativo y liberador en cada estudiante, pero esto solo es posible si existe sinergia entre docentes y directivos, en la concreción de los planes, programas y proyectos, que permitan un abordaje integral del educando. Importante señalar, lo planteado por Abreu (2018: 75):

El gerente de aula o el gerente de la escuela, debe trabajar de forma articulada y mancomunada, planificar de manera conjunta, pero dicha planificación debe ir direccionada por diferentes componentes que promuevan o que busquen aproximarse a los propósitos planteados.

En tal sentido, el ejercicio docente demanda permanentes cambios de acción en virtud de las directrices teóricas y políticas (proyectos educativos, diseños curriculares con distintas concepciones pedagógicas, contenidos y estrategias didácticas) y de las distintas condiciones de trabajo. De esta manera, la docencia se convierte en una de las profesiones más dinámicas en cuanto a necesidades de transformación individual y colectiva, pero también es una de las que ofrece más resistencia para aceptar y comprender las transformaciones.

Resulta conveniente, presentar la siguiente figura 1 donde Abreu (2018) explica su Modelo gerencial, como una herramienta estratégica que facilita la gestión educativa y la proyección en el desarrollo de los procesos, interconectados por relaciones que crean vínculos, pero diferenciados por elementos que intervienen dentro de estos, en razón a su objetivo, ideología, habilidad entre otros.



**Figura 1. Modelo Gerencial propuesto por Abreu (2018)**

La figura muestra dos dimensiones esenciales dentro de la práctica gerencial, el primero referido a lo organizacional, planteando tres momentos: la planificación estratégica: signada de las acciones, discusiones, acuerdos realizados por los actores que conforman la comunidad educativa, previo a un proceso de diagnóstico de realidades o situaciones. En un segundo momento la ejecución y acompañamiento: muchas veces los proyectos se quedan en la planificación, por lo cual la ejecución es de gran importancia como el anterior, puesto que de ello dependerá que se busque las soluciones o respuestas a los cambios que exige la realidad educativa, aunado a esto el acompañamiento institucional es necesario en cada uno de los momentos, puesto que es necesario registrar los avances de todo el proceso.

Por último, la dimensión plantea la evaluación y reflexión de los planes y programas ejecutados, signado de un análisis crítico que permita evidencias los avances, logros, nudos críticos, tensiones y contradicciones encontrados, de forma tal que permita una reconducción del hecho gerencial.

Por otro lado, la dimensión motivacional resulta esencial dentro de cualquier organización, puesto que muchas veces nos encontramos con jefes que no son líderes, y las tareas se realizan por simple cumplimiento, y es que a diferencia de un verdadero líder el jefe dice lo que hay que hacer, mientras que el líder enseña cómo hay que hacerlo, la educación es un proceso dinámico, holístico y desarrollador, por ende es cambiante en todo momento, ya que no se está trabajando con máquinas operadas mecánicamente, sino con adultos y principalmente con niños.

Por lo cual, según Abreu (2018), la conducta gerencial desde el aula y desde la dirección debe ser de líder, que motive al resto de los compañeros, los cargos directivos son circunstanciales pero también transcen-  
denciales, los hombres y mujeres de esta sociedad serán juzgados por el bien que pudieron haber hecho y no hicieron o por el mal deliberado que hubiesen cometido, por lo cual es momento de replantear los roles gerenciales desde el aula, desde la dirección en función de cambiar y transformar nuestra sociedad, las y los docentes tienen una responsabilidad histórica dentro de la sociedad, puesto que tener la tarea de formar a los niños y niñas del país, de ellos dependerá en gran medida el éxito del mismo y la continuidad de una Venezuela próspera.

### **Educación primaria venezolana**

Teniendo en cuenta el proceso de reforma educativa que durante los últimos años se viene realizando en Venezuela, se hace necesario argumentar lo que reza en el Currículo Nacional Bolivariano (2007) donde retomando lo expresado por Barroeta y Colmenares (2017) se establece: Es el subsistema

que garantiza la formación integral de los niños y las niñas desde los seis (6) hasta los doce (12) años de edad, o hasta su ingreso al subsistema siguiente. Allí se señala, que en cuanto a su finalidad es formar niños y niñas con actitud reflexiva, crítica e independiente, con elevado interés por la actividad científica, humanista y artística; con una conciencia que les permita comprender, confrontar y verificar su realidad por sí mismos y sí mismas; que aprendan desde el entorno, para que sean cada vez más participativos, protagónicos y corresponsables de su actuación en la escuela, familia y comunidad.

Asimismo, busca promover actitudes para el amor y el respeto hacia la Patria, con una visión integracionista y de cooperación hacia los pueblos de Latinoamérica, el Caribe y el mundo; del mismo modo que reafirma hábitos de higiene individual y colectiva en los niños y las niñas, incluyendo aquellos que favorezcan su salud preventiva e integral; y los forma para la vida, de acuerdo con los fines y preceptos de la Constitución Nacional. En este orden de ideas, el subsistema de Educación Primaria Bolivariana aportará el desarrollo de la conciencia histórica de los niños y niñas, como plataforma para la construcción de la nueva sociedad.

Además, impulsará el dominio de las nuevas tecnologías con un enfoque social y como herramienta de trabajo para el manejo y apropiación de la información; replanteándose el uso de los medios para descodificar los lenguajes y apropiarse de ellos, haciendo suya la palabra para transformarla en una conducta crítica hacia las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

Avalando algunos aspectos teóricos y metodológicos relacionados con la presente obra, se alude a la tesis doctoral presentada por Lobo, C (2023) titulada: Resignificación Ontoepistémica de la Praxis Axiológica en Educación Inicial desde una Visión Fenomenológica, la cual tuvo como propósito Generar una Aproximación Teórica Centrada en la Resignificación Ontoepistémica de la Praxis Axiológica en Educación Inicial desde una Visión Fenomenológica.

El abordaje teórico del estudio estuvo asociado con la corriente humanista, donde se abordaron temas relacionados con el significado de la Praxis axiológica del docente, Educación Inicial en la facilitación de los valores y la pedagogía de toque o sensibilización.

La visión epistémica del estudio se asumió desde una posición paradigmática Postpositivista, con un enfoque cualitativo toda vez que el conocimiento se visualiza desde una postura subjetiva, lo que significa que el mismo está influenciado por las percepciones y actitudes personales. Asimismo, se enmarca dentro de las características propias del método fenomenológico. Los informantes clave fueron representados por cinco docentes del Centro de Educación Inicial Estadal Curaciripa, (C.E.I. Curaciripa), ubicado en el Municipio Cristóbal Rojas, Charallave, Estado Miranda, siendo éste el escenario de estudio.

Para la recolección de la información se utilizó como técnicas la entrevista en profundidad y la observación participante. Para descifrar los hallazgos se aplicó un procedimiento que se ajusta a la investigación cualitativa, a través de cinco etapas: descripción, categorización, estructuración, contrastación y la teorización. Esta última fase permitió explicar el fenómeno estudiado.

*“Para llegar al punto que no conoces  
Debes tomar un camino que tampoco conoces”  
San Juan De La Cruz*

## **III SENDERO**

### **TRAS LAS HUELLAS DE LA EXPERIENCIA DOCENTE**

Todo proceso investigativo demanda el cumplimiento de pasos y orientaciones que permitan al investigador prever y planificar la forma de recolectar la información necesaria para dar respuestas favorables a los planteamientos formulados. Asimismo, se hace necesario mencionar el procedimiento que se va a utilizar derivado de posturas adoptadas en el nivel epistemológico.

En este apartado se presentan las orientaciones metodológicas que guían el desarrollo de la investigación para alcanzar el propósito de la misma; la cual se orienta en el paradigma interpretativo, desarrollada bajo el método fenomenológico con un enfoque cualitativo, tomando en cuenta lo planteado por Martínez (2005) Los métodos cualitativos favorecen la acción práctica, la interpretación y la comprensión. Son subjetivos, orientados en procesos, propios de la antropología social, donde se tratan de captar dentro de lo real toda riqueza de la misma realidad.

Un paradigma según Hurtado y Toro (1998: 6), “viene a ser una estructura coherente constituida por una red de conceptos, de creencias metodológicas y teóricas entrelazadas, que permiten la selección y evaluación crítica de temas, problemas y métodos” basándose en estas aseveraciones se puede hablar de enfoques o modelos a utilizar en las investigaciones a realizar, por consiguiente, el presente estudio se enmarca desde el punto de vista de la situación en estudio y las disciplinas en las cuales se ubica la temática

específicamente en el paradigma interpretativo con un enfoque cualitativo, ya que se busca la comprensión interpretativa y comprensiva de la realidad que se estudia. Por lo tanto, es imprescindible utilizar la metodología cualitativa porque ésta, según Cook y Reichardt (1986: 54).

... percibe la vida social como creatividad compartida de los individuos. El hecho de que sea compartida determina una realidad percibida como objetiva, viva y cognoscible para todos los participantes en la interacción social. Además, el mundo social no es fijo ni estático sino cambiante, mudable, dinámico. El paradigma cualitativo no concibe al mundo como una fuerza exterior, objetivamente identificable e independiente del hombre. Existen por el contrario múltiples realidades.

Así pues, en el plano epistemológico, se estima que la reflexión y el ejercicio de la articulación de saberes propuestos por Morín (1999), permite a los docentes posicionarse como sujetos del conocimiento, para fortalecer su organicidad, practicidad y realización en la cotidianidad, a fin de emerger como un docente integral en el ejercicio de las funciones pedagógicas, con un saber hacer que permita la emergencia de un capital intelectual.

### **Voces, Contextos y Métodos**

Para el abordaje metodológico de la investigación, de acuerdo con su naturaleza y características se empleará la metodología cualitativa, por cuanto centra la atención en el sujeto, resaltando sus subjetividades, características, cualidades, creencias y sentimientos, elementos no medibles, para ser comprendidos. En cuanto al proceso de construcción de los elementos metodológicos, para develar los hallazgos enmarcados en una investigación cualitativa de carácter interpretativa dentro de las características propias del método fenomenológico definido por Martínez (2013: 169) como aquel que:

Respeta plenamente la relación que hace la persona de sus propias vivencias, ya que, al tratarse de algo estrictamente personal, no habría ninguna razón externa para pensar que ella no vivió, no sintió o no percibió las cosas como dice que lo hizo.

En concordancia con lo citado, la fenomenología se centra en el fenómeno, tal y como se presenta y muestra en la conciencia de la persona, lo cual destaca la significación que da este método a las vivencias, a las experiencias cotidianas en un contexto.

Por otra parte, el estudio posee un carácter interpretativo ya que se busca entender los significados que cada sujeto investigado dará a las diferentes acciones que realiza. Sandín (2003: 56) coincide con la opinión de algunos autores al afirmar que el enfoque interpretativo entra en juego:

Cuando nos referimos a cuestiones humanas, por ejemplo, estudios históricos o de interacción social, nos preocupamos por el individuo, centrándonos en aspectos únicos, individuales y cualitativos. El enfoque interpretativo desarrolla interpretaciones de la vida social y el mundo desde una perspectiva cultural e histórica.

### **El Camino de la Indagación**

De acuerdo con lo planteado en el Manual para la elaboración, presentación y evaluación del trabajo de grado y tesis Doctoral de los programas de Postgrado. UBA (2021: 80):

en este aspecto se debe explicitar el procedimiento específico según el método a utilizar o utilizado, señalando en cada fase los sujetos de estudio (informantes, actores), las técnicas e instrumentos de recolección de información, los procedimientos para el tratamiento de la información que se espera obtener.

En el procedimiento se describe y explican las fases documentales, de campo, interpretativa y constructiva, seguida para ejecutar la investigación. En ese sentido, se señala en cada caso el producto de cada fase, con base en la información derivada de las entrevistas, con apoyo en fuentes documentales con soporte tecnológico, tal como se explica a continuación:

**Fase I: Documental:** referida con la recopilación de información en diversas fuentes acerca del tema; documentos escritos y orales que guardan vinculación con el objeto de estudio. Incluye el uso de instrumentos definidos según la fuente documental a que hacen referencia proveniente de materiales impresos u otros tipos de documentos.

**Fase II: Campo:** en la opinión de Sandín (2006) en esta fase se estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural, el investigador tiene acercamiento al fenómeno de estudio, centra su interés en la inmersión de la información compilada, con el propósito de develar las estructuras que conforman el mundo subjetivo de los informantes de estudio realizando la interpretación del significado de las acciones propias de las fuentes consultadas y de las que se interrelacionan. Una vez organizada y protocolizada la información recolectada, se presentan los momentos de la fase, a saber:

**Escenario:** representa el lugar donde se estudia el fenómeno, tal como se desarrolla en su ambiente natural con miras a no afectar las condiciones de la realidad. Para los efectos consiguientes, el escenario seleccionado para la investigación lo constituye la Escuela Básica Estadal “José María Benítez” ubicada en Maracay, estado Aragua.

**Informantes Clave:** Según Martínez (1999: 17), “los informantes participantes o sujetos de investigación resultan elementos imprescindibles, ellos aportan la mayor parte de la información”. Por lo tanto, serán seleccionados 2 docentes de educación primaria y 2 directivos de la Escuela Básica Estadal “José María Benítez”

A lo largo de todo el proceso se busca establecer una relación de confianza con los informantes, lo que algunos autores denominan “rapport”, se puede entender como lograr una relación de confianza que permita que la persona se abra y manifieste sus sentimientos internos al investigador, fuera de lo que es la fachada que muestra al exterior ofreciendo de esta manera información enriquecedora para la investigación.

En este estudio los informantes son actores fundamentales que viven la problemática en la realidad social, además muestran disposición para participar y contribuir con el aporte de informaciones necesarias para la comprensión del fenómeno objeto de estudio.

En cuanto a la técnica que se utilizará para obtener las narraciones de los informantes, empleándose inicialmente la observación participante, donde el observador interactúa con los sujetos que observa, es decir, es parte de la situación observada. En ese sentido, se tiene que la observación participante permitirá al investigador interactuar con los sujetos informantes e intercambiar ideas con ellos además de percibir sus reacciones; emociones, frustraciones, disgustos y alegrías para conocer así su sentir, es decir, que su narrativa no solo será oral sino gestual.

También se empleará la entrevista en profundidad, señalada por Lobo (2023: 31) y definida por Taylor y Bogdan (2002: 100), como: "...reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes claves" coincidiendo con la opinión de Lobo (2023) estos encuentros están dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto a su vida, experiencias o situaciones, expresadas con sus propias palabras.

Asimismo, se considera importante propiciar diferentes encuentros dialógicos para evitar la obtención mecánica de datos. Sino por el contrario lograr llegar a la saturación de la información realizando preguntas a los informantes en uno o varios encuentros, con el fin de obtener y comprender realmente la realidad estudiada. Como fuente de información básica de los informantes clave, se estima pertinente conservar el anonimato por lo cual su identidad será resguardada bajo seudónimos, pero con algunos criterios como: años de edad, profesión u oficio, lugar de la entrevista, fecha de la entrevista y entrevistador. Luego se dará un breve inicio o introducción antes de las preguntas, en el que se explica y se da a conocer el propósito del estudio.

En relación con los testimonios se utilizará grabaciones de audio y diario de campo. Se consideran estas técnicas e instrumentos como los pertinentes para llevar a cabo la investigación, pues los mismos se adaptan con mayor precisión al estudio efectuado, el contexto donde se desenvuelven los actores y a los sujetos implicados en dicho trabajo

### **Fase interpretativa**

Para la interpretación de la información, ideas, nociones y expresiones recabadas en las entrevistas, se realizó un análisis exhaustivo de los textos derivados de los diálogos y encuentros con los informantes clave. De acuerdo con lo expuesto por Álvarez (2022: 59) quien citó a Rodríguez, Gil y García (2009) para indicar que analizar los datos cualitativos "se refiere a tratamientos de los datos que se llevan a cabo generalmente preservando su naturaleza

textual, poniendo en práctica, tareas de categorización sin recurrir a técnicas estadísticas”.

Por ello, se iniciará con la categorización; consiste en resumir en una idea, palabra o expresión, una serie de datos o información para luego estudiarla. Para ello es necesario adentrarse lo más que se pueda a la información, comprender la situación y extraer lo más significativo.

Seguidamente se llevará a cabo la estructuración teórica, creando una imagen representativa, un guion o patrón coherente, un modelo teórico una auténtica teoría de configuración del fenómeno estudiado. Para Martínez (2005) todo el proceso de estructuración es también un ejercicio continuo que tiende a validar una comprensión realista y auténtica del tópico estudiado. El ser humano es superior a los animales, no por la riqueza de su información sensorial sino por su capacidad de relacionar, interpretar y teorizar la información.

En este sentido, se considera la opción de triangulación entre diversos actores del proceso investigativo. En la opinión de Gömez y Okuda (2005) citando a Denzin (2000) “La triangulación se refiere al uso de varios métodos (tanto cuantitativos como cualitativos), de fuentes de datos, de teorías, de investigadores o de ambientes en el estudio de un fenómeno”. De esta manera, se recurre a la participación de diversos actores. Es importante destacar que la triangulación en este estudio va más allá de su aporte en la validación de procesos en la investigación, su aporte fundamental consiste en hacer ver el carácter complejo multidimensional y en permanente construcción de la realidad.

La triangulación se emplea como proceso en el que la información es respaldada por otras fuentes de información con lo cual se trata de llegar al mismo significado mediante, al menos tres métodos independientes, señalan que la triangulación impide que el investigador se deje llevar por una primera

impresión, ayuda a corregir la subjetividad del observador y fomenta el desarrollo de constructos validos durante la investigación.

### **Fase de Teorización**

Después de recorrido las primeras fases del proceso investigativo, examinando los conceptos y las relaciones que están en la profundidad de los datos observacionales y los datos de la entrevista se codificarán y analizarán, para luego, develar el corpus teórico obtenido a la luz de las teorías que dieron fundamento, a los fines de contrastar lo existente con lo que emerge de la realidad.

*“Digo que el eco de lo real murmura o retumba  
según el oído que percibe; que, si otro fuera el oído,  
Otro canto tendría lo que llamas “realidad”.  
Silo*

## IV SENDERO

### NARRATIVAS DOCENTES Y REALIDAD ESCOLAR

En este apartado se presenta la sistematización y análisis de los datos recabados a través de las entrevistas semi estructuradas efectuadas a los informantes. De acuerdo con Hernández (2010) expresa lo siguiente:

Una vez que se ha realizado la recopilación y registro de datos, éstos deben someterse a un proceso de análisis, o examen crítico que permita precisar las causas que llevaron a tomar la decisión de emprender el estudio y ponderar las posibles alternativas de acción para su efectiva atención (p.129).

Así inicia el momento IV dando sentido a las narraciones de los informantes en la entrevista. Vale hacer mención que a pesar de declarar entrevistas semi estructuradas en el momento de efectuar el rapport los informantes no fueron limitados, sino que por el contrario se permitió la libertad de expresarse con soltura sobre los avatares propios de sus experiencias vividas.

Luego de la travesía metodológica se hizo uso de los esquemas mentales para dar sentido a los fenómenos emergentes del discurso a través de la estructuración, producto de las vivencias y experiencias de los actores informantes, otorgando significado a los resultados de la investigación.

De este modo, se diseñaron unas matrices para vaciar el texto crudo de las entrevistas y de allí se fue clasificando la información y organizándola de manera que pudiera dar sentido según las posturas teóricas de otros

investigadores. Es así como surgen las sub categorías y posteriores categorías que finalmente darán forma a las dimensiones que dieron origen al constructo teórico. Del mismo modo, cada grupo de categorías se llevó a una estructura a fin de dar comprensión a la narración de los informantes.

Posteriormente se realizó el proceso de triangulación y contrastación entre categorías emergentes. Vale hacer mención que se trabajó con las categorías que dan respuestas a las tareas investigativas que dieron origen al constructo que estuvo direccionado en *Generar un cuerpo teórico sobre la praxis gerencial y motivación desde una visión en la educación primaria venezolana*. Cabe destacar, que dicho tema no es inédito, sino que ha sido objeto de estudio en reiteradas oportunidades, sin embargo, para quienes tienen la oportunidad de estar inmersos en el ámbito educativo siempre persiste el interés de dar respuesta a estas inquietudes.

### Matriz de Categorización

Informante 1: Maestra transformadora. Treinta años de servicio, veinte años como directora del plantel.

**Cuadro 1**  
**Maestra Transformadora**

| Texto   | Sub categorías   | Categoría                         |
|---|--|-----------------------------------|
| <p><b>Hola buenos días, gracias por aceptar la entrevista y de antemano te confirmo que es completamente prudente y que utilizo seudónimos para resguardar tu identificación. Ante todo me llama la atención y quiero preguntarte. ¿Por qué estudiaste educación?</b></p> <p>R: Hola gracias por la oportunidad brindada y de verdad <u>no me importa que sepan quién soy pues lo que soy lo demuestro en cualquier lugar y no tengo temor de nada</u>. Con respecto a la pregunta, mira estudié educación porque creo que <u>nací para esto, desde niña jugaba con ser la maestra</u> y recuerdo que <u>enseñaba a mis amigos</u> a que cuidaran el lugar limpio, los cuadernos y hasta a multiplicar y dividir. Creo que enseñar es parte de mi vida y es parte de mi esencia. <u>Amo educar y si volviera a nacer volvería estudiar educación.</u></p> | <u>no me importa que sepan quién soy pues lo que soy lo demuestro en cualquier lugar</u><br><u>nací para esto</u><br><u>enseñaba a mis amigos</u><br><u>Amo educar</u> | Seguridad e identidad<br>Vocación |

**Excelente, cuéntame algo.**  
**¿Sientes que se ha perdido ese amor**  
**por trabajar en educación?**

Mira, que se ha perdido la vocación? no lo creo, lo que sí es verdad es que la mayoría están desmotivados. Vemos que la mayoría de las instituciones públicas no gozan de un prestigio por su productividad, eficiencia e innovación, al contrario están echadas a menos, y consideramos que más que a la deficiente infraestructura y equipamiento, este desprecio, se debe principalmente a que hay una confusión sobre las ideas, conceptos y perspectivas respecto a las estructuras, procesos y de las finalidades del Estilo o Modelo de la gestión que se asume en la conducción y administración de sus organizaciones y es más, la comunidad laboral denota cierto grado de indiferencia sobre la calidad de los procesos y los resultados alcanzados, ya que, las instancias superiores no cumplen a cabalidad su función de control de calidad y supervisión de los mismos, así como también los usuarios no encuentran los

la mayoría de las instituciones públicas no gozan de un prestigio por su productividad, están echadas a menos, más que a la deficiente infraestructura y equipamiento, este desprecio, instancias superiores no cumplen a cabalidad su función de control de calidad no encuentran los

Expectativas pedagógicas

Desidia

Incumplimiento de la ley

Incumplimiento de la ley

|  |   |                                 |
|--|---|---------------------------------|
| <p><u>mecanismos para hacer valer sus expectativas</u> respecto a lo que les ofrece la organización pública. Toda organización <u>posee una cultura que la distingue, la identifica, y orienta su accionar y modos de hacer, rige sus percepciones y la imagen</u> que se tiene de ella. Y por supuesto cuando esto se evidencia <u>los trabajadores evidencian cansancio y apatía por su trabajo pero no es más que la muestra de su inconformidad del cómo se está llevando a cabo el proceso</u> en la institución.</p> | <p><u>para hacer valer sus expectativas</u> posee una cultura que la distingue, la identifica, orienta accionar, rige sus percepciones la imagen <u>los trabajadores evidencian cansancio y apatía</u></p>  | <p>Expectativas pedagógicas</p> |
| <p><b>Piensas que hay falla en la gerencia o es de motivación?</b></p>   | <p><u>conocer los elementos que impiden o favorecen la calidad de la gestión; pero la praxis es otra</u>, los profesionales que <u>vienen ejerciendo los cargos directivos no se han preocupado por sus recursos humanos y menos aún le han dado importancia ni prioridad a su desarrollo personal y profesional</u>. Como es reconocido, se <u>trata de los recursos más estratégicos y trascendentales para el logro de los propósitos institucionales</u>, pues de su dinámica y</p> | <p>Desmotivación</p>            |
|  | <p><u>conocer los elementos que impiden o favorecen la calidad de la gestión; pero la praxis es otra</u>, los profesionales que <u>vienen ejerciendo los cargos directivos no se han preocupado por sus recursos humanos y menos aún le han dado importancia ni prioridad a su desarrollo personal y profesional</u>. Como es reconocido, se <u>trata de los recursos más estratégicos y trascendentales para el logro de los propósitos institucionales</u>, pues de su dinámica y</p> | <p>Expectativa vs realidad</p>  |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>calidad depende en gran medida el desempeño de la organización. Allí vemos que es de gerencia y también de motivación. Estos dos indicadores son medibles parecen estar unidos y desligados al mismo tiempo. La gerencia por su parte debe llevarme a mí a prepararme como líder para saber de qué manera me enfrento a una realidad y la motivación es el ingrediente que da gusto a los comensales educativos. ¿Cómo es esto? Bueno entiendo que existe una motivación intrínseca que la determino yo, pero la motivación extrínseca me empuja a que cada día yo me levanto para ir a mi trabajo, investigo de qué manera puedo trabajar con mis estudiantes para que den lo mejor pero quien empuja eso? El directivo, si éste se parcializa y no supervisa la planificación, no vela que se cumpla, no evalúa los procesos, seguro el maestro se hace de la vista gorda y no hace nada de eso. Ahora bien, por qué el maestro en la escuela pública no va a trabajar, no cumple sus funciones a gusto y con eficiencia en la institución pública pero ese mismo docente</p> | <p>recursos más estratégicos y trascendentales gerencia debe llevarme a prepararme como líder motivación es el ingrediente que da gusto a los comensales educativos me preparo para hacer bien mi labor no evalúa los procesos, seguro el maestro se hace de la vista gorda no cumple sus funciones en la institución pública pero trabaja para el privado y es una eminencia</p> | <p>Praxis gerencial Praxis gerencial Vocación Incongruencias laborales</p> |
|--|---|--|

trabaja para el privado y es una eminencia! Hace todo tan bien que es el mejor... pues allí existe una incongruencia, de qué? De gerencia y motivación.

Comprendo eso pero entonces para ti **¿Cuál debe ser el papel del gerente o del directivo o del líder institucional educativo en este caso particular?** Porque estamos hablando del trabajo que has hecho durante mucho tiempo.

Mira, el gerente es la persona que dentro de la institución está llamado a generar en sus trabajadores un ambiente en el cual se sientan estimulados como individuos y a su vez como parte de los grupos que se conforman dentro del ambiente de trabajo, para que de esta manera demuestren actitudes que reflejen sus habilidades, fortalezas y potencialidades en el desempeño de sus funciones y para la institución. Comprendiéndose que la actitud o el comportamiento del docente dentro de la organización tendrán impresiones o percepciones favorables o desfavorables que sentirán hacia el

institución está llamado a generar en sus trabajadores un ambiente en el cual se sientan estimulados demuestren actitudes que reflejen sus habilidades, fortalezas y potencialidades en el desempeño de sus funciones la actitud del docente impresiones o percepciones favorables o desfavorables satisfacción es interna y personal de quien realiza o cumple una función en determinado puesto de

Praxis gerencial

Vocación

Satisfacción laboral

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>trabajo que realiza, entre los cuales se podría destacar la motivación, el desempeño y la comunicación. De allí que, la satisfacción laboral que evidencie un trabajador dentro de su lugar de trabajo está sometida a su individualidad y como se relacione con su ambiente de trabajo, además la satisfacción es interna y personal de quien realiza o cumple una función en determinado puesto de trabajo, que precisamente demanda de las interacciones con otras personas para lograr ese sentimiento positivo. Para ello considero que el equipo directivo debe buscar e implementar estrategias que permitan cumplir con una gerencia efectiva, estimular la satisfacción laboral de tal manera que se evidencie en el desempeño laboral del personal docente, se sientan valorados y demuestren que están motivados, estas estrategias deben estar orientadas al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes. Aquí en esto surge un nuevo problema que es: tienen un objetivo claro? Tienen</p> | <p>trabajo, que precisamente demanda estimular la satisfacción laboral de tal manera que se evidencie en el desempeño laboral del personal docente, se sientan valorados si no saben hacia dónde se dirigen no pueden llegar</p> | <p>Expectativa vs realidad<br/>Realidad<br/>Vocación<br/>preparación</p> |
|--|--|--|

metas? Qué dirección deben tener? De verdad amiga si no saben hacia dónde se dirigen no pueden llegar. Es como si vas a oriente y estando es Aragua agarras hacia Valencia jajajaj cogen el camino contrario o el equivocado en este caso.

**Ah muy bien, entonces para ti lo primero que se debe establecer son objetivos y metas?**

Primero, es necesario prepararse para quiar a un grupo. No se puede ir para ningún lado con quien no sabe el camino. La preparación debe ser constante y quiada a dirigir y liderar a un grupo pero sin posturas políticas. Sentarse con un equipo de trabajo que ayude a remar hacia un mismo lado no hacia sus propios intereses y lógicamente conocer las necesidades de cada uno pero no para resolverlas sino para saber de dónde cojea la pata y tratar de sostener al grupo en esa necesidad.

Bien gracias amiga, cualquier cosita que se me escape vengo nuevamente. Para servirte

quien no sabe el camino

equipo de trabajo que ayude a remar hacia un mismo lado no hacia sus propios intereses

Expectativa vs realidad

Fuente: Cedeño (2023)

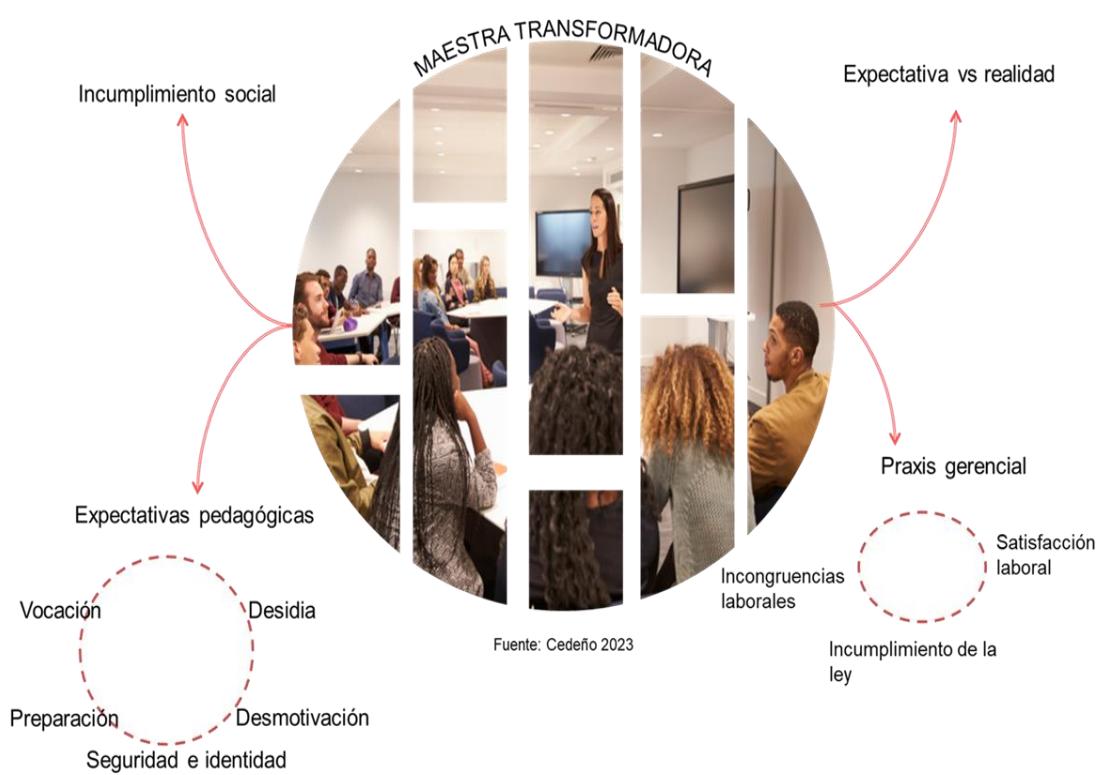


Figura 2 Estructura Maestra Transformadora

Fuente: Cedeño (2023)

*Matriz Categorización*

Informante 2: Profesora eruditio. Docente 10 años de experiencia.

**Cuadro 2**  
**Profesora Eruditio**

| Texto  | Sub categorías   | Categorías              |
|--|--|-------------------------|
| <p><b>Hola buenos días, gracias por aceptar la entrevista y de antemano te confirmo que es completamente prudente y que utilizo seudónimos para resguardar tu identificación. Ante todo me llama la atención y quiero preguntarte. ¿Qué te impulsó a estudiar educación?</b></p> <p>Gracias por la oportunidad, <u>mira el que estudió educación y es de nuestra edad aunque tu estas mucho más joven que yo jajajaia bueno eso lo hizo por motivación.</u></p> <p><u>No lo obligaron los padres ni tampoco era para estudiar algo fácil. En ese momento pasamos mucho trabajo porque no teníamos para adquirir nada solo íbamos a la biblioteca y nuestros cuadernos lo escribíamos hasta por las orillas, así que estamos claros en que nosotros somos los de la llama encendida.</u></p> <p><b>Entiendo, qué me puedes decir de la gerencia en la</b></p> | <p><u>estudió</u><br/> <u>educación lo hizo por motivación.</u></p> <p><u>pasamos mucho trabajo</u></p> <p><u>solo íbamos a la biblioteca y nuestros cuadernos lo escribíamos hasta por las orillas</u></p> <p><u>afecto políticos sin meritocracia,</u><br/> <u>recién graduado no sabe cómo conducir los aprendizajes de los niños, no planificó y no ha tenido problemas en el aula pretende ser el director</u></p> <p><u>gerente educativo, debe ser un líder transformador y</u></p> | Vocación                |
|  |  | Realidad                |
|  |  | Expectativa<br>realidad |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p><b>educación siendo que tienes una amplia experiencia en el ramo.</b></p> <p>Particularmente creo que en la actualidad es y seguirá siendo tema para cualquier investigación... actualmente <u>el que se está graduando por ser afecto a movimientos políticos lo nombran directivo y sin meritocracia</u>, es decir, el recién graduado que no sabe cómo conducir los aprendizajes de los niños, no planificó y no ha tenido problemas en el aula pretende ser el director y resolver los problemas de una institución sin experiencia y sin conocimiento. Peor aún en muchos de los casos fueron esos que difícilmente se han perfilados para liderar. <u>El directivo como gerente educativo, debe ser un líder transformador y proactivo, dispuesto a escuchar a la gente, al aprender a aprender, innovador, creativo, planificador estratégico, capaz de fomentar el trabajo en equipo hacia una mayor efectividad y productividad del</u></p> | <p><u>proactivo, dispuesto a escuchar a la gente, innovador, creativo, planificador estratégico,</u></p> <p><u>requiere experiencia competente y efectiva, destacar no sólo las habilidades técnicas humanas las cuales se evidencia en la capacidad para razonar e intercambiar opiniones</u></p> <p><u>relacionarse con su equipo laboral</u></p> <p><u>abierto a nuevos cambios</u></p> <p><u>actualizar sus prácticas</u></p> | <p>Expectativas</p> <p>Praxis gerencial</p> |
|---|---|---|

|  |   |                          |
|--|---|--------------------------|
| <p><u>trabajo</u>. No se queda dormido en el aparato si no que busca diversos modos de poder ir a las exigencias del cargo.</p> <p><b>Por lo que escucho el gerente para ti debe ser cómo?</b></p> <p>Evidentemente, <u>el gerente requiere de cierta experiencia para cumplir su labor administrativa de modo competente y efectiva</u>, el directivo o líder se debe destacar no sólo las habilidades técnicas sino también las prácticas humanas las cuales se evidencia en la capacidad para razonar e intercambiar opiniones con otras personas respetando las ideas del otro y tomando en cuenta las más convenientes, de tal forma que se interprete ésta como una habilidad del gerente para relacionarse con su equipo laboral. Basándome en mi experiencia, la gerencia se basa en conocimientos y <u>prácticas transformadoras</u>, en la actualidad, el gerente necesariamente debe estar abierto a nuevos cambios y avances que la sociedad</p> | <p>la motivación como satisfacción te impulsa hacer algo bien y no importa lo que suceda profesionales comprometidos y proactivos</p> <p>cabida a los cambios, que acceda a nuevos conocimientos, que motive a sus docentes, satisfacción laboral desempeñan de forma satisfactoria todas las actividades satisfacción laboral es interna</p> <p>influya su entorno laboral el logro de las metas pautadas es importante que se sienta satisfecho</p> | Praxis gerencial         |
|  |   | Motivación inspiracional |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p><u>experimenta</u> y <u>actualizar sus prácticas</u> adecuándolas al equipo de trabajo y a las exigencias o realidades que se presentan en la institución a la cual dirige.</p> <p><b>Otro de los puntos que quiero que toquemos es la motivación, qué me puedes decir al respecto?</b></p> <p>En ese caso yo conceptualizo la motivación como satisfacción. Y explico por qué, motivación es lo que te impulsa hacer algo bien y no importa lo que suceda tú lo continuas haciendo. Ahora por qué hablo de satisfacción pues porque los docentes de una institución educativa serán profesionales comprometidos y proactivos según sea la actuación del gerente, ya que un gerente que le dé cabida a los cambios, a los avances, que acceda a nuevos conocimientos, que motive a sus docentes, lo caracterizará como un gerente que promueve la motivación y la satisfacción laboral entre los docentes que dirige. La</p> | <p><u>satisfacción</u><br/> <u>laboral reside</u><br/> <u>alcances que para la institución</u></p> <p><u>acciones</u><br/> <u>positivas o negativas</u><br/> <u>comportamientos</u><br/> <u>en el desempeño</u><br/> <u>el gerente debe</u><br/> <u>revisar</u><br/> <u>constantemente el</u><br/> <u>desempeño</u></p> <p><u>si están a gusto</u><br/> <u>los resultados son</u><br/> <u>óptimos</u><br/> <u>desmotivados los</u><br/> <u>resultados son</u><br/> <u>negativos</u></p> <p><u>satisface</u><br/> <u>trabajadores</u><br/> <u>los</u><br/> <u>estudiantes</u><br/> <u>y la</u><br/> <u>sociedad en general</u></p> <p><u>reflejada en el</u><br/> <u>conocimiento.</u></p> | Praxis gerencial<br>Sinergia organizacional<br>Praxis gerencial<br>Satisfacción<br>Satisfacción |
|---|---|---|

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p>satisfacción laboral viene dada cuando los docentes en su medio de trabajo, cumplen o desempeñan de forma satisfactoria todas las actividades en el proceso escolar, dándole así cumplimiento a las políticas organizaciones que debe cumplir. De este modo, la <u>satisfacción laboral</u> es interna y personal de quien realiza o cumple una función en determinado puesto de trabajo, los sentimientos son características propias de cada individuo, y la forma como este los percibe y los manifiesta en lo personal o laboral está sujeto a su individualidad y cómo influya su entorno laboral en el cual necesariamente requiere de las interacciones con otras personas, para lograr ese sentimiento positivo y además el logro de las metas pautadas es importante que se sienta satisfecho con lo que hace. De manera que la importancia de la <u>satisfacción laboral</u>, reside en los alcances que para la institución ocasiona un</p> | <p><u>habilidades</u> y <u>motivación</u> alcanzar los objetivos de la organización promoviendo un ambiente armónico, positivo calificados como negligentes, que afecten a la gestión que realiza</p> | Praxis gerencial<br>Praxis gerencial<br>Sinergia organizacional<br>Sinergia organizacional<br>Liderazgo |
|---|---|---|

trabajador satisfecho o insatisfecho, la satisfacción del docente puede reflejar algunas acciones positivas o negativas, en caso que sean negativas pudieran causar consecuencias como por ejemplo ausentismo, rotación de personal y otra serie de comportamientos en el desempeño de los docentes que tal vez no sea los que más beneficios aporten a la institución, por lo que el gerente debe revisar constantemente el desempeño para ir corrigiendo en la práctica, debido a que su éxito será el éxito de la organización que dirige.

**Crees que la insatisfacción o la desmotivación entonces afecta al entorno educativo?**

Es directamente proporcional, si están a gusto los resultados son óptimos sino están a gusto o desmotivados los resultados son negativos. En educación es importante satisfacer no solo a los trabajadores de una institución educativa, sino también a quienes

Liderazgo

Desmotivación

se benefician del servicio que se presta, los estudiantes y la sociedad en general, de allí la relevancia de que la gerencia mantenga como una prioridad estratégica dentro de la organización la satisfacción laboral, reflejada en el conocimiento, habilidades y motivación. En caso contrario cuando el personal se muestra insatisfecho, se pueden presentar algunas debilidades para la institución educativa. Es imprescindible, que el gerente en el área educativa mantenga al equipo motivado y satisfecho con el fin de alcanzar los objetivos de la organización, promoviendo un ambiente armónico, positivo, en el que las relaciones interpersonales reflejen respeto, ética y satisfacción laboral, evitando estratégicamente comportamientos que puedan ser calificados como negligentes, que afecten a la gestión que realiza, por consiguiente sus estrategias

|   |  |  |
|---|--|--|
| deben estar orientadas al logro y éxito de la organización. |  |  |
|---|--|--|

Fuente: Cedeño (2023)

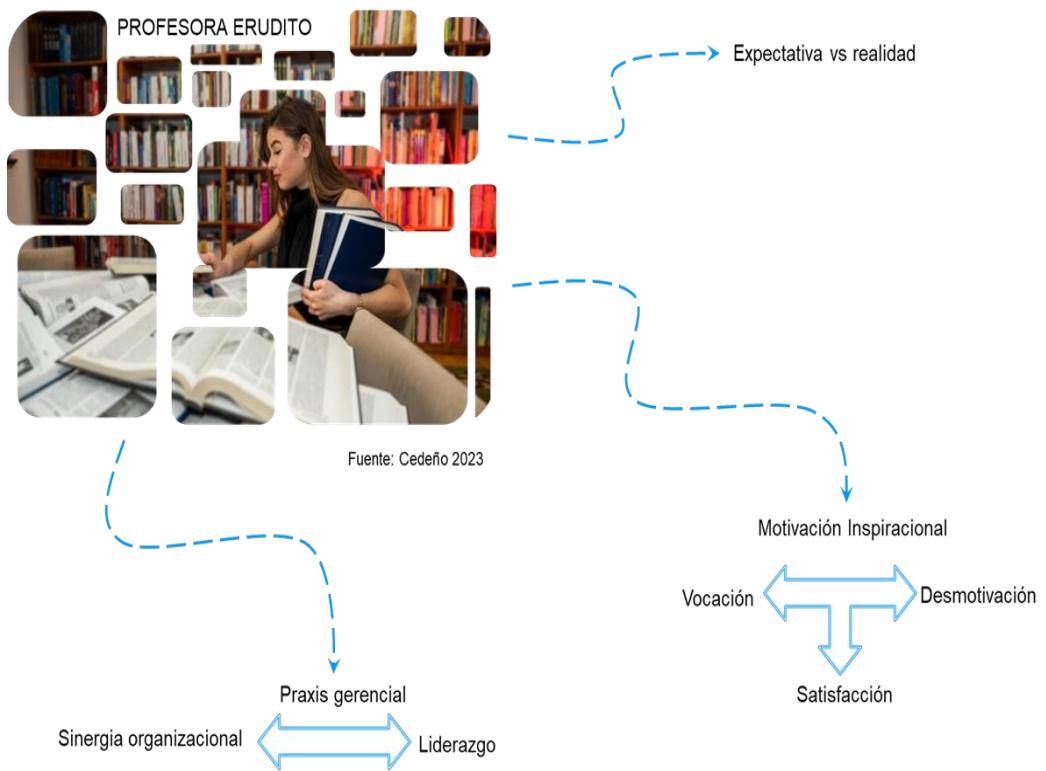


Figura 3 Estructura Profesora Erudito

Fuente: Cedeño (2023)

*Matriz de categorización*

Informante 3: Master mentor, 16 años de servicio.

**Cuadro 3**  
**Master Mentor**

| Texto   | Sub Categorías  | Categorías   |
|---|---|--|
| <b>Hola buenos días, gracias por aceptar la entrevista y de antemano te confirmo que es completamente prudente y que utilizo seudónimos para resguardar tu identificación. Ante todo me llama la atención y quiero preguntarte. ¿Qué te impulsó a estudiar educación?</b>   |   |  |
| <u>Mi mamá, mi tía, mi papá y creo que vengo de una generación de docentes. Todos siempre me decían no estudies educación porque nunca vas a tener dinero pero yo no le presté atención a lo que ellos decían sino a lo que veía. Me entiendes? Ellos terminaban explicando en casa después de trabajar en sus escuelas y liceos. ¿Así que como no voy a estudiar educación si fue lo que vi en casa? Uno aprende de lo que ve. Papa era de matemáticas y mama trabajo en la escuela y finalmente fue la directora de la institución. Así que prácticamente yo vivía en la escuela o en el liceo. Cuando mis amigos no entendían yo</u> | vengo de una generación de docentes<br>me decían no estudies educación<br>a lo que veía<br>Uno aprende de lo que ve<br>mis amigos no entendían yo les explicaba | Identidad<br>Expectativas<br>realidad<br>Modelo<br>Modelo<br>Aprendizaje<br>colaborativo |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p><u>les explicaba y así transcurrió mi infancia entre escuelas y liceos.</u></p>   | <p><u>vi a mamá dedicando muchas horas a trabajar</u><br/><u>me decepcionó quería ser como ella</u><br/><u>he seguido su legado</u><br/><u>orienta y conduce las labores docentes y administrativas</u><br/><u>clima organizacional, acorde</u><br/><u>analizan aspectos</u></p> | Sinergia organizacional                        |
| <p><b>Me dices que tu mamá también fue directivo de la escuela? Y cómo te sientes tu como la persona que gerencias tu institución?</b></p>   | <p><u>vi a mamá dedicando muchas horas a trabajar</u><br/><u>me decepcionó quería ser como ella</u></p>  | Expectativas                                   |
| <p><u>Gerencia o liderar a un grupo de personas la verdad no es fácil, siempre vi a mamá dedicando muchas horas a trabajar y a no ser correspondida me decepcionó francamente hablando y en cierto modo y lo critiqué pero entiendo que solo quería ser como ella, es organizada al extremo y planificada, recuerdo que hacia hasta tres planes jajaja plan A, plan B y hasta plan Z si era necesario por si algo fallaba. Y yo bueno he seguido su legado... sabes? La gerencia de una institución educativa es el proceso en el cual se orienta y conduce las labores docentes y administrativas, enmarcadas en las relaciones del entorno, externa e internamente, su fin es alcanzar los objetivos planificados y satisfacer las necesidades educativas de la comunidad, se requiere un perfil gerencial que pueda desarrollar un clima organizacional, acorde a las</u></p> | <p><u>como ella</u><br/><u>he seguido su legado</u><br/><u>orienta y conduce las labores docentes y administrativas</u><br/><u>clima organizacional, acorde</u><br/><u>analizan aspectos</u></p>   | Modelo<br>Praxis gerencial<br>Praxis gerencial |

|  |   |                      |
|--|---|----------------------|
| <p><u>demandas laborales</u>. Además, <u>se analizan aspectos significativos del proceso organizativo que influyen en la enseñanza y el aprendizaje del alumnado</u>, donde se pretende una educación integral de eficaz convivencia entre sus participantes.</p> <p>Esto es en teoría pero en la actualidad eso no se está dando como tal. <u>Ves con tristeza un grupo de obreros en oposición con los docentes, maestros inconformes, un liderazgo sin metas ni sentido, llevan a la institución como si fuera papagayo sin cola.</u></p> | <p><u>significativos del proceso organizativo</u></p> <p><u>Ves con tristeza un grupo de obreros en oposición con los docentes, maestros inconformes</u></p>                                      | <p>Desmotivación</p> |
| <p><b>¿Cuál debe ser el actuar del líder en ese caso?</b></p>  | <p><u>apoyar a su equipo, motivarlo, despertar el interés que puedan tener</u></p>  | <p>Liderazgo</p>     |
| <p>Es mi opinión, <u>el líder educativo debe apoyar a su equipo, motivarlo, despertar el interés que puedan tener por un fin común, responsabilizar a ese grupo, por el logro, sea personal o compartido, sin olvidar sus estados de ánimo, sentimientos o necesidades.</u></p> <p>Por otra parte, el ejemplo del gerente actual <u>debe desarrollar el potencial de su personal, su sapiencia en planes vanguardistas a corto y mediano plazo, con el clima organizacional que logre instaurar y convertirse en ese líder</u></p>           | <p><u>debe desarrollar el potencial de su personal</u></p> <p><u>logre instaurar y convertirse en ese líder humano que establezca lineamientos enmarcados en aprendizajes significativos.</u></p> | <p>Liderazgo</p>     |

|  |   |                          |
|--|---|--------------------------|
| <p>humano que establezca lineamientos y a su vez es la garantía de un colega que le necesita. Al mismo tiempo, producir resultados beneficiosos con el alumnado y el gremio que dirige, enmarcados en aprendizajes significativos, producto de sus innovaciones pedagógicas y políticas educativas, humanas y consensuadas hacia una organización dirigida de forma eficaz y contextualizada.</p>  | <p>producto de sus innovaciones pedagógicas y políticas educativas, clima organizacional, los salarios, la comunicación, los medios y recursos, las condiciones de infraestructuras</p> <p>clima laboral es determinante</p> <p>múltiples factores que desarrollan desmotivación e ineficiencia la percepción positiva o negativa, el salario.</p> <p>siempre hemos</p> | Factores gerenciales     |
| <p><b>¿Cuáles según su experiencia son las aristas más importante que determinan la gerencia y motivación del personal?</b></p>  |   | Motivación inspiracional |
| <p>El clima organizacional, los salarios, la comunicación, los medios y recursos, las condiciones de infraestructuras, en líneas generales esas, pero hay muchas más. El clima laboral es determinante, un satisfactorio clima laboral, debido a su influencia activa en el rendimiento del trabajo entonces, incide en la calidad del mismo. Actualmente, se presentan múltiples factores que desarrollan desmotivación e ineficiencia, además de caos, tema que requiere investigación por parte del directivo y</p> |   | Desmotivación            |
|  |   | Motivación inspiracional |
|  |   | Realidad                 |

|   |   |                          |
|---|---|--------------------------|
| <p>así mejorar los ámbitos organizacionales. El clima laboral es un factor interviniente entre el ser humano y su entorno, es la percepción positiva o negativa, que mantenga el ser, de su propio desempeño. Otro de lo que es horrible hablar y es lo que más desmotiva hoy día es el salario, siempre hemos tenido un mal sueldo pero ahorita da vergüenza lo que nos pagan y eso hace que las personas tengan dos, tres y más empleos y la gente agotada por tantos trabajos para poder sostenerse. Otros definitivamente prefieren irse a vender ropa o calzados, comida, siendo excelentes trabajadores pero que con ese pago no se vive y peor si tienen supervisores o directores que se creen los dueños de las vidas de los trabajadores, hay que aprender a tratar con las personas. Otro es la comunicación, existen directivos o personas poco comunicativas y suponen que la gente tiene que adivinar lo que ellos piensan y no, no es así. El líder su primera cualidad es ser comunicativo, empático, entusiasta. Y finalmente, la mayoría de</p> | <p>tenido un mal sueldo, pero ahorita da vergüenza lo que nos pagan directores que se creen los dueños de las vidas de los trabajadores la comunicación, existen directivos o personas poco comunicativas El líder su primera cualidad es ser comunicativo, empático da tristeza porque es responsabilidad del Estado cubrir las necesidades de infraestructuras y de medios y recursos</p> | Comunicación             |
|   |   | Sinergia organizacional  |
|   |   | Incumplimiento de la ley |

nuestras instituciones da tristeza  
porque es responsabilidad del Estado  
cubrir las necesidades de  
infraestructuras y de medios y recursos  
pero hace mucho tiempo que a los  
colegios no llega ni material de  
limpieza. Es muy cuesta arriba poder  
llevar a cabo una buena gestión pero  
allí vamos paso a paso.

Fuente: Cedeño (2023)

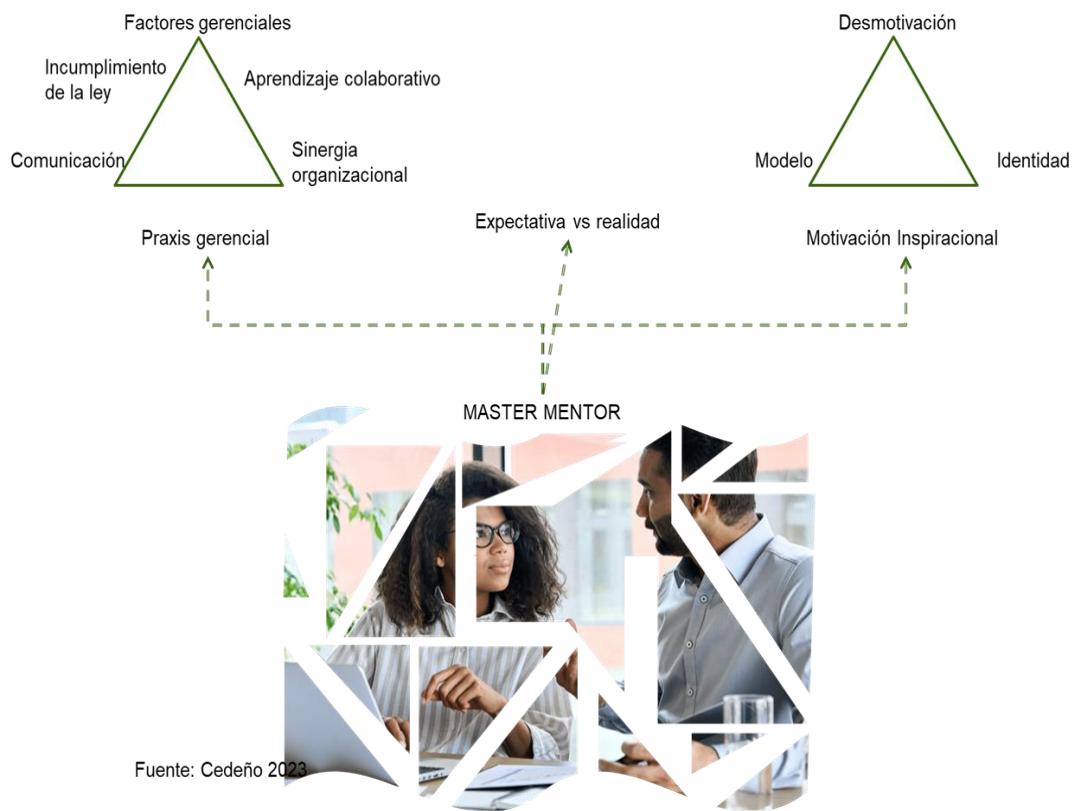


Figura 4 Estructura Master Mentor

Fuente: Cedeño (2023)

**Cuadro 4**  
**Matriz de Triangulación por informantes Categoría: Praxis gerencial**

| Maestra<br>Transformadora  | Profesor Erudito  | Master Mentor   | Mirada de la<br>Investigadora  | Miradas ajenas   |
|--|---|---|--|--|
| <u>instancias</u><br><u>superiores</u> <u>no</u><br><u>cumplen</u> <u>a</u><br><u>cabalidad</u> <u>su</u><br><u>función</u> <u>de</u><br><u>control</u> <u>de</u><br><u>calidad,</u> <u>no</u><br><u>encuentran</u><br><u>mecanismos</u><br><u>para hacer valer</u><br><u>sus expectativas</u><br><u>recursos más</u><br><u>estratégicos</u> <u>y</u><br><u>trascendentales</u><br><u>gerencia</u><br><u>debe llevarme a</u><br><u>prepararme</u><br><u>como líder</u><br><u>motivación es el</u><br><u>ingrediente que</u><br><u>da gusto a los</u><br><u>comensales</u><br><u>educativos</u> | <u>requiere</u><br><u>experiencia</u><br><u>competente y efectiva.</u><br><u>destacar no sólo las</u><br><u>habilidades técnicas</u><br><u>humanas las cuales se</u><br><u>evidencia en la</u><br><u>capacidad para</u><br><u>razonar e intercambiar</u><br><u>opiniones</u><br><u>relacionarse con</u><br><u>su equipo laboral</u><br><u>abierto a nuevos</u><br><u>cambios</u><br><u>actualizar sus</u><br><u>prácticas. cabida a los</u><br><u>cambios, que acceda</u><br><u>a nuevos</u><br><u>conocimientos, que</u><br><u>motive a sus docentes.</u><br><u>satisfacción</u><br><u>laboral desempeñan</u><br><u>de forma satisfactoria</u><br><u>todas las actividades</u> | <u>vi a mamá</u><br><u>dedicando</u><br><u>muchas horas a</u><br><u>trabajar</u><br><u>orienta y</u><br><u>conduce las</u><br><u>labores docentes</u><br><u>y administrativas</u><br><u>clima</u><br><u>organizacional.</u><br><u>acorde. analizan</u><br><u>aspectos</u><br><u>significativos del</u><br><u>proceso</u><br><u>organizativo</u><br><u>apoyar a su</u><br><u>equipo, motivarlo,</u><br><u>despertar el</u><br><u>interés que</u><br><u>puedan tener</u><br><u>debe</u><br><u>desarrollar el</u><br><u>potencial de su</u><br><u>personal</u> | <p>La praxis gerencial apunta al desarrollo de acciones que encaminan el accionar del docente en el aula. El cómo, cuándo, por qué y con qué es el gran inconveniente en el cual se encuentra el actor de la praxis educativa pues en muchos de los casos como opinan los informantes no cuentan no solo con los recursos sino que además se ven influenciados por los intereses de otros hecho que les desmotivan y los llevan al incumplimiento de sus funciones Por otro lado, el gerente educativo</p> | <p>Ruiz (1992) desarrollar acciones físicas y acciones conceptuales, lo cual implica el desarrollo de un ambiente físico y la concepción de un ambiente conceptual todo ello en función de los objetivos de la organización y los objetivos de cada individuo, de cada estudiante.</p> <p>Guadamud (2021) define liderazgo a lo concerniente: al</p> |

|   |   |  |  |   |
|---|---|--|--|---|
| <p><u>no cumple sus funciones en la institución pública pero trabaja para el privado y es una eminencia.</u></p> <p><u>institución está llamado a generar en sus trabajadores un ambiente en el cual se sientan estimulados</u></p> <p><u>demuestren actitudes que reflejen sus habilidades, fortalezas y potencialidades en el desempeño de sus funciones.</u></p> <p><u>satisfacción es interna y personal de quien realiza o cumple una función en determinado</u></p> | <p><u>satisfacción laboral es interna.</u></p> <p><u>acciones positivas o negativas</u></p> <p><u>comportamientos en el desempeño</u></p> <p><u>el gerente debe revisar constantemente el desempeño</u></p> <p><u>si están a gusto los resultados son óptimos</u></p> <p><u>desmotivados los resultados son negativos</u></p> <p><u>reflejada en el conocimiento, habilidades y motivación</u></p> <p><u>alcanzar los objetivos de la organización</u></p> <p><u>promoviendo un ambiente armónico, positivo</u></p> | <p><u>logre instaurar y convertirse en ese líder humano que establezca lineamientos enmarcados en aprendizajes significativos, producto de sus innovaciones pedagógicas y políticas educativas, clima organizacional, los salarios, la comunicación, los medios y recursos, las condiciones de infraestructuras</u></p> <p><u>El líder su primera cualidad es ser comunicativo, empático da tristeza porque es</u></p> | <p>en su rol de líder debe apuntar al beneficio del colectivo que direcciona a fin de motivarles al cumplimiento de su labor de forma efectiva. No obstante, que este hecho no se consolida en su totalidad. El liderazgo no solo proviene del directivo y de sus colegas que laboran en estas funciones sino que parte inicialmente del Estado quien no está siendo garante en el desempeño de sus responsabilidades en donde se produce inevitablemente un quiebre de la cadena.</p> | <p>mando o un cargo ordenado como un guía, atribución por el cual es trascendental recordar que la formación es uno de los pilares principales para el desarrollo positivo, científico y financiero de las sociedades de los pueblos y países</p> |
|---|---|--|--|---|

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <u>puesto de trabajo,</u> que <u>precisamente</u> <u>demanda</u> | <u>responsabilidad</u><br><u>del Estado cubrir</u><br><u>las necesidades</u><br><u>de</u><br><u>infraestructuras y</u><br><u>de medios y</u><br><u>recursos</u> |  |  |
|--|---|--|--|

Fuente: Cedeño (2023)

**Cuadro 5**  
**Matriz Triangulación por informantes Categoría: Motivación**

| Maestra Transformadora  | Profesor Erudito  | Master Mentor   | Mirada de la Investigadora  | Miradas ajenas   |
|---|---|---|---|--|
| <u>Conocer los elementos que impiden o favorecen la calidad de la gestión; pero la praxis es otra.</u><br><u>directivo debe buscar e implemente estrategias que permitan cumplir con una gerencia efectiva,</u><br><u>estimular la satisfacción laboral de tal manera que se evidencie en el desempeño laboral del personal docente, se</u> | <u>la motivación como satisfacción te impulsa hacer algo bien y no importa lo que suceda profesionales comprometidos y proactivos. influya su entorno laboral el logro de las metas pautadas es importante que se sienta satisfecho satisfacción laboral reside alcances que para la institución calificados como negligentes. que afecten a la gestión que realiza</u> | <u>a lo que veía te impulsa aprender de lo que ve he seguido su legado Ves con tristeza un grupo de obreros en oposición con los docentes, maestros inconformes clima laboral es determinante múltiples factores que desarrollan desmotivación e ineficiencia</u> | En sustento con los teóricos citados, la motivación impulsa al alcance de los objetivos tanto grupales como individuales. Permite que cada individuo de lo mejor de sí para el alcance de los objetivos propuestos en la organización. Contribuye a la satisfacción laboral e inspira a los | Robbins (2004): "El deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual". Para Coulter (2005) la motivación se define como: "Los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del |

|   |  |   |  |   |
|---|--|---|--|---|
| <p><u>sientan</u><br/> <u>valorados</u> y<br/> <u>demuestren que</u><br/> <u>están</u><br/> <u>motivados,</u><br/> <u>estas</u><br/> <u>estrategias</u><br/> <u>deben estar</u><br/> <u>orientadas al</u><br/> <u>logro de los</u><br/> <u>objetivos y las</u><br/> <u>metas de la</u><br/> <u>organización y</u><br/> <u>al mismo tiempo</u><br/> <u>satisfacer las</u><br/> <u>expectativas y</u><br/> <u>aspiraciones de</u><br/> <u>sus integrantes</u></p> |  | <p>la<br/> <u>percepción</u><br/> <u>positiva</u> o<br/> <u>negativa.</u></p> | <p>involucrados a<br/> cubrir las<br/> expectativas<br/> planteadas.</p> | <p>esfuerzo de<br/> satisfacer alguna<br/> necesidad<br/> individual”</p> |
|---|--|---|--|---|

Fuente: Cedeño (2023)

**Cuadro 6**  
**Matriz Triangulación por informantes Categoría:**  
**Expectativas vs Realidad**

| Maestra Transformadora  | Profesor Erudito   | Master Mentor   | Mirada de la Investigadora   | Miradas ajenas  |
|---|--|---|--|---|
| <u>posee una cultura que la distingue, la identifica, orienta accionar.</u> rige sus percepciones la imagen directivos no se han preocupado por sus recursos humanos estimular la satisfacción laboral de tal manera que se evidencie en el desempeño laboral del personal docente, se sientan valorados si _____ no saben hacia dónde se dirigen no pueden llegar equipo de trabajo que ayude a remar hacia un mismo lado no hacia sus propios intereses | <u>afecto políticos sin meritocracia,</u><br><u>recién graduado no sabe cómo conducir los aprendizajes de los niños,</u><br><u>no planificó y no ha tenido problemas en el aula pretende ser el director</u> | <u>me decían no estudies educación</u><br><u>me decepcionó quería ser como ella</u> | Las expectativas son las opiniones que se hace una persona respecto a algo que considera que podría ocurrir. Se trata de una suposición enfocada en el futuro, y esta suposición podría o no ser acertada. De este modo los informantes nos permiten observar sus expectativas que muchas veces no coinciden con la realidad, lo que requiere replantear los roles gerenciales desde el aula, desde la dirección en función de cambiar y transformar nuestra sociedad. | Abreu (2018), la conducta gerencial desde el aula y desde la dirección debe ser de líder, que motive al resto de los compañeros, los cargos directivos son circunstanciales pero también trascendentales, los hombres y mujeres de esta sociedad serán juzgados por el bien que pudieron haber hecho y no hicieron o por el mal deliberado que hubiesen cometido. |

Fuente: Cedeño (2023)

**Cuadro 7**  
**Matriz Triangulación por informantes Categoría: Expectativas Pedagógicas**

| Maestra Transformadora  | Profesor Erudito   | Master Mentor   | Mirada de la Investigadora  | Miradas ajenas  |
|---|--|---|---|---|
| <p>Nací para enseñar</p> <p>Amo educar las instituciones públicas no gozan de un prestigio por su productividad</p> <p>posee una cultura que la distingue, la identifica, orienta accionar, rige sus percepciones la imagen los trabajadores evidencian cansancio y apatía</p> <p>me preparo para hacer bien mi labor</p> <p>no evalúa los procesos, seguro el maestro se hace de la vista gorda</p> <p>la actitud del docente impresiones o percepciones favorables o desfavorables</p> <p>No se puede ir para ningún lado con quien no sabe el camino</p> | <p>estudió educación lo hizo por motivación influya su entorno laboral el logro de las metas pautadas es importante que se sienta satisfecho satisfacción laboral reside alcances que para la institución calificados como negligentes, que afecten a la gestión que realiza</p> | <p>vengo de una generación de docentes me decían no estudies educación a lo que veía Ves con tristeza un grupo de obreros en oposición con los docentes, maestros inconformes el salario, siempre hemos tenido un mal sueldo pero ahorita da vergüenza lo que nos pagan directores que se creen los dueños de las vidas de los trabajadores</p> | <p>En cuanto a las expectativas pedagógicas se evidencia que los informantes encuentran en la educación su estilo de vida, es decir que estudiaron educación por vocación y tenían expectativa de la carrera. no obstante, al pasar de los años esas motivaciones y deseos se ven frustradas con la realidad encontrada: la actitud de los docentes ante la mirada indiferente del Estado por los salarios, instituciones en decadencias y la decisión o apatía general de la comunidad educativa.</p> <p>Este hecho se contrapone con lo planteado por el teórico citado quien expresa debe trabajarse de forma articulada y mancomunada para el logro de los objetivos y metas.</p> | <p>Abreu (2018) refiere que: es necesario que se realicen acciones de reconocimiento y de motivación al logro de las expectativas. El gerente de aula o el gerente de la escuela, debe trabajar de forma articulada y mancomunada, planificar de manera conjunta, pero dicha planificación debe ir direccionada por diferentes componentes que promuevan o que busquen aproximarse a los propósitos planteados.</p> |

Fuente: Cedeño 2023

**Cuadro 8**  
**Matriz Triangulación y contrastación de fuentes**

| Categorías       | Informantes   | Teóricos   |
|------------------|---|--|
| Praxis Gerencial | <p>De acuerdo a los informantes la praxis gerencial debe motivar al individuo a ser cada vez más comprometido con su labor. El líder debe tener la capacidad para razonar e intercambiar opiniones relacionarse con su equipo laboral abierto a nuevos cambios actualizar sus prácticas, así como también despertar el interés que puedan tener debe desarrollar el potencial de su personal logre instaurar y convertirse en ese líder humano que establezca lineamientos enmarcados en aprendizajes Significativos.</p> | <p>De acuerdo con este término Dordelly (2009) expresa que: La gerencia educativa es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa, es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización. La gerencia propugna que el gerente educativo dirija su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización pero durante una continua motivación donde estimule inspección oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerenciar, por tal motivo se puede decir que no hay gerencia educativa cuando la planificación sea normativa, en razón a la rigidez de este tipo de planificación tampoco existe gerencia educativa cuando la organización funciona centralizada aunque su diseño sea descentralizado, no existe la gerencia educativa cuando se delega o hay carencia de liderazgo.</p> |
| Investigadora    |   | Nuevo Episteme   |
|                  | <p>Se hace evidente que la condición de ser líder implica ir más allá de lo que las expectativas o la teoría suponen. Para el líder pedagógico el gerenciar desde el aula y posteriormente en la comunidad educativa conlleva a formarse constantemente, a no ser el flexible pero tampoco el dictador. Implica conocer a cada uno de los que liderizar procurar conocer sus expectativas y comprender hasta donde es capaz de llegar con cada uno de los que conforman su equipo de gestión.</p>                         | <p>La gerencia educativa, actualmente, implica características muy propias de un líder: participativo, flexible, equitativo, igualitario, no se basa en una educación conductista sino proactiva, realista, integral, formativa para la toma de conciencia y su importancia en los actores pedagógicos basada en el conocimiento, razón y renovación de la esencia de ser y su compromiso. Es la construcción del saber a partir de la interacción reciproca de los conocimientos, comprensiones y visiones de cada uno de los implicados.</p>   |

Fuente: Cedeño (2023)

**Cuadro 9**  
**Matriz Triangulación y contrastación de fuentes**

| Categorías    | Informantes  | Teóricos  |
|---------------|--|---|
| Motivación    | <p>Para los informantes la motivación como satisfacción te impulsa hacer algo bien y no importa lo que suceda profesionales comprometidos y proactivos. Es además, Conocer los elementos que impiden o favorecen la calidad de la gestión; pero la praxis es otra. Directivo debe buscar e implemente estrategias que permitan cumplir con una gerencia efectiva, estimular la satisfacción laboral de tal manera que se evidencie en el desempeño laboral del personal docente, se sientan valorados y demuestren que están motivados, estas estrategias deben estar orientadas al logro de los objetivos y las metas. No obstante, Ves con tristeza un grupo de obreros en oposición con los docentes, maestros inconformes, de allí que el clima laboral es determinante múltiples factores que desarrollan desmotivación e inefficiencia la percepción positiva o negativa</p> | <p>Para Coulter (2005) la motivación se define como: "Los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual". Por su parte González (2008) afirma que es un proceso interno y propio de cada persona, que refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo, ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable.</p>  |
| Investigadora | <p>Personalmente considero que la motivación es el motor que lleva a cada uno de los implicados en un proceso a dar cada vez más de sí. Ciertamente la motivación es intrínseca y extrínseca pero el líder debe impulsar más que someter a su personal. No es con miedos ni con psico terror que se inspira ni mucho menos con amenazas. De allí la importancia de conocer al personal y motivarlo desde sus necesidades.</p>  | <p>Nuevo Episteme</p> <p>Todo se basa en el conocimiento, buscando la integración, desarrollo, crecimiento y personal, espiritual, mediante un estilo educativo que pretende no solo instruir saberes desde el punto de vista integrado, sino también el valor del conocimiento que permiten al individuo, capacidades, destrezas, actitudes, aptitudes para su desempeño en la sociedad, según Tovar (2002) suscribimos que todas las sociedades desde las más primitivas hasta las más organizadas como la griega y los estados modernos, han reconocido en el mundo el papel de la educación y dentro de la educación, la formación integral, entendida como aprender a pensar y no solo la recepción de información con carácter científico y humano.</p> |

Fuente: Cedeño (2023)

**Cuadro 10**  
**Matriz Triangulación y contrastación de fuentes**

| Categorías  | Informantes   | Teóricos   |
|---|---|--|
| Expectativas<br>Vs realidad   | <p>Los informantes consideran que los directivos no se han preocupado por sus recursos humanos, en muchos de los casos es necesario estimular la satisfacción laboral de tal manera que se evidencie en el desempeño laboral del personal docente, se sientan valorados. No obstante, si no saben hacia dónde se dirigen no pueden llegar. Por otro lado influye afecto políticos sin meritocracia, recién graduado no sabe cómo conducir los aprendizajes de los niños, no planificó y no ha tenido problemas en el aula pretende ser el director.</p> | <p>Guadamud (2021) en su aporte investigativo como antecedente de la investigación, hace mención a la necesidad de tener un proceso de adaptación en diferentes ámbitos ya sea laboral, educativo, económico, social, las condiciones de la globalización y la competitividad han admitido que las Instituciones Educativas a desarrollar procesos e innovaciones con la finalidad de desafiar los cambios en la modalidad de estudios y mantener un buen clima institucional. Esto como expectativa de lo que se espera en la gestión y motivación de un líder educativo.</p> |
| Investigadora   |   | Nuevo Episteme   |
| <p>Se observa con delicadeza las necesidades y expectativas que manifiestan los informantes. Tienen claro los indicadores de los que deben describir a un buen gerente o líder educativo sin embargo, en muchos de los casos se evidencia que se identifican más con las solicitudes de los entes gubernamentales y no dan importancia a lo que es el deber ser. Razón que desmotiva a los actores escolares y les lleva a encontrarse con la realidad que contrapone a las expectativas.</p> |   | <p>En cuanto a la categoría expectativas vs realidad nos encontramos con que la teoría nos plantea una forma de gerenciar desarrollando procesos e innovaciones con la finalidad de desafiar los cambios en la modalidad de estudios y mantener un buen clima institucional. No obstante, el líder educativo se identifica en algunos casos con las solicitudes del Estado y no trabaja en función de su equipo de trabajo.</p>  |

Fuente: Cedeño (2023)

**Cuadro 11**  
**Matriz Triangulación y contrastación de fuentes**

| Categorías               | Informantes  | Teóricos  |
|--------------------------|--|---|
| Incumplimiento de la ley | <p>La comunidad laboral denota cierto grado de indiferencia sobre la calidad de los procesos y los resultados alcanzados, ya que, las instancias superiores no cumplen a cabalidad su función de control de calidad y supervisión de los mismos, así como también los usuarios no encuentran los mecanismos para hacer valer sus expectativas respecto a lo que les ofrece la organización pública. La mayoría de nuestras instituciones da tristeza porque es responsabilidad del Estado cubrir las necesidades de infraestructuras y de medios y recursos pero hace mucho tiempo que a los colegios no llega ni material de limpieza</p> | <p>LOE (2009) artículo 15 en lo concerniente a los fines de la educación señala que los docentes deben desarrollar un potencial creativo y liberador en cada estudiante, pero esto solo es posible si existe sinergia entre docentes y directivos, en la concreción de los planes, programas y proyectos...</p> <p>Por su parte Abreu (2018) El gerente de aula o el gerente de la escuela, debe trabajar de forma articulada y mancomunada, planificar de manera conjunta, pero dicha planificación debe ir direccionada por diferentes componentes que promuevan o que busquen aproximarse a los propósitos planteados.</p> |
| Investigadora            | En cuanto al incumplimiento de la ley, esta categoría no se observa desarrollada en todos los informantes por lo cual, solo se manifiesta como contraste de categoría, para algunos de los informantes el deber ser es que el Estado cumpla con la obligación de ser garante de mejorar las condiciones físicas de infraestructuras y equipamiento de las instituciones mientras para los informantes esto está lejos de la realidad.  | Nuevo Episteme  |

Fuente: Cedeño 2023

“Que toda la verdad se basaba en las ideas”

Platón

## V SENDERO

### EN CAMINO A LA CONSTRUCCIÓN TEÓRICA DESDE LA PRAXIS EDUCATIVA

En este apartado se tiene como fin el describir las etapas y procesos que permitieron la construcción teórica derivada del paso a paso realizado por la investigadora en la búsqueda en el material recopilado en las entrevistas, grabaciones, notas de campo, entre otros. El proceso completo implica la categorización, la estructuración individual y general, la contrastación y la teorización propiamente dicha. Como ya hemos señalado, la categorización, el análisis y la interpretación de los contenidos no son actividades mentales separables, sino que van entrelazándose para dar sentido al discurso de los informantes.

Es así como el arte de crear una teoría pasa a ser un complejo proceso tratando de hallarle un sentido a las cosas que se develan al permitir exteriorizar sentimientos de los informantes; se adelanta y vuelve atrás con gran prontitud para ubicar a cada elemento en un contexto y para variar ese contexto o fondo de acuerdo con el sentido que se van encontrando en los elementos. Este razonamiento entre la figura y el fondo se constituyen como actividades mentales diferentes, por lo cual considero conviene que ilustre cada una de ellas por separado, de acuerdo con la prioridad temporal de la actividad en que ponen el énfasis.

De este modo, asumo que un constructo teórico es un acto integral, creativo e intelectual que se realiza en la investigación obtenidos de las

posturas teóricas, el abordaje de la realidad investigativa, otras fuentes y la interpretación de los datos cualitativos orientados a partir de estos, para construir nuevas ideas, parte de todo el proceso hacia la teorización, el cual se interpretó de manera abductiva la información obtenida de los sujetos informantes. Por otra parte, como investigadora cualitativa, adopté otro camino investigativo con propuestas metodológicas y por ello, las categorías surgen de lo previamente investigado en las teorías y antecedentes citados.

Ahora bien, en cuanto al telos investigativo *Generar un cuerpo teórico sobre la praxis gerencial y motivación desde una visión en la educación primaria venezolana*. Se tiene que al desglosar unas actividades investigativas; Conocer, en voz de los docentes, las experiencias que describan cómo se sucede en ellos la praxis gerencial y motivación que coadyuva aemerger las acciones de su quehacer pedagógico en la educación primaria venezolana. Para ello, los docentes informantes expresaron que:

-Profesor Erudito: el gerente requiere de cierta experiencia para cumplir su labor administrativa de modo competente y efectiva, el directivo o líder se debe destacar no sólo las habilidades técnicas sino también las prácticas humanas las cuales se evidencia en la capacidad para razonar e intercambiar opiniones con otras personas respetando las ideas del otro y tomando en cuenta las más convenientes, de tal forma que se interprete ésta como una habilidad del gerente para relacionarse con su equipo laboral.

Por su parte Master Mentor expresó que: el líder educativo debe apoyar a su equipo, motivarlo, despertar el interés que puedan tener por un fin común, responsabilizar a ese grupo, por el logro, sea personal o compartido, sin olvidar sus estados de ánimo, sentimientos o necesidades. Debe desarrollar el potencial de su personal, su sapiencia en planes vanguardistas a corto y mediano plazo, con el clima organizacional que logre instaurar y convertirse en ese líder humano que establezca lineamientos y a su vez es la garantía de un colega que le necesita.

En consecuencia y de forma coincidente, con Abreu (2018), la conducta gerencial desde el aula y desde la dirección debe ser de líder, que motive al resto de los compañeros, los cargos directivos son circunstanciales, pero también transversales. En concordancia con lo citado y expuesto por los informantes, se concibe como la persona responsable de generar los cambios solicitados en el ámbito educativo es el líder o gerente de la institución debe tener características específicas para liderar. Capacidad comunicativa, intercambio de ideas respetando los puntos de vista de los involucrados, capacitación constante para generar los cambios acordes a las demandas.

En continuidad con los aportes de los informantes a las tareas investigativas, en cuanto al Interpretar los enigmas presentes en los relatos experienciales de los docentes, su repercusión en la búsqueda de la optimización de su praxis gerencial y motivación dentro de su quehacer pedagógico en la educación primaria venezolana. Esta un tanto más relacionado a la categoría expectativas realidad; esto en virtud que nos encontramos con que la teoría nos plantea una forma de gerenciar desarrollando procesos e innovaciones con la finalidad de desafiar los cambios en la modalidad de estudios y mantener un buen clima institucional. Sin embargo, el líder educativo se identifica en algunos casos con las solicitudes del Estado y no trabaja en función de su equipo de trabajo. Este hecho trae consigo la desmotivación del personal y de los demás actores pedagógicos a razón de no ver cristalizadas sus expectativas.

Del mismo modo, al tratar de comprender, desde las experiencias narradas por los docentes del cómo perciben los elementos de orden político, social y económicos involucrados en la praxis gerencial y motivación en la educación primaria venezolana. Se evidencia que los elementos de orden político el Estado hace solicitudes y los directivos se ven obligados responder satisfactoriamente mientras no existe una reciprocidad de parte del compromiso de Estado hacia las instituciones educativas y mucho menos

hacia los trabajadores, lo que demuestra una disociación entre lo ofrecido en la ley y lo otorgado por los entes gubernamentales.

En cuanto a los elementos de orden social, los trabajadores de la educación son copartícipes de la formación académica de los futuros profesionales del país, sin embargo, se evidencia apatía y desidia por parte de los trabajadores a quienes finalmente se les va a demandar por la calidad del egresado. Los informantes en la categoría Motivación, expresan al respecto que: *la motivación como satisfacción te impulsa hacer algo bien y no importa lo que suceda, pues son profesionales comprometidos y proactivos. Es, además, Conocer los elementos que impiden o favorecen la calidad de la gestión; pero la praxis es otra. Directivo debe buscar e implemente estrategias que permitan cumplir con una gerencia efectiva, estimular la satisfacción laboral de tal manera que se evidencie en el desempeño laboral del personal docente, se sientan valorados y demuestren que están motivados, estas estrategias deben estar orientadas al logro de los objetivos y las metas.*

Derivado de lo antes mencionado considero conveniente nombrar mi aporte a la sociedad científica como: ***Metonimia Epistemológica gerencial y motivacional desde la Pedagogía Venezolana***, (Ver figura 5) siendo que le estamos dando el nombre de una cosa a la educación cuando realmente estamos siendo complacientes con los involucrados especialmente el Estado venezolano, a la sociedad y especialmente a los actores involucrados.

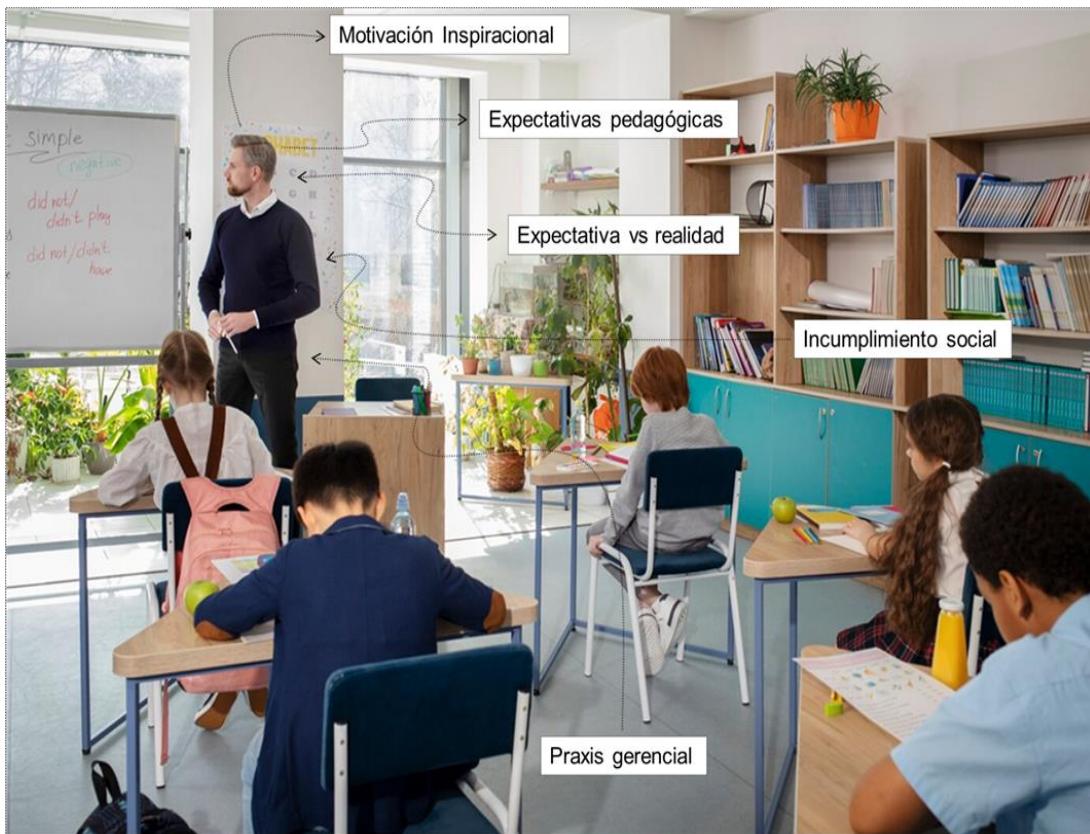


Figura 5 **Metonimia Epistemológica gerencial y motivacional desde la Pedagogía Venezolana**

Fuente: Cedeño (2023)



Para la comprensión de lo antes expuesto, como autora del presente constructo paso a dar cuentas de las dimensiones desarrolladas por categorías:

Dentro de las dimensiones encontradas tenemos la Praxis gerencial que para los informantes: *la praxis gerencial debe motivar al individuo a ser cada vez más comprometido con su labor. El líder debe tener la capacidad para razonar e intercambiar opiniones relacionarse con su equipo laboral abierto a nuevos cambios actualizar sus prácticas. Nuevos cambios actualizar sus prácticas, así como también despertar el interés que puedan tener, debe desarrollar el potencial de su personal logre instaurar y convertirse en ese líder humano que establezca lineamientos enmarcados en aprendizajes Significativos.* En ese sentido, Dordelly (2009) expresa que: La gerencia educativa es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa, es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización.

En concordancia con lo expresado, el líder pedagógico debe gerenciar desde el aula y posteriormente en la calidad de guiar a una comunidad educativa lo que conlleva a formarse continuamente, a no ser el flexible, pero tampoco el autócrata. Conlleva a conocer a cada uno de los que lideriza gestiona conocer sus expectativas y comprender hasta donde es capaz de llegar con cada uno de los que conforman su equipo de gestión. La gerencia educativa, actualmente, implica características muy propias de un líder: participativo, flexible, equitativo, igualitario, no se basa en una educación conductista sino proactiva, realista, integral, formativa para la toma de conciencia y su importancia en los actores pedagógicos basada en el conocimiento, razón y renovación de la esencia de ser y su compromiso. Es la construcción del saber a partir de la interacción reciproca de los conocimientos, comprensiones y visiones de cada uno de los implicados

En cuanto a la dimensión Motivación; los informantes consideran que: *Es la satisfacción te impulsa hacer algo bien y no importa lo que suceda profesionales comprometidos y proactivos. Es además, Conocer los elementos que impiden o favorecen la calidad de la gestión. El Directivo debe buscar e implemente estrategias que permitan cumplir con una gerencia efectiva, estimular la satisfacción laboral de tal manera que se evidencie en el desempeño laboral del personal docente, se sientan valorados y demuestren que están motivados, estas estrategias deben estar orientadas al logro de los objetivos y las metas.* Para Coulter (2005) la motivación se define como: “Los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

Dando forma al discurso, particularmente, estimo que la motivación es el empuje que lleva a cada uno de los implicados en un proceso a dar cada vez más de sí, el líder debe impulsar más que someter a su personal. De allí la importancia de conocer al personal y motivarlo desde sus necesidades. Se basa en el conocimiento, buscando la integración, desarrollo, crecimiento y personal, espiritual, mediante un estilo educativo que pretende no solo instruir saberes desde el punto

de vista integrado, sino también el valor del conocimiento que permiten al individuo, capacidades, destrezas, actitudes, aptitudes para su desempeño en la sociedad.

Tomando en consideración la dimensión Expectativas Vs Realidad, los informantes: Opinan que los directivos no se han preocupado por sus recursos humanos, en muchos de los casos es necesario estimular la satisfacción laboral de tal manera que se evidencie en el desempeño laboral del personal docente, se sientan valorados. No obstante, si no saben hacia dónde se dirigen no pueden llegar. Por otro lado, influyen afectos políticos sin meritocracia, recién graduado no sabe cómo conducir los aprendizajes de los niños, no planificó y no ha tenido problemas en el aula pretende ser el director.

Por su parte Guadamud (2021) las Instituciones Educativas a desarrollar procesos e innovaciones con la finalidad de desafiar los cambios en la modalidad de estudios y mantener un buen clima institucional. Esto como expectativa de lo que se espera en la gestión y motivación de un líder educativo. En ese sentido, se evidencia que la teoría proyecta una forma de gerenciar desarrollando procesos e innovaciones, esto con el propósito de afrontar los cambios en la modalidad de estudios y especialmente mantener un buen clima institucional. Sin embargo, el líder educativo se identifica en algunos casos con las solicitudes del Estado y no trabaja en función de su equipo de trabajo.

Finalmente, se toma en consideración la dimensión Incumplimiento de la ley, los informantes: se evidencia cierto grado de indiferencia sobre la calidad de los procesos y los resultados alcanzados, ya que, las instancias superiores no cumplen a cabalidad su función de control de calidad y supervisión de los mismos, así como también los usuarios no encuentran los mecanismos para hacer valer sus expectativas respecto a lo que les ofrece la organización pública. Para Abreu (2018) El gerente de aula o el gerente de la escuela, debe trabajar de forma articulada y mancomunada, planificar de manera conjunta, pero dicha planificación debe ir direccionada por diferentes componentes que promuevan o que busquen aproximarse a los propósitos planteados.

Considerando lo referido, se hace necesario que el Estado cumpla con la obligación de ser garante de mejorar las condiciones físicas de infraestructuras y

equipamiento de las instituciones. El Estado no siempre da respuestas a las necesidades de las instituciones, de allí que muchos maestros prefieran abandonar sus puestos de trabajos por la necesidad de buscar otros empleos que les permitan cubrir sus necesidades familiares.

# REFERENCIAS

- Abreu, J. (2018). **Metodología de la investigación: Preguntas. Métodos.** Todo menos tesis. Publicaciones Create Space Independent Publishing Platform. Canadá
- Aguirre (2021) **Gerencia Educativa Transformadora en Educación Primaria.** Investigación presentada como requisito para optar al grado de doctor. Palenque Chiapas México 2021
- Bandura, A. (1987). **Aprendizaje social y desarrollo de la personalidad** Alianza Editorial, Espasa Calpe España.
- Bennis y Nanus (2006). **Líderes. Resumen en: El liderazgo colectivo ante la identificación institucional docente.** Barcelona, Davinci.
- Bernal, C. (2010). "**Metodología de la investigación para Administración y Economía**". Pearson Educación de Colombia. Santafé de Bogotá. Colombia.
- Chiavenato, Idalberto (2001). **Administración de Recursos Humanos.** Editorial McGraw-Hill. México.
- Chiavenato, I (2002). **Gestión del Talento Humano.** Bogotá: Mc. Graw-Hill.
- Cook. CH. S. Reichardt. (1986): **Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa.** Ediciones Morata, S. L. 1<sup>a</sup> ed., Madrid.
- Covey, S (2003): **Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva.** Paidos. Buenos Aires. Barcelona México.
- Dordelly, I (2009). **Los Gerentes en el campo de la Educación.** México
- Flores, M. (2008). **Estrategias para la mejora de la práctica docente.** Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado, (2), 121-133.
- Guadamud (2021) **Incidencia de la Gerencia Educativa con el Liderazgo en el Clima Institucional la Unidad Educativa Veintiocho de mayo.** Doctorado en Ciencias de la Educación Guayaquil Ecuador 2021.
- Hurtado y Toro (1998), **PARADIGMAS Y METODOS DE INVESTIGACION:** en tiempos de cambio. . Valencia. Carabobo. Venezuela.
- Lavin, I. (2015) **El ABC de la tarea docente: Plan estratégico y enseñanza.**

Buenos Aires, Argentina.

Ley Orgánica de Educación (2009). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Extraordinario.** N° 5929, Agosto 15, 2009.

López, J. (2012). **Liderazgo en Acción.** Santa Fe de Bogotá- Colombia. Editorial Mc Graw Hill.

Lugo (2011). **La formación docente como estrategia pedagógica para fortalecer la educación diversa.** Plumilla educativa, (16), 237-255.

Márquez, J. (2012). **Innovación en modelos gerenciales: la metodología de Osterwalder en la práctica.** MBA EAFIT.

Martínez. (2005), **Ciencia y Arte en la Metodología cualitativa.** México.

Martínez, M (2013). **Investigación y Métodos Cualitativos.** México-D.F: Trillas.

Pacheco, A. (2013). **Concreción de políticas educativas.** Las Reformas Educativas. México.

Pérez (2020) **Gerencia Educativa: Transformación e Innovación.** UPEL Doctorado Ciencias de la Educación, Barquisimeto- Venezuela.

Pino (2022) **La Gerencia Estratégica como Elemento Transformador de la Praxis Educativa.** Doctorado en Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo, La Morita Estado Aragua.

Ruiz, L. (1992): **Metodología de la investigación cualitativa.** Universidad de Deusto. Bilbao.

Salazar, A. (1994) **La Formación de Profesores Reflexivos.** Hacia un nuevo modelo de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones. PAIDÓS, Barcelona.

Sulbarán, J. (2010). **La Naturaleza de los Paradigmas.** La Crítica y el Desarrollo del Conocimiento. México: Grijalbo

Schleiermacher, F. (1999). **Los discursos sobre hermenéutica.** Pamplona: Universidad de Navarra.

Schütz, A. (1962). **El problema de la realidad social.** Buenos Aires: Amorrortu.

Schütz, A. (2011) **Collected Papers V.** Nueva York: Springer.

Taylor S. y Bogdan, R. (2002). **Introducción a los métodos cualitativos de investigación.** España: PAIDOS.

Universidad Bicentenaria de Aragua. (2021) **Manual para la elaboración, presentación y evaluación del trabajo de grado y tesis Doctoral de los programas de Postgrado.** Aragua-Turmero-Venezuela.

Valderrama. M. (2009). **Pasos para elaborar proyectos de Investigación científica. Cuantitativa, Cualitativa y Mixta.** Segunda Edición. Lima: Editorial San Marcos.

Van Manen, M. (2003). **Investigación Educativa y Experiencia vivida. Ciencia humana para una pedagogía de la acción y de la sensibilidad.** Barcelona: Idea Books.



UNIVERSIDAD  
BICENTENARIA

---

¡Sueña, haz que suceda!