



Fondo  
Editorial  
UBA



# VISIÓN EDUCATIVA

Revista Arbitrada de  
Ciencias de la Educación



## DIEP

Decanato de Investigación,  
Extensión y Postgrado.

ISSN: 2739-0519

DL: AR2021000098

[vision.educativa@uba.edu.ve](mailto:vision.educativa@uba.edu.ve)

<https://revistasuba.com/>

## **PRAXIS GERENCIAL Y MOTIVACIÓN: UNA VISIÓN DESDE LA EDUCACIÓN PRIMARIA VENEZOLANA**

María Eugenia Cedeño Ramírez.<sup>8</sup>  
[eugenisid@gmail.com](mailto:eugenisid@gmail.com)

Fecha de aceptación: octubre 2024 Fecha de publicación: diciembre, 2024

### **Resumen**

La gerencia y la motivación, son dos elementos que deben ser combinados para el logro de un fin común. El presente estudio tiene como propósito generar un cuerpo teórico acerca de la praxis gerencial y la motivación desde una visión en la educación primaria venezolana. Dentro de las tareas investigativas la construcción del cuerpo teórico se plantea el comprender, interpretar y develar la realidad partiendo de la narrativa de los informantes. En cuanto a los sustentos teóricos sienta sus bases en Praxis gerencial, Gerencia educativa, Factores para el logro de la calidad gerencial en el aula, Motivación inspiracional, Sinergia organizacional, El director como líder transformacional, Liderazgo, Motivación gerencial, entre otras. En lo que respecta a la travesía metodológica el recorrido inicia en el paradigma Interpretativo por Schütz (1962), enfoque cualitativo, método fenomenológico hermenéutico acuñado por Van Manen y de Schleiermacher (1999). Los informantes clave son dos docentes y un directivo 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. Resultante de los hallazgos de investigación emergen las siguientes categorías: Vocación, Praxis Gerencial y Sinergia Organizacional. Asimismo, para el análisis de la información se desarrollaron mediante la categorización, contrastación y triangulación, y así develar el constructo teórico resultante del proceso investigativo. El aporte teórico de esta investigación se titula: Metonimia epistemológica gerencial y motivacional desde la Pedagogía Venezolana.

**Palabras claves:** Gerencia, Liderazgo, Motivación, Práctica educativa, Metonimia Epistemológica Gerencial y Motivacional.

**Managerial praxis and motivation: a vision from the venezuelan primary education.**

### **Abstract**

Management and motivation are two elements that must be combined to achieve a common goal. The purpose of this study is to generate a theoretical body on management praxis and motivation from a vision in Venezuelan primary education. Within the research tasks for the construction of the theoretical body, it is proposed to understand, interpret and unveil the reality starting from the narrative of the informants. As for the theoretical foundations, it is based on Managerial Praxis, Educational Management, Key factors for the achievement of managerial quality in the classroom, Inspirational Motivation, Organizational Synergy, The principal as a transformational leader, Leadership, Managerial Motivation, among others. Regarding the methodological journey, the journey begins in the Interpretative paradigm by Schütz (1962), qualitative approach, hermeneutic phenomenological method coined by Van Manen and de Schleiermacher (1999). The key informants are two teachers and a director with extensive experience in the basic education subsystem at the elementary level, who provide their contributions through the narrative of their experiences with the help of the techniques of participant observation and in-depth interview. As a result of the research findings, the following categories emerge: Vocation, Managerial Praxis and Organizational Synergy. Likewise, for the analysis of the information, they were developed by means of categorization, contrast and triangulation, thus revealing the theoretical construct resulting from the research process. The theoretical contribution of this research is entitled:

---

<sup>8</sup> Doctora en Ciencias de la Educación. Universidad Bicentennial de Aragua. <https://orcid.org/000-0002-6319-2172>

Managerial and motivational epistemological metonymy from the Venezuelan pedagogy.

**Key words:** Management, Leadership, Motivation, Educational practice.

## 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 con 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 prodiga del 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, el estudio actual encuentra subasamento teórico en los aportes de fundamentos tales como: Praxis gerencial, Gerencia educativa, Factores claves para el logro de la calidad gerencial en el aula, motivación inspiracional, La sinergia organizacional, El director como líder transformacional, liderazgo Motivación gerencial, entre otras teorías y fundamentos. Tiene como propósito generar un cuerpo teórico acerca de la praxis gerencial y motivación desde una visión en la educación primaria venezolana

A la luz de las consideraciones esbozadas y la preocupación que representa este tema se consideró pertinente recorrer el camino del paradigma interpretativo desde la postura de Schütz (1962), enfoque cualitativo Goetz y LeCompte (1988), Método Fenomenológico Hermenéutico. El cual permite un acercamiento de forma real al contexto estudiado.

El presente artículo está estructurado en base a dos temas referentes a la temática tratada, así como la metodología aplicada, sus respectivos resultados del escenario educativo estudiado, de donde emerge como resultado un constructo teórico denominado Metonimia Epistemológica Gerencial y Motivacional desde la Pedagogía Venezolana.

83

### **Cimientos teóricos de la investigación**

Algunas orientaciones teóricas que facilitaron una visión global de las distintas vías que me permitieron abordar el fenómeno de estudio, las cuales son: Praxis Gerencial, Factores claves 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 en los sucesivos argumentos.

### **Praxis Gerencial**

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 los feed-backs adecuados 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. Ruiz (1992: 13) afirma que la gerencia en el aula consiste

...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 aprendizajes 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.

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

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 concreten 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-estudiante, Salazar (1994:59) considera que 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**

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, Director Docente (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 sólo o separados no resulta en 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: la referida a los conocimientos, a la inteligencia, e incluye la dimensión conceptual práctica, lo que puede aprender y aplicar, la información actualizada general para interpretar actuar, la cultura de ideas que soporta su actuación. El segundo componente o fortaleza, como también la denomina este autor, está relacionada 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. 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.

## Metodología

Para el abordaje metodológico de la investigación, de acuerdo con su naturaleza y características fue empleada 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:

Respetar 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. En ese sentido, el estudio posee un carácter interpretativo ya que se busca entender los significados que cada sujeto investigado dará a las diferentes acciones que realiza.

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”. De tal manera, se descubren los significados implícitos en los discursos, expresiones e ideas de los informantes clave inherente a los significados que atribuyen al fenómeno estudiado.

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



Seguidamente se llevó 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 teorizarla información.

A la luz de los planteamientos precedentes, la información obtenida mediante las entrevistas y el guion de observación, permitieron establecer las categorías y las subcategorías, para posteriormente con base en la opinión de los informantes, la opinión de la investigadora y los autores, realizar la triangulación correspondiente, para dar validez a la información suministrada. Destacando que el estudio va más allá de su aporte en la validación de procesos en la investigación, siendo fundamental hacer ver el carácter complejo multidimensional y en permanente construcción de la realidad.

### **Hallazgos**

Los hallazgos se organizan en cuatro dimensiones:

**Praxis Gerencial:** Se refiere a las habilidades y prácticas del líder educativo para gestionar de manera efectiva el aula o la institución. Los informantes destacaron la importancia de la capacidad de razonar, intercambiar ideas, relacionarse con el equipo, motivar y desarrollar el potencial del personal.

**Motivación:** La motivación se define como el impulso que lleva a los actores educativos a dar lo mejor de sí. Los informantes enfatizaron la importancia de la satisfacción laboral, el reconocimiento del valor del trabajo y la alineación con los objetivos institucionales.

**Expectativas vs. Realidad:** Esta dimensión explora la brecha entre las expectativas de los actores educativos y la realidad del sistema educativo. Los informantes expresaron su frustración por la falta de apoyo del Estado, las condiciones precarias de las infraestructuras y la desmotivación del personal.

**Incumplimiento de la Ley:** Se refiere al incumplimiento de las normas y regulaciones que afectan la calidad de la educación. Los informantes destacaron la falta de control de

calidad, la supervisión deficiente y la ausencia de mecanismos para que los usuarios hagan valer sus derechos.

A partir de los hallazgos de la investigación, se propone el constructo teórico denominado **Metonimia Epistemológica Gerencial y Motivacional desde la Pedagogía Venezolana**. Esta metáfora refleja la incongruencia entre el discurso oficial sobre la educación y la realidad precaria que viven los actores educativos e invita a una reflexión crítica sobre el estado actual de la educación primaria venezolana y a la búsqueda de soluciones reales que transformen el sistema y promuevan una educación de calidad para todos.

### Conclusiones

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 codifican y analizan, 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.

*Nueva mirada sobre la gerencia y la motivación, enraizada en la pedagogía venezolana y sustentada en los principios del diálogo, la participación y la construcción colectiva del conocimiento.*



Fuente: Cedeño 2024(Dimensiones / Constructo teórico)

La **Metonimia Epistemológica Gerencial y Motivacional desde la Pedagogía Venezolana** emerge como un constructo teórico innovador que nace de las deficiencias del sistema educativo venezolano, desafiando la complacencia y promoviendo una transformación profunda. Esta teoría no sólo revela las contradicciones inherentes al sistema actual, sino que también ofrece una herramienta para denunciar las falacias que se utilizan para justificar la inacción y la falta de compromiso con la mejora de la educación. Al exponer la incongruencia entre el lenguaje y la realidad, se invita a una reflexión crítica y a la búsqueda de soluciones reales.

Esta teoría promueve la importancia del líder educativo como motivador, capaz de fomentar la participación, la comunicación abierta y el intercambio de ideas entre los miembros del equipo. Además, impulsa a una gerencia educativa con un liderazgo flexible, participativo y equitativo, basado en un enfoque proactivo, realista e integral que promueva la formación para la toma de conciencia y el compromiso de los actores pedagógicos, sin descuidar la motivación del personal docente que es crucial para el éxito de las instituciones educativas y debe basarse en el conocimiento, buscando la integración, el desarrollo y el crecimiento personal y espiritual.

Sobre la misma base argumental, y comprendiendo la metonimia epistemológica del líder educativo, para lo cual se concibe como un líder que en muchas ocasiones nace pero que también se desarrolla a lo largo de su carrera. El líder educativo, debe ser un agente de amplio sentido de responsabilidad; deben definir objetivos y conocer en qué plazo pueden llegar a cumplirse las metas, sin tener que atropellar, ni desmotivar al personal. De lo que se concluye que, quienes tengan la responsabilidad de ser líderes en cualquier ámbito que se considere, debe promover un trabajo espiritualmente pleno, socialmente constructivo, experimentalmente diverso y emocionalmente enriquecedor, que fomente la autoestima, y constituya un desafío creativo para todo el grupo.

La praxis gerencial y la motivación son elementos clave para el logro de una educación de calidad en la educación primaria venezolana. Es necesario que los líderes educativos desarrollen las competencias necesarias para gestionar de manera efectiva y motivar al personal docente. El Estado venezolano debe cumplir con su obligación de garantizar

una educación de calidad y responder a las necesidades reales del sistema educativo.

*“Quienes tengan la responsabilidad de ser líderes en cualquier ámbito, deben promover un trabajo espiritualmente pleno, socialmente constructivo, experimentalmente diverso y emocionalmente enriquecedor “*

*María E. Cedeño R.*

## Referencias

- Bernal, C. (2010). **"Metodología de la investigación para Administración y Economía"**. Pearson Educación de Colombia. Santafé de Bogotá. Colombia.
- Chomsky, N. (2000). **El lenguaje y el entendimiento / Noam Chomsky** 1a edición. Barcelona: Seix Barral.
- Hernández, R, Fernández, C y Baptista, P (2014). **Metodología de la Investigación**. México: Editorial McGraw – Hill.
- Leal, J. (2010). **Autonomía del Sujeto Investigador y la Metodología de la Investigación**. Venezuela
- 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.
- Martínez. (2009), **Ciencia y Arte en la Metodología cualitativa**. México.
- Martínez, M (2013). **Investigación y Métodos Cualitativos**. México-D.F: Trillas.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000) **Gaceta oficial extraordinario N° 5496. Caracas, Venezuela**.
- 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.
- 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.

Strauss, Anselm y Corbin, Juliet, (2002), **Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada**. Colección Contus. Editorial Universidad de Antioquia. Facultad de Enfermería de la Universidad de Antioquia.

UNESCO (2014). **Enseñanza y Aprendizaje: lograr la calidad para todos. Informe de seguimiento de la EPT en el mundo 2013 - 2014**. Paris: UNESCO. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002256/225654s.pdf>. Consultado 2019, julio 05.