

**Universidad Pedagógica Experimental Libertador  
Vicerrectorado de Investigación y Postgrado  
Instituto Pedagógico “Rafael Alberto Escobar Lara”  
Subdirección de Investigación y Postgrado**

## **ACTITUD DEL GERENTE DIRECTIVO FRENTE A LAS ACCIONES ADMINISTRATIVAS DE LOS ACTORES EDUCATIVOS**

**Autor: José Rafael Cárdenas**

[jr369@gmail.com](mailto:jr369@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-9094-7350>

*Colegio Alcázar de Las Condes*

**Santiago de Chile – Región Metropolitana. Chile**

**PP. 62-81**

## ACTITUD DEL GERENTE DIRECTIVO FRENTE A LAS ACCIONES ADMINISTRATIVAS DE LOS ACTORES EDUCATIVOS

**Autor:** José Rafael Cárdenas

[jr369@gmail.com](mailto:jr369@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-9094-7350>

*Colegio Alcázar de Las Condes*

**Santiago de Chile – Región Metropolitana. Chile**

**Recibido:** Septiembre 2024

**Aceptado:** Febrero 2025

### Resumen

En este estudio, se realizó una interpretación sobre la actitud del gerente directivo frente a las acciones administrativas de los actores educativos de la Unidad Educativa Nacional Andrés Bello, de la parroquia Las Delicias del Municipio Girardot Estado Aragua - Venezuela. El propósito fue comprender como son las relaciones actitudinales entre estos protagonistas educativos. La metodología estuvo enmarcada en el paradigma interpretativo, siguiendo una vertiente cualitativa, bajo los criterios del método hermenéutico. Vale destacar que, la actitud se abraza con la manera de actuar y relacionarse del individuo, formando parte de los componentes afectivos, cognitivos y conductuales propios del ser humano. En conclusión, el gerente directivo, más allá de concebirse como símbolo de autoridad, debe entenderse como un personaje al servicio de la comunidad que lidera, que promueve valores integralmente y da el ejemplo a su paso; definiendo así el destino de la organización que a bien está a su cargo.

**Palabras clave:** Actitud, gerente, relaciones laborales, educación.

## ATTITUDE OF THE DIRECTIVE MANAGER TOWARDS THE ADMINISTRATIVE ACTIONS OF EDUCATIONAL ACTORS

### Abstract

In this study, an interpretation was made about the attitude of the director manager towards the administrative actions of the educational actors of the Andrés Bello National Educational Unit, of the Las Delicias parish of the Girardot Municipality, Aragua State - Venezuela. The purpose was to understand what the attitudinal relationships are like between these educational protagonists. The methodology was framed in the interpretive



paradigm, following a qualitative aspect, under the criteria of the hermeneutic method. It is worth highlighting that attitude is embraced by the individual's way of acting and relating, forming part of the affective, cognitive and behavioral components of the human being. In conclusion, the executive manager, beyond being conceived as a symbol of authority, must be understood as a character at the service of the community he leads, who comprehensively promotes values and sets an example in his wake; thus defining the destiny of the organization that is in charge.

**Key words:** Attitude, manager, labor relations, education.

### Introducción

La educación es un elemento predominante en el desarrollo de toda sociedad, siendo considerada como un proceso continuo del que se requiere una buena disposición de sus actores, en especial de quienes tienen la gran responsabilidad de llevar los diferentes procesos que la integran. El personal docente, directivo y demás miembros de la comunidad que representa cada establecimiento escolar, es el recurso humano con herramientas, protocolos didácticos y gerenciales con que cuenta el sistema educativo, por lo que se le pide una disposición dinámica y acorde con los nuevos tiempos y su realidad.

Así, es importante reconocer el gran trabajo encabezado por el directivo, en el que se necesita de orden, coordinación, planificación, prevención, trabajo en equipo, en fin, grandes esfuerzos que en ocasiones no son percibidos por el resto. Sin embargo, es necesario reconocerse en el otro, de aprender y contribuir en pro del fin último de la educación. Con esta idea en mente, en la era del conocimiento, la sociedad ha experimentado transformaciones que han redefinido las relaciones humanas y la interacción con el entorno. En este contexto, el poder trasciende lo económico y se centra en el dominio del conocimiento, lo cual se convierte en una ventaja crucial para el progreso y el éxito en el ámbito educativo.

Actualmente, la rapidez con la que se producen los cambios científicos, tecnológicos y educativos en el mundo moderno ha tenido un impacto significativo en el progreso de la ciencia y el conocimiento. Estos avances son ahora fuerzas directas en las sociedades



industrializadas y automatizadas, y se han consolidado como elementos clave en los procesos socioeducativos, en los cuales las relaciones laborales en estos espacios son fundamentales para su buen funcionamiento y crecimiento como institución u organización, partiendo de esto surge el propósito de este estudio relacionado con, comprender como son las relaciones actitudinales de los protagonistas educativos de la Unidad Educativa Nacional Andrés Bello, del Municipio Girardot Estado Aragua.

Frente a esta tarea del propósito del estudio, se puede enfatizar hoy en día que los hombres y mujeres de bien que forman parte de la sociedad han gestado en su seno una verdadera revolución en las maneras de cómo interactúan entre pares, donde se vislumbra el poder, como arma reinante. Desde esta postura en Latinoamérica el poder y dominio del conocimiento en todos los ámbitos ha sobrepasado muchos contextos y el educativo no se escapa de esto.

Dentro del contexto de la transformación educativa, el profesorado emerge como un elemento esencial para la formación de ciudadanos adaptados a la vida social. Además, son los docentes, especialmente aquellos en roles directivos, quienes tienen la responsabilidad de garantizar el correcto funcionamiento de la institución y la adecuada formación de los estudiantes

Partiendo de lo mencionado anteriormente, el rol del gerente directivo se enmarca en el conocimiento de su labor, en cuanto a lo administrativo con el cumplimiento de solicitudes y requerimientos por entes superiores, en lo pedagógico asociado a la solución de conflictos entre estudiantes, docentes, infraestructura, etcétera, el acompañamiento a los actores del centro escolar, la toma de decisiones apegada a la norma, la orientación, planificación, coordinación y control de eventos y/o procesos realizados y una lista de actividades intrínsecas a su labor.

El gerente se considera en la actualidad como un individuo multidimensional, está sometido a la influencia de variables, vinculadas a experiencias, valores, sentimientos, emociones, criterios de la personalidad y que dan paso a actitudes frente a ciertos hechos, como la relación con su entorno, en tal sentido Iriarte y Salcedo (2001), señalan que:

Las actitudes no son un concepto aislado, pues están íntimamente relacionadas con factores como la motivación, la percepción y la personalidad, lo que permite comprender el mundo desde una perspectiva psicosocial, y que las actitudes son importantes para las organizaciones (p. 45)

Por su parte, Sallenave (2004), en su libro *La Gerencia Integral*, menciona las tres fuerzas principales del triángulo gerencial, refiriéndose a la estrategia, la organización y la cultura; mencionando que:

La cultura determina la forma como funciona una empresa. La cultura se refleja en las estrategias, en las estructuras y en los sistemas implementados a lo largo de los años de funcionamiento empresarial, por lo que son vitales las actitudes del gerente y de los actores educativos por ser individuos sociales. La cultura organizacional registra el histórico de los éxitos y fracasos de la empresa desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los que se puede decidir omitir o crear algún comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento mediano o inmediato (p. 78)

Es por ello que, dentro de la cultura, la actitud que adopten los actores educativos al manejar las diversas situaciones que se manifiesten, definirán en gran medida el rumbo del plantel que dirigen. En especial aquellas posturas vinculadas con el profesorado, ya que de cierta forma existe algunos códigos de equidad de rangos entre estos dos personajes (Directivo-Profesor), a pesar de la posición que ocupa cada uno dentro de la organización, lo que sugiere mantener estrechos lazos de respeto, como toda relación humana, de lo contrario surgirán dificultades que afectarán de manera sustancial la sinergia que debe existir en la institución, provocando posibles desajustes en cuanto al cumplimiento de actividades, procesos, y obligaciones propias del papel que desempeñan estos actores. Esta especie de equidad como lo describe Sallenave (2004), se da porque:

Ambos son profesionales de la docencia, y en dicho gremio, más que un ascenso por años de servicios, no existe una clasificación según las funciones que se cumplan, lo que provoca la aparición de rivalidades, ambiciones y hasta deseos de superación (aceptables), por ciertos puestos dentro de la estructura organizativa del plantel; y aunque esto no deba ser una razón preponderante

que genere conflictos internos, es un motivo para mantenerse ecuánime ante el desempeño que en la carrera docente corresponda asumir (p. 34)

Vale destacar que la comunión entre la Gerencia Escolar y el cuerpo Docente que integra una institución es uno de los eslabones principales en la cadena de procesos que se celebran en el ámbito educativo. La relación entre estos personajes, garantizan la calidad y la buena convivencia en la escena escolar. Lo que requiere poner en práctica valores, habilidades, cualidades y hasta actitudes de quienes ejercen este papel, para responder a los exigentes objetivos que demanda el sistema.

En los planteles de educación media, por ejemplo, entre el directivo y el profesorado convergen dificultades en el desarrollo de sus atribuciones por diversos motivos, por el contrario, la idealidad supone la cooperación de cada uno para consolidar la misión institucional como organización de índole social, donde quienes viven se convierten en el recurso más valioso. El gerente educativo es como lo menciona Vianet (2019), es el responsable de:

Conocer profundamente los recursos disponibles en la institución, tarea de las más difíciles, ya que implica conocer el pasado, presente y futuro de la organización, conocer las fortalezas y debilidades del recurso humano y las necesidades e intereses del personal y de quienes reciben el servicio ofrecido. En este punto, el equipo docente constituye el elemento a conocer mejor por parte de la dirección, puesto que representa la punta de lanza en el proceso de enseñanza-aprendizaje (p. 34)

Para alcanzar la excelencia académica en una institución, es esencial que el gerente posea competencias sólidas en gestión, liderazgo, mediación, formación y calidad. Dentro de estas áreas, debe demostrar habilidades como la participación activa, el compromiso, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, entre otras. En sintonía es propicio comentar que, en la Unidad Educativa Nacional Andrés Bello de Maracay, se evidencia un ambiente singular, propio de todo contexto educativo que, aunque todos se rigen por las mismas normativas y políticas, cada uno aflora una realidad distinta, lo que obedece a que en este escenario los actores involucrados adoptan ciertas actitudes no del todo positivas

a la hora del cumplimiento de alguna orientación de orden administrativa necesaria en las funciones que desempeñan.

En relación a lo descrito surge la situación problema de esta investigación, ya que la actitud del gerente directivo influye en el cumplimiento de las actividades pedagógico-administrativa de los docentes, lo que trae como consecuencia su vinculación entre la actitud adoptada por el directivo ante las situaciones que se suscitan en el plantel y el cumplimiento de las actividades inherentes al desempeño del docente como es el caso de la entrega de recaudos a departamentos (notas, planificación, informes, reposo), acatamiento de guiaturas y horarios, asistencia a reuniones y/o procedimientos en general, en consecuencia se vislumbra la apatía y falta de sentido de pertenencia a la hora de cumplir con las actividades administrativas y pedagógicas, lo que genera la inquietud por esta investigación. Y se describen los aspectos siguientes.

### Soporte teórico

#### ***La Actitud en las Organizaciones Gerenciales***

Aunque la actitud se define de diversas maneras y sus implicaciones son variadas, la Psicología Social ha centrado su estudio en este concepto desde principios del siglo XX, enfatizando su estrecha relación con el comportamiento. Rodríguez (1976), la actitud se puede entender como un sistema organizado y persistente de creencias y pensamientos, que conlleva una carga emocional positiva o negativa hacia un objeto social específico. Esta carga emocional influye en las acciones del individuo, quien tiende a actuar en función de cómo percibe que el objeto (ya sea otra persona o una situación) le afecta.

Mientras que Allport, citado por Ubillós, et al. (2004), considera que la actitud es una disposición mental y neurológica, que se organiza a reacciones del individuo respecto de todos los objetos y a todas las situaciones que les corresponden; por su parte, Pacheco (2002), citando a Rosenberg y Hovland, concluye que se entienden a la actitud como una predisposición a responder a alguna clase de estímulo con cierta clase de respuesta, sea afectiva, cognitiva o conductual. En tal sentido, la actitud es una predisposición, una

tendencia a una acción adquirida por medio del ambiente en que se vive, de las experiencias personales, vinculadas con una carga afectiva que se adquiere con respecto al objeto.

### ***Estructuras y Modelos sobre la Actitud Gerencial***

De acuerdo a lo indicado por Ubillos, et al. (2004), existen tres modelos relacionados a las actitudes, entre ellos se encuentran el unidimensional, el bidimensional y el tridimensional. En función al modelo tridimensional se sostiene que toda actitud incluye tres componentes: (a) el cognitivo; (b) el afectivo; y, (c) el conductual. El primero de los componentes, el cognitivo, hace referencia al cumulo de creencias, así como opiniones propias del individuo. Por otro lado, está el componente afectivo que este marcado particularmente por los sentimientos que el sujeto tiene hacia el objeto.

El componente conductual hace referencia a las tendencias, disposiciones o intenciones conductuales ante el objeto de actitud; todos ellos acentuaban que existía una indisoluble relación entre estos componentes actitudinales, pues la variación que alguno de ellos sufriera produciría consecuencias evidentes en el resto.

No obstante, una concepción alterna da fuerza a la idea de una perspectiva bidimensional de la actitud. Desde esta óptica, la actitud solo la conforman el componente afectivo y cognitivo. Pero en definitiva son los modelos unidimensionales y tridimensionales los que captan las miradas de los expertos en el área. Dentro de estos modelos también yace la existencia de la aproximación unidimensional, la cual, hace énfasis en el carácter evaluativo de la actitud.

En este orden, la actitud es entendida como una aproximación sobre el carácter de simpatía o no frente a un objeto actitudinal. Por su parte, autores como Ajzen y Fishbein en (1980), consideran que “la actitud es definida como una predisposición aprendida a responder de forma consistente de una manera favorable o desfavorable con respecto al objeto determinado” (p. 12). De allí que, los propulsores del modelo unidimensional diferencien el concepto de actitud del de creencia y del de intención conductual. Cabe

resaltar que los estudios prácticos que da base a los modelos antes planteados presentan discrepancias entre ellas, Breckler (1984), señala que:

En función del objeto estudiado, la dimensionalidad de la actitud es susceptible de variación. Además, diversas investigaciones han mostrado que resulta de gran importancia la experiencia directa que el sujeto tenga con el objeto de actitud. En este sentido, se ha observado que inicialmente al formarse una actitud, cuanto mayor sea la experiencia directa que se tenga con el objeto actitudinal, mayor será la relación entre la actitud afectiva y la conducta manifiesta. Sin embargo, después de una experiencia más extensa y cuanto mayor sea la complejidad de la actitud, la relación entre afectividad y conducta desciende y aumenta la relación entre esta última y el nivel de las creencias (p. 67)

En la actualidad y bajo la misma línea de los clásicos modelos como el unidimensional da cabida a otros, entre los cuales están, el modelo sociocognitivo, el modelo de la acción razonada y el modelo de la acción planificada. En el caso particular de este trabajo se considerará como base fundamental para el estudio de la actitud, la postura del modelo tridimensional, el cual, originalmente surge la concepción de Rosenberg y Hovland (citados por Pacheco, 2002), quienes establece que las actitudes están constituidas por un triple componente, antes descrito, como lo son el afectivo (sentimientos o sensaciones de agrado o desagrado), el cognoscitivo (opiniones, creencias, pensamientos e ideas) y conductuales (asociados a la actuación). Esta configuración lleva por nombre de Modelo de Actitudes de Tres Componentes.

### ***Componentes de las Actitudes en la Gerencia Educativa Actual***

Para Morales (1999), la actitud es un estado interno complejo, manifestado a través de diversas respuestas. Esta coexistencia de respuestas justifica la concepción de la actitud como compuesta por tres elementos principales. Por un lado, el *componente cognitivo*, incluyen el dominio de hechos, opiniones, creencias y pensamientos sobre el objeto actitudinal (otro individuo o situación). En segunda instancia, El *componente afectivo*, consta de aquellos procesos que avalan o contradicen las bases de nuestras



creencias y se manifiesta a través de sentimientos, preferencias y estados emocionales. Estos se evidencian, tanto a nivel físico como emocional, en respuesta al objeto de la actitud, y pueden incluir desde la tensión y la ansiedad hasta la felicidad, la preocupación, la dedicación o el pesar.

El *tercer componente es el conductual*, está representado por la predisposición a actuar o reaccionar sobre algún fenómeno o acontecimiento específico que se enlaza al accionar del ser en su contexto. Estos tres componentes son fundamentales dentro de las relaciones humanas afectivas y efectivas sobre todo cuando se tienen cargos de jerarquía o nivel como cargos directivos.

### **La Actitud Gerencial**

Flores (2013) sostiene que, el gerente debe poseer una visión global y un pensamiento sistémico, integrando el conocimiento de la filosofía gerencial actual con su ejecución práctica. Su meta debe ser el progreso de la calidad en las áreas humana, laboral, comunicativa y productiva de la organización, con una orientación hacia el futuro. Este especialista forma parte del equipo directivo de dichas organizaciones, siendo un líder que se afirma en sus valores y habilidades que avocan la solución efectiva de problemáticas que se generan, producto de inconvenientes en la comunicación y motivación de los colaboradores que cohabitan en las estructuras institucionales que este dirige.

El éxito se construye a través de la búsqueda de oportunidades y la capacidad de interactuar y gestionar tanto los conflictos positivos como los negativos que surgen en una organización. Para Salazar (2005), la construcción de un perfil gerencial adecuado depende tanto de las cualidades inherentes al gerente como de una cultura gerencial apropiada; que a su vez involucran:

1. Actitud positiva y directa al conocimiento gerencial, estratégico, comunicacional y de motivación acompañada de sus experiencias pasadas

- como fuente de reflexión y apoyo para resolver situaciones y climas organizacionales conflictivos.
2. Flexibilidad de pensamiento y comportamiento, a través de la inteligencia emocional que le permita adaptarse a los diferentes escenarios que se le presenten aprovechando lo mejor de ellos.
  3. Agudeza perceptiva excepcional, alineada con las realidades del entorno intra, inter y extra organizacional, capaz de brindarle una visión clara de los comportamientos alejados, cercanos a los fines de una organización.
  4. Actitud entusiasta hacia los logros específicos de la organización que le permite flexibilizar y tomar decisiones en pro de los objetivos y dirección de la organización.
  5. Capacidad comunicativa que le brinda la seguridad en la emisión y recepción de mensajes reconociendo los pormenores de las capacidades interpretativas y resolutivas de las personas ligadas a él y a sus funciones, respetándolas y utilizándolas sabiamente. (s/p)

Por su parte, otra de las teorías asociadas que se recomienda en este trabajo es la teoría de las relaciones humanas desarrollada originalmente por Elton Mayo, este plantea, según lo señalado por Flores (2005), que:

Son los aspectos sociales y psicológicos los que contribuyen verdaderamente en el crecimiento de la productividad del trabajo, lo que en definitiva permite sostener que las relaciones humanas son importante en una organización, pues estas contribuyen de manera sustancial en los objetivos a cumplir, y es que el relacionarse de manera respetuosa manteniendo una actitud cargada de aspectos positivos, siempre sumara a la hora de emprender alguna actividad en cualquier ámbito, y sobre todo en el ámbito laboral y educativo (p. 81)

Mientras que la teoría estructuralista, promovida por Amitai (1964), quien afirma que las organizaciones son colectividades que fueron constituidas para perseguir objetivos, y si bien es considerada una crítica a teorías previamente aceptadas, trayendo como aporte según lo expuesto por Da silva (2022), que la organización es concebida como un sistema social abierto y deliberadamente construido, que los conflictos son



inevitables y hasta deseables para el crecimiento de una organización, en donde es importante la implementación de incentivos mixtos en lugar de únicamente materiales.

### Metodología

La ruta metodológica utilizada en este estudio estuvo enmarcada de acuerdo a lo sugerido por Baena (2017), esta ejerce el papel de ordenar, seguir los métodos y caminos propios del desarrollo investigativo incluyendo las técnicas como pasos para transitar por esos caminos del pensamiento a la realidad objeto de estudio y viceversa. Esta investigación se enrumbo sobre la aproximación de una investigación con vertiente cualitativa, ya que la misma buscó comprender la realidad desde la perspectiva de sus propios actores. En este orden, Pelekais (2000), indica que la vertiente cualitativa tiene como propósito, explicar y obtener conocimiento profundo de un fenómeno a través de la obtención de datos extensos narrativos.

Bajo la luz metódica se descrita anteriormente se trabajó con paradigma interpretativo que según González (2001), renuncia al ideal objetivista de la explicación, y postula la búsqueda de la comprensión. En otros términos, como lo sostiene Santos (2010), el enfoque interpretativo hermenéutico bajo el paradigma postpositivista, ha surgido como una alternativa al paradigma positivista, interpretando y evaluando la realidad, mas no midiéndola; dirigiendo su atención a aquellos aspectos no susceptibles de cuantificación.

En consecuencia, la presente investigación se apoyó en el Método Hermenéutico, ya que a través de esta se comprenden e interpretan las relaciones actitudinales entre los actores educativos frente a las acciones administrativas que se llevan adelante. Es así como la Hermenéutica según Packer (2010), involucra:

Un intento de describir y estudiar fenómenos humanos significativos de manera cuidadosa y detallada, tan libre como sea posible de supuestos teóricos previos, basada en cambio en la comprensión práctica; y aunque en un principio esta fue empleada fundamentalmente para la interpretación de textos escritos, con el paso del tiempo ha adquirido ejemplar valor, al

trascender en la interpretación de fenómenos asociados al accionar humano, alcanzando desde la retórica el grado de arte (p. 48)

En especial esta investigación tuvo como escenario a la U.E.N. Andrés Bello, localizada en la calle Razetti S/N, en la Parroquia Las Delicias del Municipio Girardot en la ciudad de Maracay Estado Aragua, la cual, fue fundada en el año 1958, y en la actualidad continúa formando jóvenes con la orientación de un equipo humano de profesionales y trabajadores dedicados al ámbito escolar. Para el desarrollo de esta investigación se recurrió a cinco (05) informantes clave, un integrante del equipo directivo, un (a) coordinador (a), un (a) docente, un (a) administrativo, un (a) miembro del personal obrero; este grupo tuvo la tarea de servir de puente para el acercamiento del investigador a la realidad, según las perspectivas de dichos actores.

Puntualmente, como medio para obtener información de los actores involucrados en el hecho que se indaga, esta investigación se afirmó en una entrevista semiestructurada, ya que, en el enfoque cualitativo, en función de lo expuesto por Mata (2020), estas son especialmente útiles para crear ambientes de diálogo, donde los participantes de la investigación puedan expresar sus opiniones y puntos de vista de manera espontánea. Como consecuencia a la técnica empleada, la presente investigación tomó en consideración como instrumento para recabar la información al guion de entrevista, sirviendo este de sostén para el alcance de la información necesaria que alimentó al investigador en la búsqueda del conocimiento.

Siguiendo esa línea, en este trabajo se aplicaron las siguientes técnicas, con la intención de dar sentido real a los hallazgos que emergieron de los propios actores del hecho en estudio. Dentro de las técnicas de interpretación se trabajó con la categorización, que para Galeano (2004), hace énfasis en poner juntas las cosas que van juntas. Se trata de agrupar datos que comportan significados similares, se trata de clasificar la información recabada por las categorías que emergen según los principios de la temática abordada y la propia búsqueda de sus significados. La contrastación la describe Martínez (2009), como el proceso de comparar los resultados de una investigación con

estudios, teorías o conceptos similares, presentes o no en el marco teórico. Esto se realiza con el fin de interpretar el verdadero significado de los hallazgos del estudio.

### **Presentación e interpretación de los resultados**

Partiendo de que a través de esta investigación se realizó una interpretación de la actitud del gerente directivo ante las acciones administrativas a las que responde los demás actores educativos que conviven en el escenario de estudio, cuyo propósito principal consistió en comprender como son esas relaciones actitudinales entre los protagonistas educativos conexos, lográndose entonces identificar que ante estas circunstancias la actitud adoptada por el gerente directivo es el de un líder con vastos rasgos de humanidad, que deja florecer en su actuar valores como solidaridad y colaboración, pero sin dejar de lado elementales principios gerenciales, en donde procura el trabajo en equipo, lo que se traduce a mantener una dinámica respaldada por una planificación.

Esta planificación debe estar orientada hacia la gestión de conflictos y el control de disciplina como resultado de la alta demanda que se genera por parte de los personajes que convergen dentro del ámbito educativo que hacen vida en la institución. Ahora bien, con el propósito de interpretar esa actitud que adopta en su actuar el gerente directivo en cuestión, se puede dilucidar que el mismo es dueño de un sin fin de bondades que nacen de su vocación de servicio, y que lo acercan no solo al personal que está a su cargo, sino también a la comunidad y entes superiores, pero aún más importante a los estudiantes, resaltando en su accionar, dicho por los propios informantes, como un líder que está al servicio de todos, siendo ejemplo, y dirigiéndose a la institución y a sus compañeros con respeto.

Los actores educativos incluyendo el directivo deben ir mostrando sentido de pertenencia y amor en el rol que ejerce dentro del escenario educativo que le corresponde dirigir, siendo así un personaje con amplio sentido y apego a la ética, pero sin dejar de ser empático, con conciencia plena de la loable labor que lleva a cabo. Otra de las cualidades que lo destacan como directivo y que lo alinean con principios gerenciales

bases, es que es conocedor de sus funciones, ya que su trayectoria le brinda luces en saber relacionarse con lo académico y administrativo, conocer de leyes en que se apoya el sistema, contando como visión estratégica en cada paso que da, aunado de ser poseedor de la nobleza genuina de un docente.

Todo lo antes descrito le permiten tener y mantener en el tiempo claras las metas que como líder garantiza alcanzar, propiciando un ambiente de colaboración y trabajo en equipo, donde fluya la buena convivencia, a través de la adecuada gestión de los conflictos y donde se le da espacio a la planificación de la gama de actividades propias de un recinto escolar, que demanda atención desde los distintos sectores que forman parte de este, y que se pasea desde lo humano a lo material, apuntando así a la armonía institucional.

En otro orden, en cuanto a los hallazgos del estudio se sustentan las acciones de los actores educativos objeto de estudio, evidenciándose el desarrollo de la investigación y considerando que se contemplan categorías esenciales asociadas a la actitud y que son propias del gerente directivo y que se vinculan con el trabajo en equipo, alta demanda de servicio, actitud y disposición, colaboración, gestión de conflictos, control de disciplina, planificación capacitada y solidaridad.

No obstante, es idóneo mencionar que el máximo gerente directivo de la Unidad Educativa Nacional Andrés Bello, encargado de dirigir el rumbo de la institución, promueve entre sus compañeros el respeto y el compromiso como pieza clave para preservar un ambiente de trabajo y de formación humana acorde a los nuevos tiempos, impregnado de valores sustentables que coadyuven en la proeza que significa la formación de un ciudadano capaz y de provecho para la sociedad.

Es importante considerar las teorías de referencia que sirvieron de apoyo a la interpretación y que sirvieron de cimientos para dar sentido a la consecución del propósito del estudio que se persiguen, entre estas están la teoría de la burocracia de Max Weber (1921), se contempla el funcionamiento de las organizaciones a través de procesos ideales, en esta línea Da silva (2002), indica que la burocracia se considera una estructura organizacional que es caracterizada por muchas reglas y procesos

estandarizados, procedimientos y división meticulosa de trabajo y responsabilidad, así como jerarquías claras y profesionales, con relación al escenario de estudio.

En este orden, se contempla esta teoría considerando las bondades que plantea en cuanto al orden y manejo de los asuntos, teniendo como fundamento que la institución cuestionada (al igual que las demás que forman parte de la estructura que integra el sistema educativo venezolano), la componen distintas áreas encargadas de los procesos que se celebran, quienes confluyen en el logro de las metas previstas por la organización.

Así mismo otra de las teorías acompañantes que se sugiere es la administración científica de Frederick Taylor, que ha sido considerada como el sustento de la estructura administrativa actual. Plantea que a través de ella se formularon de una serie de principios fundamentales que son aplicables a todas las actividades humanas, y que en consecuencia conllevan al logro de mayores niveles de producción, es así como la consideración de esta teoría para este trabajo se ampara en fomentar la cooperación y el empleo de métodos correctos que consoliden el resultado de los procesos que se realizan, lo que conduce a que todos los actores involucrados resulten beneficiados

Es importante plantearse además una tipología de las organizaciones, que atiende a distintos criterios, ahora bien, en vinculación con el trabajo realizado las instituciones educativas son frecuentemente afectadas no solo por la dinámica interna sino también por los efectos que genera la comunidad en la que se encuentran inmersa, asociado a aspectos tanto negativos como positivos, es por ello que se debe tener en consideración lo importante de las relaciones actitudinales entre los diferentes actores educativos. Partiendo de esto, resulta importante poner en práctica dentro de la institución para mantener la armonía en las relaciones interpersonales de los actores educativos lo siguiente:

### ***Gestión de conflictos***

Asociado a la postura o maneras de abordar la problemática que tiene lugar, aludiendo entonces a la comprensión, resolución y superación de alguna situación



problemática que se desarrolla en de la organización, lo que implica poner en práctica habilidades propias un líder, entre las cuales se destacan la comunicación asertiva, la conciliación de acuerdos y la búsqueda de soluciones, en aras de alcanzar las metas que se tienen como norte.

### ***Control de disciplina***

Ofrece a la organización establecer las condiciones óptimas para el goce de una convivencia armónica, a través de lineamientos (normas o reglas), cuyo propósito es regular las situaciones de conflictos que emerjan de la dinámica habitual; tomando como bandera valores elementales como el respeto, lo que abrirá paso a mantener un orden colectivo, que conduce a la aplicación de hábitos por parte de quienes integran la organización, con el fin de la consecución de metas.

### ***Planificación capacitada***

A partir de esta se proyectan y organizan las actividades que conducen a satisfacer las necesidades y metas de la organización, atendiendo a diversos criterios asociados al tiempo, recursos disponibles, intenciones de cada una de las acciones a ejecutar, y a quienes están dirigidas estas. De igual modo la planificación permite tener ventaja, en la prevención de eventualidades no consideradas, pudiendo así realizar ajustes que conlleven a fortalecer las acciones emprendidas por el equipo de trabajo, dando lugar a la interacción con el entorno entre quienes participan.

### ***Solidaridad***

Hace referencia a los valores, y en este particular a aquel que se orienta a ofrecer ayuda sin esperar recompensas, colaborando de forma armónica para consecución de metas comunes. Comprendiéndose entonces, como el acto de apoyo hacia el compañero en momentos adversos.

## Conclusiones

El propósito general de la investigación consistió en comprender como son las relaciones actitudinales de los protagonistas educativos de la Unidad Educativa Nacional Andrés Bello, del Municipio Girardot Estado Aragua. La interpretación de los hallazgos permitió identificar y evidenciar como estas relaciones actitudinales influyen y tienen efecto en el desarrollo gerencial de la institución educativa objeto de estudio, partiendo de lo descrito, la interpretación de la información suministrada por cada informante clave permitió explicar cómo debe ser la actitud gerencial directiva y como se debe interrelacionar el mismo con los diferentes actores educativos en caso de alguna acción administrativa.

Como producto de los hallazgos obtenidos de la investigación realizada, se puede concluir que, el gerente directivo de la Unidad Educativa Nacional Andrés Bello ha de poseer una actitud de liderazgo humanista, caracterizada por valores como la solidaridad y la colaboración, sin descuidar los principios gerenciales esenciales. Su enfoque se debe centrar en el trabajo en equipo y la planificación estratégica, especialmente en la gestión de conflictos y el control de la disciplina, aspectos cruciales, dada la alta demanda del entorno educativo. La vocación de servicio del gerente se manifiesta en su cercanía con el personal, la comunidad y los estudiantes, siendo percibido como un líder ejemplar y respetuoso.

El éxito del gerente radica en su capacidad para combinar habilidades gerenciales con una profunda vocación docente. Su visión holística y pensamiento sistémico le permiten abordar las complejidades del entorno educativo, promoviendo un ambiente de colaboración y convivencia armoniosa. Su conocimiento de las leyes y su trayectoria le brindan una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, asegurando el cumplimiento de las metas institucionales. La gestión de conflictos, el control de la disciplina, la planificación capacitada y la solidaridad son pilares fundamentales de su liderazgo.

En última instancia, el gerente directivo se destaca por su compromiso con la formación de ciudadanos íntegros y valiosos para la sociedad. Su liderazgo se basa en el respeto, la ética y la empatía, creando un ambiente de trabajo y aprendizaje que fomenta el desarrollo humano. Las teorías de la burocracia, la administración científica, las relaciones humanas y el estructuralismo proporcionan un marco teórico sólido para comprender y analizar su enfoque gerencial, destacando la importancia de la estructura organizacional, la eficiencia, las relaciones interpersonales y la adaptación al entorno.

### Referencias

- Ajzen, R. y Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Amitai, E. (1964). *Modern Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Baena, G. (2017). *Metodología de la Investigación*. 3era. Edición. México: Grupo Editorial Patria.
- Breckler, A. (1984). *La actitud gerencial en la actualidad*. Primera edición. México D.F.
- Da Silva, R. (2002). *Teorías de la Administración*. Editorial Thomson.
- Flores, M. (2005). Gestión del conocimiento organizacional en el taylorismo y la teoría de las relaciones humanas. *Revista Espacios*, 26(2).  
<https://www.revistaespacios.com/a05v26n02/05260241.html>
- Flores, K. (2013). *Actitud Gerencial*. es.scribd.com/document/134217633/actitud-gerencial-docx
- González, J. (2001). El Paradigma Interpretativo en la Investigación Social y Educativa: Nuevas Respuestas para Viejos Interrogantes. *Cuestiones Pedagógicas*, (15), 227-246.  
<https://idus.us.es/items/20a19904-7be0-4249-8e9f-06276e983d02>
- Iriarte, C. y Salcedo, O. (2001). *Actitud de los Gerentes frente a las Funciones que Desempeña el psicólogo Organizacional en Empresas de Provincia*. [Trabajo de Grado No Publicado. Universidad de la Sabana-Colombia]. <https://goo.su/rTRAu0y>
- Martínez, M. (2009). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Editorial Trillas.
- Mata, L. (2020). *La Entrevista Semiestructurada en Investigación Cualitativa*. [investigaliacr.com/investigacion/entrevistas-semiestructuradas-en-investigacion-cualitativa-entrevista-focalizada-y-entrevista-semiestandarizada/](http://investigaliacr.com/investigacion/entrevistas-semiestructuradas-en-investigacion-cualitativa-entrevista-focalizada-y-entrevista-semiestandarizada/)
- Morales, J. (1999). *Psicología Social*. Mc Graw Hill: Madrid. España.

- Pacheco F. (2002). *Actitudes. Éúphoros*, 5, 173-186. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1181505>
- Packer, M. (2010). La investigación hermenéutica en el estudio de la conducta humana. *American Psychologist*, 40 (10), 1-25 <https://es.scribd.com/document/97097761/La-Investigacion-Hermeneutica-Estudio-Conducta-Humana-Packer-2010>
- Pelekais, C. (2000). *Métodos Cuantitativos y Cualitativos diferencias y tendencias. Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 2(2), 347-352. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6436313>
- Rodríguez, A. (1976). *Psicología Social*. Ciudad de México: Trillas.
- Salazar, A. (2005). *Perfil gerencial construido sobre la PNL*. [https://degerencia.com/articulo/perfil\\_gerencial\\_construido\\_sobre\\_la\\_pnl/](https://degerencia.com/articulo/perfil_gerencial_construido_sobre_la_pnl/)
- Sallenave, J. (2004). *La gerencia integral*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Santos, Y. (2010). *¿Cómo se pueden aplicar los distintos Paradigmas de la Investigación Científica a la Cultura Física y el Deporte? PODIUM: Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física*, 5(1), 1-10. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6174061>
- Ubillos, S.; Mayordomo, S. y Páez, D. (2004). Actitudes: definición y medición. Componentes de la actitud. Modelo de acción razonada y acción planificada. En Sedano, Ubillos y Zubieta (coord.), *Psicología social, cultura y educación*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=998959>
- Vianet, C. (2019). Competencias del Gerente Educativo en Instituciones Educativas de Riohacha, Colombia. *Telos*, 21(3), 564-590. <https://www.redalyc.org/journal/993/99360575005/html/>

### Síntesis Curricular



**Marcos Antonio González Vera**

Magister en Gerencia Educacional (UPEL-2023). Profesor Especialista en Física (UPEL-2009). Docente de Ciencias en Colegio Alcázar de Las Condes, Santiago de Chile. Con 17 años de experiencia en educación a nivel nacional e internacional.