



## ÁREA DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS

### ROL DEL DIRECTOR EDUCATIVO EN LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

**Bexy María Villalonga Casadiego**

Doctorante en Gerencia Avanzada (bemavica@gmail.com)

#### Resumen

La función primordial del director educativo en una escuela con necesidad de cambio es exponer un liderazgo que contagie a los demás miembros de la organización hacia el trabajo colectivo, y en equipo, para ello se debe enfocar en la transformación educativa creando un ambiente favorable hacia la participación activa y eficiente de los docentes en el proceso de formación de equipos de alto desempeño. Por ello, el propósito del presente trabajo fue analizar el rol del director educativo en la formación de equipos de alto desempeño en la Escuela Básica “Cristina de Bocaney, ubicada en Tinaquillo- estado- Cojedes. Metodológicamente, la investigación estuvo enmarcada en el Paradigma Positivista bajo el enfoque cuantitativo, de tipo de campo, nivel descriptivo y diseño no experimental. Para darle cumplimiento al objetivo planteado se utilizó como técnica de recolección de información una encuesta y como instrumento un cuestionario en tres opciones de respuesta que permitieron al investigador obtener datos que una vez tabulados y graficados se procedió al análisis e interpretación de los mismos para establecer las relaciones entre las variables y construir las conclusiones del problema planteado. Se concluye que se tiene que el personal directivo de la E.B “Cristina de Bocaney”, debe asumir el rol de liderazgo en un equipo de alto desempeño, ya que éste es fundamental.

**Palabras clave:** Rol del director, Formación, Equipos de Alto Desempeño.





## ROLE OF THE EDUCATIONAL DIRECTOR IN THE TRAINING OF HIGH PERFORMANCE TEAMS

### Abstract

The primary function of the educational director in a school in need of change is to exhibit leadership that infects the other members of the organization towards collective and team work. To do so, he must focus on educational transformation by creating a favorable environment towards active and efficient participation of teachers in the process of forming high-performance teams. Therefore, the purpose of this work was to analyze the role of the educational director in the formation of high-performance teams in the "Cristina de Bocaney" Basic School, located in Tinaquillo-state-Cojedes. Methodologically, the research was framed in the Positivist Paradigm under the quantitative approach, type of field, descriptive level and non-experimental design. To fulfill the stated objective, a survey was used as a data collection technique and a questionnaire with three response options was used as an instrument that allowed the researcher to obtain data that, once tabulated and graphed, was analyzed and interpreted to establish the relationships between the variables and construct the conclusions of the problem posed. It is concluded that the management staff of the E.B "Cristina de Bocaney" must assume the leadership role in a high-performance team, since this is fundamental.

**Keywords:** Role of the Director, Training, High Performance Teams.

### Introducción

El trabajo en equipo se ha convertido en el medio principal por el cual las instituciones, organizaciones y grupos modernos pueden alcanzar sus objetivos. Las instituciones de todo el mundo se han estado preocupando cada vez más en satisfacer de la mejor manera las necesidades de sus beneficiarios. Se debe lograr que un grupo de trabajo se convierta en un equipo de trabajo, porque el primero es solamente una serie de personas que trabajan juntas, mientras que en un equipo de trabajo hay una comunicación continua entre sus miembros y comparten los mismos objetivos, valores y tareas que los conducen a mejores logros.

El equipo de trabajo de alto desempeño lo conforman un conjunto de individuos interdependientes, que tienen habilidades complementarias y están comprometidos a compartir objetivos significantes y metas específicas, teniendo una cultura de trabajo colaborativo, con responsabilidades y roles claros, manteniendo entre si la responsabilidad del desempeño del equipo. Las razones para trabajar en equipos de





alto desempeño son entre otras; que se pueden consumir proyectos amplios y complejos, los equipos de trabajo tienen capacidad para lograr mejores resultados, se pueden obtener análisis más profundos y veraces, se logra mayor creatividad y crecimiento, además se mejora notablemente la calidad en el servicio o en la productividad.

Así mismo, se desarrollan de acuerdo a un plan propio, pasando por varias fases o etapas, como: Formación del equipo de trabajo. Turbulencia en el inicio del trabajo en equipo. Establecimiento de una normatividad. Ejecución de las tareas por parte del equipo y sus integrantes. Retroalimentación de los resultados obtenidos. Mejoramiento continuo en base a los logros alcanzados. Por ello, el propósito de la presente investigación fue analizar el rol del director educativo en la formación de equipos de alto desempeño en la Escuela Básica “Cristina de Bocaney”, ubicada en Tinaquillo- estado- Cojedes.

### Metodología

El marco metodológico representó la metodología o el plan que se sigue como un conjunto ordenado de fases y procedimientos que permitió obtener, clasificar, comprender y organizar los datos relevantes y poder así plantear las soluciones al problema investigado. Este marco representa un mecanismo de control de la investigación, ya que la investigación podrá verificar, por cada fase cumplida, si se logró de manera secuencial los logros parciales del estudio. (Bavaresco, 2006:89) expresa que el marco metodológico:

Es una fase mecánica, que conduce al ser humano a penetrar en el manejo de una serie de métodos y técnicas no comunes, por cuanto la investigación científica, así como las otras investigaciones que se lleven a cabo: pura, aplicada, descriptiva, exploratoria, predictiva, de campo y también la bibliográfica o documental (propia de una monografía), llevan al investigador a utilizar o emplear los aspectos metodológicos, debiendo explicar cómo tendría que hacer en esa investigación en particular.

La siguiente investigación fue de tipo descriptivo, ya que la misma trabajó sobre las realidades del hecho, y su característica fundamental es la de presentar una





interpretación correcta. Se describió teóricamente en el presente estudio la relación entre el rol del director educativo en la formación de equipos de alto desempeño en la Escuela Básica “Cristina de Bocaney”.

Es importante señalar, que “este tipo de investigación va en la búsqueda de especificar las propiedades importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.” (Balestrini, 2006:43). Además, se cita al autor, (Tamayo y Tamayo, 2006:54), el cual señala que la investigación descriptiva:

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo, institución o cosa se conduce o funciona en el presente.

Por su parte, Arias (2004:86) opina que “los estudios descriptivos permiten medir de forma independiente las variables, aun cuando no se formule hipótesis alguna, pues éstas aparecen enunciadas en los objetivos de la investigación”, de allí que el tipo de investigación estuvo referido a escudriñar con cuanta profundidad se abordó el objeto, sujeto o fenómeno a estudiar.

De igual modo, la presente investigación se realizó según los lineamientos metodológicos de un diseño de campo, debido a que este se basó en un proceso sistemático y racional que permitió a la investigadora recolectar los datos en forma directa de área de estudio, la cual estuvo representada por el personal directivo de la Escuela Básica “Cristina de Bocaney”, con el propósito de explicar las causas y consecuencias del problema planeado, y así ofrecer posibles soluciones en un corto tiempo. En tal sentido, (Sabino, 2006:67), indica que:

Se basa en informaciones o datos primarios obtenidos directamente de la realidad para cerciorarse de las verdaderas condiciones en las que se han conseguido sus datos, haciendo posible su revisión o modificación en el caso de que surjan dudas respecto a su calidad.

El factor común de los autores anteriormente citados se centran en la recolección directa de la realidad; información ésta que se obtiene a través de la aplicación de técnicas de recolección de datos tales como: la encuesta, la entrevista y la observación de datos siendo la primera de ellas el caso de esta investigación.





Para llevar a cabo la investigación, se hace necesario seleccionar técnicas e instrumentos para recolectar la información. (Palella y Martins, 2004:37), señalan que “las técnicas e instrumentos son dos conceptos metodológicamente distintos, ocurre muy frecuentemente que ambos sean confundidos tanto por los investigadores como en los textos de metodología”, por lo tanto, esta investigación separa pedagógicamente los conceptos para visualizar sus diferencias sustanciales. Según (Ramírez, 2003:137), “una técnica es un procedimiento más o menos estandarizado”. En general, todas las técnicas sirven para medir las variables en función de la información que se obtiene acerca de una parte de la población o muestra. Por ello. El investigador debe reflexionar profundamente, así como ampliamente acerca de las estrategias que implementará para lograr el objetivo.

La anterior información es de gran utilidad para la investigadora, por cuanto le permitió diferenciar las técnicas de recolección de datos con los instrumentos de recolección de datos, lo cual sucede con frecuencia. En relación a esto, las técnicas de recolección de datos en opinión de (Palella y Martins, 2004:103). “...las distintas formas y maneras de obtener la información para la copia de los datos, se utilizan técnicas como observación, entrevistas, pruebas entre otras”. El autor antes mencionado cita que, para cada una de las técnicas, se utiliza un instrumento específico. Todas las investigaciones, aun cuando no sean documentales, se apoyan en las técnicas bibliográficas, en tanto y cuanto soporta la poca capacidad que tiene el ser humano para retener información. Así pues, será necesario en primer lugar utilizar la técnica de revisión documental necesaria para darle validez teórica a la investigación de textos físicos o digitales. Sea cual fuere su formato, la revisión documental en este tipo de investigación que ocupa este estudio, es un apoyo, por lo tanto, es necesario aclarar que la misma no es una investigación documental, pero lo que sí es cierto es que se apoya en una revisión documental.

Al respecto, (Balestrini, 2006:51), plantea que “la selección de técnicas e instrumentos adecuados a la investigación a realizar, va a depender de factores tales como: el tipo o diseño de la investigación, los objetivos propuestos, las características del problema y la factibilidad de realizar la investigación”.





De igual manera, (Tamayo y Tamayo, 2006: 124), explica que la encuesta “es una técnica basada en la interacción personal y se utiliza cuando la información requerida por el investigador es conocida por otras personas, o cuando lo que se investiga forma parte de la experiencia de estas personas”. Este es el caso de la presente investigación, en donde se encuestó al personal directivo de la Escuela Básica “Cristina de Bocaney”. Anteriormente, se abordó de forma detallada acerca de lo que es una técnica, quedando claro que es un procedimiento, también se hizo referencia que, en esta investigación, en primer lugar, se apoyará en una revisión documental, luego es necesario enumerar y describir los instrumentos que se utilizarán para esta técnica.

En tal sentido, se utilizó la técnica de la encuesta para lo que se recurrió al instrumento del cuestionario. Con esto quedó validado lo referido por algunos metodólogos, quienes afirman que para cada técnica corresponde un instrumento en específico. Cabe señalar, que (Méndez, 2003:124) afirma que “el cuestionario contiene lo aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio”.

En cuanto a los instrumentos que se utilizaron para la revisión documental, se tienen diversos tipos de fichas: las fichas bibliográficas en donde se recopilarán los datos de los diferentes textos, fuentes, autores y otros elementos; las fichas resumen, para sintetizar los textos y documentos con algunas opiniones personales, la ficha textual para vaciar información sin distorsión y literalmente de las fuentes consultadas; las fichas de análisis, cuya actividad radicó en describir los juicios u opiniones personales de estos investigadores para confrontarlo con las opiniones de los autores consultados, y las fichas de campo, en donde se recopiló la información que se obtuvo del medio ambiente.

Hasta estos momentos se ha mencionado al instrumento, así como su respectiva clasificación y utilidad, sin embargo, no ha sido conceptualizado. Para tal efecto se tomó en consideración lo enunciado por (Méndez, 2003:145), “medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información”. Los instrumentos constituyen





un excelente medio para orientar la atención del investigador, evitando su dispersión hacia otros aspectos; “los instrumentos le indican el tipo de preguntas que hay que hacer y cual contenido abordar” (Méndez, 2003:178).

Para el desarrollo de la investigación se utilizó como instrumento un cuestionario, sobre el cual los autores (Palella y Martins, 2004:74), señalan que “el cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos criterios o problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio”. Este instrumento estuvo conformado por 15 preguntas cerradas con tres opciones de respuesta (Siempre, Algunas veces y Nunca), de acuerdo a cada uno de los indicadores y sub-indicadores.

### **Análisis y resultados**

Para que los datos recolectados tengan algún significado dentro de la presente investigación, la cual consiste en el análisis del rol del director educativo en la formación de equipo de alto desempeño, en la Escuela Básica “Cristina de Bocaney”, fue necesario introducir un conjunto de operaciones en la fase de procesamiento y análisis de los resultados, con el propósito de organizarlos y dar respuestas a las interrogantes y los objetivos planteados en el estudio, a fin de evidenciar los principales hallazgos encontrados, conectándolos de manera directa con las bases que sustentarán la misma.

Después de recolectar la información a través de las técnicas e instrumentos antes mencionados y atendiendo a las interrogantes planteadas en la presente investigación, se procedió a la interpretación y análisis de tipo cuantitativo de los mismos, para dar cumplimiento al desarrollo de los objetivos diseñados por la investigadora.

De acuerdo a lo antes planteado, se procedió a representar de manera general, en forma gráfica y computarizada, el análisis porcentual de los resultados obtenidos; para ello se emplearon diagramas de barras y la técnica que se utilizó, se basó en el cálculo porcentual de ítem por ítem. A continuación se presenta el análisis cuantitativo de los resultados:



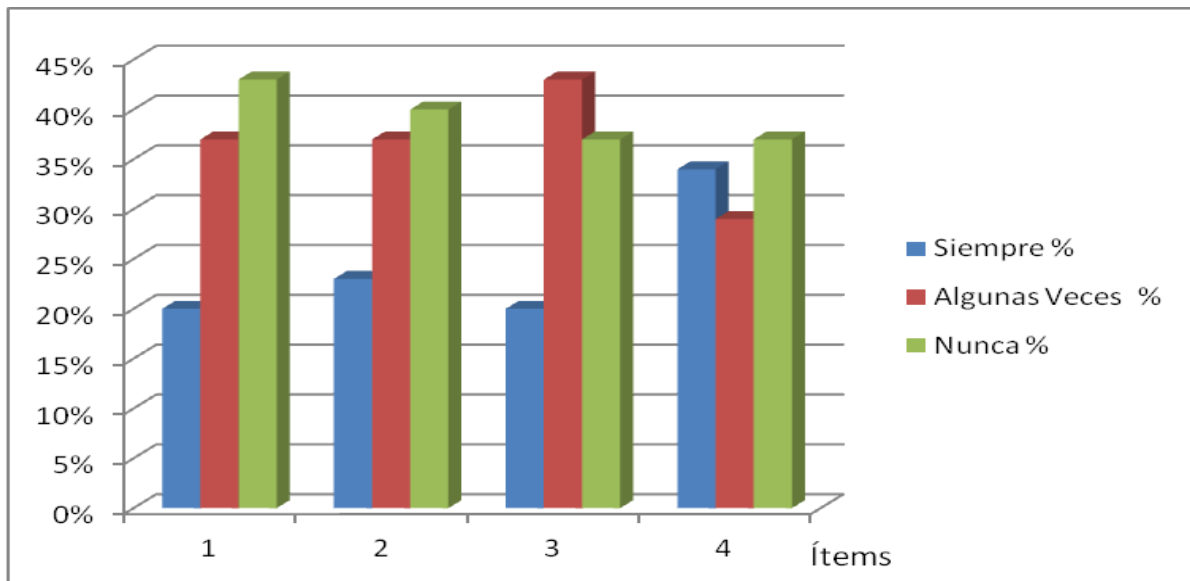


**Tabla 1**

**Dimensión:** Roles administrativos.

Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
1	7	20%	13	37%	15	43%
2	8	23%	13	37%	14	40%
3	7	20%	15	43%	13	37%
4	12	34%	10	29%	13	37%

**Fuente:** Elaboración propia (2023).



**Figura 1** Dimensión: Roles administrativos. Fuente: Elaboración propia (2023).

Con relación al ítem.1, un 43 % del personal que fue encuestado opinó que nunca el personal directivo del plantel se interrelaciona frecuentemente con cada docente a su cargo, un 37 % respondió que algunas veces, y un 20 % que siempre, esto evidencia que existe un grupo considerablemente numeroso los cuales no







consideraron que existe una interrelación docente-directivo. Al respecto, (López, 1999:55) señala que “el directivo antes que mandar debe persuadir sobre la legitimidad, convivencia y eficacia de su proceder”.

Del mismo modo, en el ítem 2, sobre si el director cumple con el rol de mediador informativo con los miembros de la comunidad en general, un 40 % de los encuestados respondieron nunca, un 37 % algunas veces y un 8 % opinaron que siempre. De estos resultados se puede concluir que un porcentaje importante de los encuestados consideró que el directivo no cumple con el rol de mediador informativo en la comunidad general, es importante mencionar que (Mintzberg, 1999: 56) resalta que “el rol de mediador informativo es una tarea informativa que desempeña el director educativo para : buscar, recibir y seleccionar información que pueda afectar a la organización, dado que gran parte de la información recibida es oral, los directores deben verificarla y decidir si emplearla si o no”.

Así mismo en el ítem nro.3, donde se indaga la toma de decisiones en la participación del personal docente a su cargo, 43 % de los encuestados opinaron que algunas veces toma en cuenta la participación de los docentes a la hora de tomar una decisión, 13 % opinaron que nunca lo hace, y un 7 % que siempre toma en consideración a su personal, al respecto (Mintzberg, 1999: 74) dice que “la toma de decisiones es donde los directores educativos usan la información que reciben para decidir cuándo y como comprometer a su organización en nuevas metas y acciones”.

Igualmente, en el ítem .4, donde se planteó el papel de vocero del director educativo cuando representa a la institución, un 34 % de los encuestados dejaron como resultado que siempre lo hace, un 37 % que nunca toma el papel de vocero, y un 29 % algunas veces, en relación a estos resultados se puede vincular con lo expresado por (Mintzberg, 1999:56) quien destaca que “el papel informativo que desempeña el director educativo al ofrecer a los demás y, en particular, a personas ajenas a la organización, información que representa la postura oficial de esta última”.

## Conclusiones

Para analizar el rol del director educativo en la formación de equipos de alto desempeño, en la E.B “Cristina de Bocaney” ubicada en Tinaquillo estado Cojedes,





se tuvo que cumplir con una serie de acciones con la finalidad de establecer las bases que permitieron lograr el objetivo general de la investigación. Para ello, se buscaron las herramientas teórico prácticas que podían ayudar a su desarrollo. El análisis de los resultados obtenidos en la investigación permitió la elaboración de las siguientes conclusiones:

En lo que respecta a la descripción de los roles que debe cumplir el director educativo en su gestión institucional, se pudo evidenciar que más de la mitad de los docentes describen perfectamente los roles que debe cumplir el director dentro de la institución, sin embargo, se determinó que no se interrelaciona con los docentes que tiene a su cargo, es decir no se da la interrelación docente-director.

De igual manera en la toma de decisiones la mitad de los encuestados opinan que siempre emplea un criterio a conciencia, aunque otro grupo de encuestados opinaron que algunas veces o nunca se da.

En cuanto al estudio del rol de administrativo vinculado con el sentido de ser un líder, emprendedor, algunas veces incentiva al personal docente a emprender nuevos proyectos, que beneficien la organización educativa. Así mismo, se evaluó sobre el manejo de los recursos humanos de la institución, se encontró que la mayoría de los docentes consideran que el director maneja de manera adecuada y acertada los recursos institucionales, en pro del alcance de las metas. De igual forma, se concluye que aplica en algunas oportunidades aplica incentivos que conllevan a la integración de los trabajos en equipo entre el personal docente, lo cual es un aspecto fundamental para la formación de equipos de alto desempeño.

Entre otro de los roles que se debe desempeñar el director educativo se encuentra la capacidad para resolver problemas y tener habilidad para tomar decisiones y para esto deberá evidenciar contar con capacidad de comunicación y habilidad para mantener buenas relaciones humanas con todos los integrantes de la E.B." Cristina de Bocaney" (Docentes, personal administrativo, auxiliar de servicio, estudiantes, padres y/o representantes y comunidad en general).

En tal sentido, se debe tener presente que el director si muestra estabilidad emocional y es de suma importancia que el mismo organice su tiempo y esfuerzo





dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado. Una herramienta muy eficaz es el de utilizar racionalmente las agendas de trabajo, no como una suma de citas, de compromisos de ayuda de memoria, de registros personales, mezclados con los del trabajo, sino como un lugar de organización funcional. Una forma es darles prioridad a unas tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas.

Al identificar la importancia de la formación de equipos de alto desempeño, dentro de las instituciones educativas, para ello se aplicaron ítems relacionado con el estudio de la variable: roles del director educativo, encontrándose resultados que demuestran que solo un pequeño porcentaje del personal encuestado considera la importancia de identificar la formación de equipos de alto desempeño. Esta situación pasa a constituir una debilidad organizacional, debido a que unas de las formas de hacer que una persona realmente se comprometa con un proyecto, con un objetivo, con una acción, es que el identifique la formación de esos quipos eficaces de alto desempeño.

En virtud de lo anterior, se puede recalcar que uno de los principales retos de los directivos educativos, es la formación de equipos de trabajo de alto desempeño, y que dicha formación es uno de los retos del Sistema Educativo Venezolano, ya que deben habilitar mecanismos de reestructuración dentro de las escuelas, creando un ambiente de confianza, liderazgo, buena comunicación, un claro entendimiento del objetivo a lograr y la participación de cada miembro tratando de aprovechar al máximo sus fortalezas.

Es importante mencionar, que formar equipos de alto desempeño, requiere practicar de forma recurrente a un conjunto de creencias (certezas personales) que se evidencian en la conducta diaria, tales como la disposición a escuchar y a responder de manera constructiva los puntos de vista de otros docentes y compartir conocimientos, soluciones y resultados aprobados, hablar claro sin agendas ocultas con un enfoque hacia el problema. El director deberá demostrar autocontrol en momentos de presión y realizar acciones de manera autodirigida sin necesidad de supervisión o de que sean ordenadas, lo cual no es una tarea fácil.





Por último, se planteó analizar el rol del director educativo en la formación de equipos de alto desempeño, el cual llevó a la investigadora a concluir que el rol del director en una escuela con necesidad de cambio, se debe enfocar en la transformación educativa, penando este proceso como una necesidad de reflexión y análisis que orienten al director a enfocarse en las necesidades de las demandas sociales del entorno donde se encuentra la institución.

A modo de conclusión, se tiene que el personal directivo de la E.B “Cristina de Bocaney”, deberá asumir el rol de liderazgo en un equipo de alto desempeño, ya que éste es fundamental. Así como también, el rol del director debe estar en función de la mediación de conflictos, el ser orientador, guía, modelo, gestor y sobre todo constructor de realidades significativas libres de dificultades.

Finalmente, la mayor satisfacción obtenida en la comprensión de la utilidad de este estudio, se deriva de una permanente conexión entre teoría y praxis en el campo de gerencia educativa. Del mismo modo, concluida esta investigación, los objetivos propuestos fueron logrados, quedando abierta la posibilidad para futuras investigaciones.

### Referencias bibliográficas

- Arias, F. (2004). *El Proyecto de investigación*. (4ª ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. (5ª ed.) Caracas-Venezuela; BL Consultores asociados Servicio Editorial.
- Bavaresco, A. (2006). *Proceso metodológico en la investigación. (Cómo hacer un Diseño de investigación)*. (3ª ed.). Maracaibo: Editorial de la Universidad del Zulia.
- López, R. (1999). *Nuevo manual dl supervisor, director y docente*. Volumen I. Caracas, Venezuela.
- Méndez, C. (2003). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. (3ª. Ed.). Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- Mintzberg, h. (1999). *El proceso estratégico. Conceptos y casos*. (2ª. Ed.). México Editorial McGraw-Hill.





Palella, S y Martins, F. (2004). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Fedeupel. Caracas: Venezuela.

Ramírez, T. (2003). *Cómo Hacer un Proyecto de Investigación*. Caracas: Panapo.

Sabino, C. (2006). *El proceso de investigación*. Editorial: Panapo. Caracas: Venezuela.

Tamayo y Tamayo, M. (2006). *El proyecto de investigación. Serie aprender a Investigar*. 3era Edición. Bogotá Colombia: Noriega Editores.

### Semblanza perfil profesional

Bexy María Villalonga Casadiego

C.I. 10.329.858

Doctorante Gerencia Avanzada UNELLEZ. Msc. Gerencia avanzada para la educación de la Universidad de Carabobo (UC), Especialista en evaluación y planificación Universidad Santa María (USM), Profesora de educación Integral Instituto Universitario Pedagógico “Monseñor Rafael Arias Blanco” (IUPMA). TSU Educación Integral Instituto Universitario Pedagógico “Monseñor Rafael Arias Blanco” (IUPMA). Diplomado en Gerencia Educativa Universidad “Arturo Michelena” (UAM) Docente 32 años de servicio con experiencia en aula, Coordinadora Pedagógica, Sub directora en colegios de adscripción pública en Tinaquillo – Cojedes, docente contratada Unefa Maracay



Correo: [bemavica@gmail.com](mailto:bemavica@gmail.com)

Número ORCID: 0009-0001-5435-8628

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen Nº 7 Diciembre año 2023

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

