

**LIDERAZGO INNOVADOR EN EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO: HERMENÉUSIS  
DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS ACTORES EDUCATIVOS****INNOVATIVE LEADERSHIP IN HIGH PERFORMANCE TEAMS: HERMENEUSIS  
FROM THE PERSPECTIVE OF EDUCATIONAL ACTORS**

Bexy María Villalonga Casadiego

Profesora en Educación Integral Instituto Universitario Pedagógico “Monseñor Arias Blanco (IUPMA).  
Magister en Gerencia avanzada para la educación Universidad de Carabobo (UC). Directora E.P.P  
“Jacinto Convit “Tinaquillo Estado Cojedes. Email: bemavica@gmail.com.

**Autor de correspondencia:** bemavica@gmail.com

**Recibido:** 26/08/2024 **Admitido:** 21/10/2024

**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 presente artículo científico atiende al desarrollo de la tesis doctoral que tiene como propósito generar una perspectiva teórica centrado en la innovación del liderazgo en equipos de alto desempeño de las organizaciones educativas privadas del municipio Tinaquillo. Desde la reflexión teórica seguirá los postulados de Peters (1988) sobre la teoría 5C del trabajo en equipo. La postura epistemológica se regirá por el paradigma interpretativo, bajo el método fenomenológico-hermenéutico para comprender e interpretar los significados, a partir del análisis inductivo. Se tomará como informantes clave cuatro (4) docentes con función directiva en instituciones educativas privadas, bajo criterios que permitirán obtener una muestra intencional y se les aplicará una entrevista a profundidad, luego se procederá a la triangulación de fuentes para posteriormente contrastar los datos con la de otros investigadores otorgándole consistencia a la investigación. Los hallazgos permitirán erigir una perspectiva teórica centrado en la innovación del liderazgo en equipos de alto desempeño de las organizaciones educativas privadas.

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

**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, this scientific article addresses the development of the doctoral thesis that aims to generate a theoretical perspective focused on leadership innovation in high-performance teams of private educational organizations in the Tinaquillo municipality. From theoretical reflection, the postulates of Peters (1988) on the 5C theory of teamwork will be followed. The epistemological position will be governed by the interpretive paradigm, under the phenomenological-hermeneutic method to understand and interpret meanings, based on inductive analysis. Four (4) teachers with a managerial function in private educational institutions will be taken as key informants, under criteria that will allow obtaining an intentional sample and an in-depth interview will be applied to them, then the triangulation of sources will be carried out to later contrast

the data with the from other researchers, giving consistency to the research. The findings will allow us to build a theoretical perspective focused on leadership innovation in high-performance teams of private educational organizations.

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

## ELEMENTOS INTRODUCTORIOS

El mundo actual no sólo se caracteriza por su dinamismo, permanentes cambios, avances en la ciencia, tecnología y métodos de enseñanza, sino también por mostrar a un ser más humano, social y ético, en contraposición al individualismo y las improvisaciones, en consecuencia, el gerente de este nuevo siglo, debe anticiparse a los cambios y aceptar de forma positiva cada cambio que se le presenta. De igual manera, visualizar y percibir cada cambio como una oportunidad y un reto, como una perspectiva holística, saber transportar a una organización desde un escenario A hasta otro B, más beneficioso y dependiendo el entorno.

Además, la creciente complejidad del mundo que nos rodea y la rapidez de los procesos organizacionales, exigen un manejo de las situaciones, tanto a nivel individual, como en grupos y equipos de trabajo. El trabajo eficaz en equipos de trabajo se considera como uno de los valores fundamentales de las empresas que producen buenos resultados. De este modo, resulta fácil y frecuente el que una empresa manifieste una tendencia a querer que sus empleados trabajen en equipo, y, más aún, que obtengan un buen desempeño. Sin embargo, de acuerdo con (Kets de Vries, 2001), esto es

bastante difícil, ya que al ser el equipo un punto de encuentro entre las capacidades individuales, muchas veces no se lleva a cabo una adecuada interacción entre las personas que lo componen, generando conflictos y relaciones que terminan socavando el objetivo del equipo, en vez de una sinergia.

En el plano referencial expuesto, (Gil et al., 2008) señala que las organizaciones han comprendido que los equipos de trabajo representan hoy en día un recurso fundamental para resolver temas que requieren de distintas competencias, destrezas y conocimientos, así como del ejercicio de un liderazgo ético y positivo, con la finalidad de alcanzar determinados objetivos, especialmente, cuando se trata de proyectos de carácter más complejos e innovadores.

A la luz de las ideas expuestas, mi propuesta doctoral se centrará en el rol del gerente educativo en la formación de equipos de alto desempeño en tiempos de incertidumbre en donde predominan los cambios, las innovaciones educativas y tecnológicas, por lo que constituye un factor importante para las organizaciones contar con equipos laborales de alto desempeño, para así aplicar los avances de la educación, tecnología y desarrollar estrategias

administrativas, con la finalidad de alcanzar los resultados esperados en el menor tiempo posible. Se trata entonces de que un equipo de alto desempeño este liderizado por un individuo que valora y promueve el trabajo en equipo; sabe comunicarse eficientemente con sus pares y subordinados; encuentra el balance apropiado entre motivar e influir para el logro de los objetivos; tiene la facultad de entregar la batuta de mando, permitiendo el liderazgo de otros en procesos puntuales para reconfigurar así las responsabilidades; conoce los factores técnicos del proceso a liderar, valora y optimiza su tiempo y el de los otros integrantes, utilizando equipos ahorradores de tiempo y estableciendo prioridades.

Es importante resaltar, que quienes están comprometidos en la docencia, están plenamente identificados con la necesidad de una nueva gestión proactiva, en donde no puede seguirse descuidando el capital humano bajo su responsabilidad; debe empezar a corregir sus debilidades, transformarlas en fortalezas, haciendo uso constante de su autoconocimiento a fin de determinar en donde están sus fallas, tanto en lo académico como en el manejo de sus relaciones, en el liderazgo y hacer el propósito de cambiar, saber motivar, estar plenamente identificado para conformar equipos de trabajo constituidos por individuos que se sientan competentes y capaces de obtener resultados extraordinarios.

Hilvanando lo razonado, el entorno cambiante y de alta incertidumbre exige a cada uno de los miembros de la organización desarrollar maneras innovadoras de gestión para sobrevivir y competir, en consecuencia, se enfrentarán a innumerables situaciones problemáticas. Este nuevo contexto demanda de habilidades y destrezas que maximice la eficacia de la resolución de problemas y toma de decisiones. Además de considerar diversos aspectos relevantes de los equipos de trabajo en la era digital y en la compleja etapa post pandemia, aspectos entre los cuales destacan: las características distintivas de dichos equipos; las similitudes y diferencias entre los grupos y equipos de trabajo; las competencias que distinguen a los miembros de éstos últimos, así como, las ventajas y utilidad de los mismos.

Con referencia a este contexto, (Malpica et al.,2014) señalan que “un equipo de trabajo es hoy vital para las organizaciones que se enfrentan a las constantes exigencias del entorno” (p.72), por cuanto, el esfuerzo cooperativo que se genere entre los integrantes del equipo, será fundamental en el éxito o fracaso de cualquier iniciativa. Por consiguiente, se hace imprescindible promover cambios significativos tanto en el ámbito de procesos como en el manejo del personal en la organización educativa, surgiendo la idea de implementar la formación de equipos de alto desempeño como herramienta para lograr que el

gerente educativo sea un verdadero gestor de cambios y pueda concretar las metas con un enfoque de calidad.

En términos de la argumentación precedente, es pertinente resaltar que la formación de equipos de alto desempeño, representa una herramienta gerencial mediante la cual se construye un desarrollo organizacional efectivo, en donde se delega poder y autoridad a todas las personas que integran la organización con el propósito de hacerlas sentir responsables de las decisiones y acciones que en ella se generan a partir de un sentido de pertenencia, que los conduzca a sentirse coparticipes del logro de los objetivos.

Bajo esta perspectiva, el fundamento que le dará relevancia a mi estudio estriba en comprender las complejas vicisitudes de la conducta humana y su entorno, hay que ser un gerente estratégico, eficaz o un líder situacional en alerta que conozca el ambiente que lo rodea y los escenarios plausibles para siempre estar preparado ante cualquier circunstancia propicia para el desarrollo ideal de los procesos administrativos y gerenciales. El interés principal de este estudio se centrará, en el accionar del gerente, según su rol y competencias, ya que son individuos que forman parte de su organización, donde desempeñan funciones que ayudan al logro de los objetivos organizacionales al constituir equipos de alto desempeño, por todos los autores involucrados

en el contexto. Con la finalidad de orientar la investigación hacia la formulación concreta del problema en estudio, emergen algunas interrogantes, que, al ser adecuadamente respondidas, contribuirán significativamente en el proceso.

Atendiendo a estas consideraciones, la presente investigación se justificará ya que será de especial importancia el accionar del gerente, según su rol y competencias, ya que son individuos que forman parte de su organización, donde desempeñan funciones que ayudan al logro de los objetivos organizacionales al constituir equipos de alto desempeño con todos los actores involucrados en el contexto, optimizando la productividad y solidez de la identidad organizacional, además ofrece patrones para coordinar con éxito las gestiones en las instituciones educativas privadas, a través de un ineludible y efectivo proceso de liderazgo, comunicación y autoridad, vinculadas a las personas en las instauraciones, hacia un bien común. Desde esa panorámica, se justificará de la siguiente manera: en el aspecto teórico, constituirá un valioso aporte referencial, puesto que le permitirá a la investigadora emprender un largo viaje por los horizontes del conocimiento relacionados con el liderazgo directivo como elemento estratégico en la formación de equipos de alto desempeño en las instituciones educativas privadas.

En tal sentido, en el aspecto social, el liderazgo de los gerentes educativos como factor clave en la formación de equipos de alto desempeño, constituye una herramienta gerencial para el efectivo direccionamiento del querer hacer institucional, sustentado en la generación de conocimientos científicos representando un aporte a las explicaciones sinérgicas que en materia educativa se han generado a través del desarrollo de las orientaciones teóricas relacionadas con la gestión directiva que se complementan y enriquecen en contextos grupales, es decir, de un aprendizaje formal, de apoyo emocional positivo y como parte de esto, de un proceso de comunicación asertivo, auténtico, abierto y de comprensión empática.

En consecuencia, se tienen los siguientes propósitos: En sentido general: Generar un enfoque teórico centrado en la innovación del liderazgo en equipos de alto desempeño de las organizaciones educativas privadas del municipio Tinaquillo. Y en sentido específico: 1. Describir los elementos reflejados a partir del discurso docente, de los equipos de alto desempeño, manejados por los gerentes en las instituciones educativas privadas del municipio Tinaquillo. 2. Caracterizar las habilidades que utilizan los actores gerenciales de las instituciones educativas privadas del municipio Tinaquillo, para la aplicación de estrategias en la formación de equipos de alto desempeño. 3.

Comprender las interrelaciones existentes entre los elementos propios de los equipos de alto desempeño manejados por los gerentes en las instituciones educativas privadas del municipio Tinaquillo. 4. Interpretar las diferentes acepciones que desde las voces de los docentes emergen acerca de la formación de equipos de alto desempeño.

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Para la realización de mi tesis doctoral, transito por el procedimiento científico de revisión documental, que me permitirá referenciar el problema vivencial que se estudiará desde la dimensión teórica. Esta travesía procedimental, se adentrará en el conocimiento y me llevará a la búsqueda de autores que han enriquecido la vida académica con sus aportes investigativos, y de alguna forma, se convierten en antecedentes del estudio, en la medida en que se relacionan con la temática de mi interés. Seguidamente en el párrafo posterior, se describe el estado del arte, como argumentación sobre producciones investigativas de corte similar.

#### **Investigaciones previas**

Los estudios previos o, desarrollo de la perspectiva teórica, se consideran las síntesis conceptuales de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación. El antecedente puede indicar conclusiones existentes en torno al problema planteado. Como parte de las investigaciones previas, se presentan a continuación algunos trabajos que guardan relación directa con el fenómeno de

investigación entre las cuales son menester mencionar:

Un aporte relevante sobre el status del liderazgo y los equipos de alto desempeño, lo efectuó Toledo (2023) en su investigación titulada Liderazgo transformacional: una alternativa efectiva para el trabajo en equipo dentro de los Circuitos Educativos, partiendo de una idea contextualizada, el liderazgo transformacional tiene que ver con las acciones que motivan, inspiran y ayudan al trabajo en equipo, es por ello que esta investigación tuvo como propósito general interpretar las ideas del liderazgo transformacional como una alternativa efectiva para el trabajo en equipo dentro de los circuitos educativos por lo que esto se abordó desde las premisas del paradigma pos positivista, desarrollado con el enfoque fenomenológico o interpretativo desde las ideas de Leal (2005) con aplicabilidad metodológica fenomenológica hermenéutica que plantea Van Manen; todo ello desde el escenario de Circuito Educativo N° 14, “Generoso Campilongo” perteneciente al Municipio Francisco de Miranda, Calabozo, estado Guárico.

En referencia a los informantes clave se tomaron en cuenta a cinco (05) personas pertenecientes Circuito Educativo N°14, denominado “Generoso Campilongo” perteneciente al Municipio Francisco de Miranda, todo esto desde las técnicas de análisis de la información de la categorización y triangulación de la información, teniendo como resultados visibles la interacción con la comunidad, la interpretación de su realidad entorno al liderazgo transformacional que tiene que ser auspiciado por los supervisores circuitales y los entes directivos de cada institución fomentando el trabajo en equipo, así

mismo, se logró contextualizar este panorama en virtud de fortalecer los lazos epistémicos y axiológicos del liderazgo en esta localidad llanera, llegando a la conclusión de que el liderazgo es una forma de trabajo eminentemente significativa que promueve logros y alcances positivos para la organización, en este caso, la calidad educativa del Circuito Educativo N° 14.

El estudio antes descrito guarda estrecha vinculación con la presente investigación, por cuanto pone en claro relieve que desde las organizaciones educativas se debe propiciar el desarrollo del liderazgo transformacional para ser capaces de conducir de manera eficiente a las instituciones y que esto a su vez contribuya con el fomento del trabajo en equipo hacia la consolidación de acciones concretas de unificación, de cooperación y de fomento de la cohesión de los miembros de las instituciones educativas.

En lo referente al liderazgo y la gerencia educativa, un aporte fundamental lo realizó Castillo (2022) en la tesis doctoral titulada El liderazgo en escenarios inciertos. una construcción teórica desde la perspectiva del gerente del siglo XXI, tiene como propósito, generar una construcción teórica del liderazgo en escenarios inciertos desde la perspectiva del gerente del siglo XXI. La metodología se fundamenta en el paradigma cualitativo y se utilizará el método fenomenológico-hermenéutico. La selección de los cinco (5) informantes clave se hará bajo el criterio de ser gerente del ramo de la construcción, con una larga trayectoria en el ejercicio profesional y que estén en concordancia con las perspectivas que develan los actuales escenarios denominados inciertos en los momentos actuales.

Para recabar la información se usará la entrevista a profundidad. La validación de la información obtenida se realizará mediante la categorización de fuentes en matrices diseñadas con el propósito de analizar e interpretar la información a través de la triangulación que, como técnica de análisis, permitirá establecer coincidencias y divergencias entre actores, teóricos e investigador, además de la generación de reflexiones sobre el tema de estudio. De la entrevista se espera emerjan las categorías y subcategorías extraídas del discurso de los versionantes. Se pretende con los resultados de los hallazgos del estudio, generar la aproximación teórica sobre el liderazgo planteado en el propósito general de la investigación, derivadas de la interpretación y comprensión del fenómeno con la intención de orientar las acciones a ejecutar y, por consiguiente, posibilitar el mejoramiento del liderazgo.

Así pues, el estudio antes descrito resulta a pertinente a los objetivos de la presente investigación, puesto que la misma aporta elemento de gran interés para la formación de equipos de alto desempeño, donde el gerente educativo representa la base fundamental para tal fin.

Prosiguiendo con los antecedentes, una contribución valiosa para develar la influencia del liderazgo, la efectuó Mendoza (2020) tuvo como intencionalidad generar una aproximación teórica al significado del liderazgo resiliente en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL-IPB). Éste se fundamentó con teorías sobre liderazgo, resiliencia y gerencia educativa. Para ello fue asumido el paradigma interpretativo desde la postura de Heidegger

(1997) y el método fenomenológico-hermenéutico. La evidencia se recopiló, aplicando la técnica de entrevista a tres (3) miembros del personal docente, gerentes medios en el escenario de estudio y como instrumento se utilizó un guion de entrevista.

Asimismo, el autor fungió como instrumento heurístico utilizando los sentidos, memoria, capital cultural y percepciones para, categorizar y dar sentido a las interpretaciones de primer orden de los informantes claves. La triangulación permitió dar credibilidad a los hallazgos, los cuales fueron legitimados con la voz de los informantes. Finalmente se elaboró la teoría sustantiva reveladora del sentido social e igualmente, exponer las reflexiones desde una perspectiva onto-epistémica.

En lo que atañe a esta investigación, el estudio antes citado guarda estrecha relación ontológica, puesto que hace referencia al rol del personal directivo en las instituciones, el cual se convierte en el punto de partida o materia prima para el desarrollo de un liderazgo en pro de coadyuvar a la formación de equipos de alto desempeño.

### **Bases teóricas referenciales**

Corresponde situar en este apartado, los constructos teóricos, los cuales se elaboraron en función de una revisión detallada de algunos textos, tanto actuales, como de la literatura publicada y expuesta a partir de escritos

relevantes en la temática abordada y relacionada con el objeto de estudio.

### **Teorías de Trabajo en Equipo: Teoría de las 5 C**

Es un modelo de trabajo en equipo creado por Tom Peters (Padre de la administración posmoderna), en su libro “En busca de la excelencia”, que nace a través de una investigación, en donde se estudia equipos de alto rendimiento, lo que finalmente decanta en cinco habilidades no técnicas que deben estar presentes al interior de un equipo para que este funcione de manera armónica, estas dimensiones son:

**Dimensión 1: Complementariedad.** Según Rojas (2010) define que “en el trabajo en equipo, un elemento indispensable y que cada uno del miembro debe practicarlo, es la complementariedad, teniendo en cuenta que una cosa complementa un conjunto de características. Sin esta no existe el equipo, los integrantes se complementan con sus conocimientos, aportes, habilidades y sus competencias la cual contribuye al enriquecimiento de los demás” (p. 76). Por lo tanto, se puede decir que la complementariedad se presenta cuando se reconoce y acepta a cada individuo como único, que pone al servicio de los demás sus talentos.

**Dimensión 2: Compromiso** Según Peters y Waterman (1988) señalan que “el compromiso significa que cada integrante del equipo se

propone y compromete a dar lo mejor y a poner todo su empeño para sacar adelante el proyecto. El compromiso se caracteriza por tener metas comunes, responsabilidad, proactividad y cooperación” (p. 34). Entonces para lograr los objetivos trazados como equipo, cada integrante se debe comprometer en realizar un buen trabajo, aportando sus capacidades, cualidades que lo hacen ser únicos y de gran apoyo al equipo.

**Dimensión 3: Comunicación.** Peters y Waterman (1988) mencionan que “cuando la comunicación es íntegra y honesta se garantiza que el trabajo en equipo será mucho mejor. Debe poseer básicamente las siguientes características: honestidad, escucha activa, asertividad y una positiva comunicación no verbal, para que la comunicación sea efectiva” (p. 34).

**Dimensión 4: Confianza** Según Peters y Waterman (1988) mencionan que “confiar es creer en el buen hacer de los miembros de trabajo y anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal” (p. 35). De modo que cuando se agrega al equipo un alto nivel de confianza entre los integrantes de trabajo se contribuye a un mejoramiento continuo, el cual aumenta el nivel de productividad.

**Dimensión 4: Confianza** Según Peters y Waterman (1988) mencionan que “confiar es creer en el buen hacer de los miembros de trabajo y anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal” (p. 35). De modo que

cuando se agrega al equipo un alto nivel de confianza entre los integrantes de trabajo se contribuye a un mejoramiento continuo, el cual aumenta el nivel de productividad.

### **ORIENTACIONES METODOLÓGICAS**

La presente investigación se desplegará dentro del paradigma interpretativo, el cual en palabras de Ferreres y González (2006) plantean que: “El paradigma interpretativo acoge un conjunto de propuestas que, a efectos prácticos, pretenden una visión distinta de la ciencia. Bajo este calificativo se agrupan acepciones tales como: humanístico, humanístico interpretativo, histórico-hermenéutico, fenomenológico, naturalista, etnográfico, perspectiva constructivista... (p. 124) Destaca entre otros, que esta idea, de acogerse a este tipo de paradigma interpretativo, puesto que los actores del estudio se conciben como seres humanos creativos, dinámicos, sensibles a las circunstancias del entorno gerencial educativo. Bajo esa premisa, el investigador (consultor jurídico) se encuentra inmerso en el ambiente organizacional analizado, lo que permite un acercamiento directo con el liderazgo innovador en equipos de alto desempeño y una relación cercana o estrecha con los protagonistas de tales prácticas.

En cuanto al tipo, se encontrará bajo una investigación cualitativa ya que utilizará la recolección de información emanada de los informantes clave, donde estos emitirán sus

opiniones e impresiones, para contestar las preguntas derivadas de la investigación, para así probar que la hipótesis establecida previamente, donde la contrastación de la información será el factor clave fundamental para establecer con exactitud los patrones de comportamiento de los informantes clave. Por ello, la investigación cualitativa según Galeano (2004) establece que:

Los estudios de orden cualitativo tienden a comprender la realidad social como fruto de un proceso histórico de construcción visto a partir de las múltiples lógicas presentes en los diversos y heterogéneos actores sociales, y por tanto desde sus aspectos particulares y rescatando la interioridad (visiones, percepciones, valores, formas de ser, ideas, sentimientos y motivos internos) de los protagonistas. Trabajan con la palabra, el argumento, el consenso. (p. 24)

De ahí que, esta tesis doctoral seguirá la perspectiva de orden cualitativo, pues la comprensión de la realidad será uno de los elementos que se apegaran a la investigación, dado que como investigadora y con el caso particular que deseo indagar me permitirá analizar e interpretar el significado de lo que dirán y lo que harán también, los docentes con función directiva.

Partiendo de esta premisa, el método seleccionado por ser el más conveniente será el

conocido como fenomenológico hermenéutico cuya orientación será la descripción, búsqueda de significado, interpretación, comprensión y logro de sentido y sus diseños se consideraron emergentes: descriptivos, interpretativos, comprensivos. Igualmente, descifrando lo expuesto por Van Manen (2003), la fenomenología hermenéutica pretende corresponder a los dos léxicos de su sistemática: por un lado, es descriptiva (fenomenológica), enfocándose en la manera en que las cosas se manifiestan, permitiendo que ellas conversen por sí mismas. Por el otro, es interpretativa, consolidando la inexistencia de una revelación no interpretada.

En referencia a los informantes del estudio, estarán constituidos por cuatro (4) docentes con función directiva en instituciones educativas privadas, bajo criterios que permitirán obtener una muestra intencional, es decir: docentes adscritos a nóminas de las escuelas en estudio; docentes con más de diez (10) años de servicio y experiencia en el mismo ámbito educativo desde el punto de vista gerencial; diverso género y edad y con disposición para aportar información que sustente la realidad del estudio.

Efectuada la acotación anterior, es procedente indicar en la presente investigación, se recurrirá a recolectar la información mediante la entrevista en profundidad, a los cuatro directivos de las escuelas objetos de estudio, por lo que permitirá la interacción comunicacional entre el entrevistado y la

investigadora. Para la realización de las entrevistas se hará uso de un guion de entrevista que según Ruiz (2002) es “un instrumento conformado por un conjunto de preguntas sobre diferentes aspectos, relacionados con un problema que interesa estudiar” (p. 23).

### **REFLEXIONES CONCLUSIVAS**

En cuanto al análisis de los datos, será importante tener claridad en cuanto a los procesos de análisis e interpretación propios de la investigación cualitativa como lo son la codificación, categorización, triangulación y teorización. En este sentido, la codificación consistirá en la asignación de un código a cada informante clave y categoría de estudio, para su respectivo reconocimiento en la interpretación de los resultados. El propósito de la codificación será reagrupar los datos que se separaran de la codificación inicial.

En cuanto a la categorización, esta buscará clasificar, describir, diseñar y rediseñar continuamente el todo y sus partes, a medida que se hace la revisión del material y emerge el significado. Luego del proceso de codificación y categorización aplicado a las entrevistas estructuradas realizadas, se procederá al proceso de triangulación de métodos y técnicas, propuesto por Leal (2009), y la triangulación de fuentes, para comparar los datos obtenidos de los informantes clave. Según, Pérez (2000) la triangulación “implica que los datos se recojan desde puntos de vista distintos y realizar comparaciones múltiples de un fenómeno único, de un grupo y en varios momentos, utilizando perspectivas diversas y múltiples procedimientos” (p. 81).

Figura 1: Ruta metodológica



Fuente: Villalonga (2024).

Por consiguiente, la triangulación se validará de tres maneras: a) A través de la contratación de la información obtenida y de su interpretación, considerando las fuentes. b) a través de la convergencia de información sobre un mismo fenómeno obtenido mediante el uso de diferentes instrumentos. c) mediante el contraste de las teorías y resultados afines de las diferentes investigaciones presentadas en el marco referencial.

En el momento de la teorización, la investigadora percibirá, comparará, contrastará, añadirá, ordenará y establecerá relaciones entre la información obtenida a través de diferentes técnicas; es decir, que el proceso cognoscitivo de la teorización consistirá en descubrir y manipular categorías y las relaciones entre ellas. Según Martínez (2009) esta fase consiste en la “construcción mental simbólica, verbal, de naturaleza hipotética, que nos obliga a pensar de un modo nuevo, al completar, integrar, sistematizar o interpretar un cuerpo de conocimientos que hasta el momento se consideraban incompletos o imprecisos” (p. 85). Con el fin de organizar y representar hechos

conceptualmente, pudiendo terminar en la reformulación, reestructuración o ampliación de una teoría existente. A continuación, se presenta la secuencial que resume la ruta metodológica que se abordará para la recolección, el análisis, y la generación de teoría de la presente investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Castillo, A. 2022. El liderazgo en escenarios inciertos. Una construcción teórica desde la perspectiva del gerente del siglo XX. GERENTIA Revista Científica del Decanato de Investigación y Postgrado de la Universidad Fermín Toro. Año 2022 volumen N° 2.
- Ferreres, C y González, M. 2006. Evaluación para la Mejora de los Centros Docentes. Construcción del Conocimiento. [Libro en línea] Universidad de Barcelona. Barcelona - España. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=T0LY>

- MARzGeYC&lpg=PP1&pg=PA3#v=onepage&q&f=false [Consulta: 2024, julio 07]
- Galeano, M. 2004. Diseño de Proyectos en la Investigación Cualitativa. [Libro en línea] Colombia. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=Xkb78OSRMI8C&lpg=PP1&pg=P A3#v=onepage&q&f=false> [Consulta: 2024, julio 07]
- Gil, F., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. 2008. Eficacia de equipos de trabajo. Papeles del Psicólogo, Vol. 29(1), 25-31.
- Leal, J. 2009. La Autonomía del Sujeto Investigador y la Metodología de la Investigación. Mérida, Venezuela: Litorama.
- Malpica, R.; Romer, R.; Hoffman, I. 2017. Equipos de Trabajo de Alto Desempeño. Observatorio Laboral Revista Venezolana. 7(14). Universidad de Carabobo.
- Martínez, M. 2009. Ciencia y arte en la metodología cualitativa. México: Trillas.
- Mendoza, N. 2020. Aproximación teórica al significado del liderazgo resiliente en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL-IPB). Revista EDUCARE – UPEL-IPB – Segunda Nueva Etapa 2.0, 24(1), 6–27.
- Pérez, G. 2000. Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. Segunda Edición. Madrid: La Muralla.
- Peters, T., y Waterman, R. 1988. En busca de la excelencia. Washington, Estados Unidos: Warner Books.
- Rojas, F. 2010. Trabajo en Equipo. Madrid, España: Ediciones Granica.
- Ruiz, C. 2002. Instrumentos de investigación educativa. Venezuela: Tipografía y Litografía Horizontes, C. A.
- Toledo, R. 2023. Liderazgo transformacional: una alternativa efectiva para el trabajo en equipo dentro de los Circuitos Educativos. Revista Científica CIENCIAEDUCUniversidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales Rómulo Gallegos, Venezuela ISSN-e: 2610-816X.
- Van Manen, M. 2003. Investigación educativa y experiencia vivida. Ciencia humana para una pedagogía de la acción y de la sensibilidad. Barcelona: Idea Books.