


Cultura del Trabajo en Equipo en Mejora de la Dirección y Gestión de Personas que ayude a la administración de la UETY

Teamwork Culture in Improving Leadership and Personnel Management to Support the Administration of UETY


Edwin Orlando Cando Villarreal

Unidad Educativa Yaruquí. Ecuador.

 <https://orcid.org/0009-0009-4832-5078>; edwin.cando@docentes.educacion.edu.ec


Janeth Galud Heredia Gaibor

Unidad Educativa "Carlos Aguilar". Ecuador.

 <https://orcid.org/0009-0001-6238-5394> / hjanethgalud@hotmail.com

María Isabel Salazar Chicaiza

Unidad Educativa Yaruquí. Ecuador.

 <https://orcid.org/0009-0004-1243-7741> / maria.salazarc@docentes.educacion.edu.ec

¹Autor de correspondencia: edwin.cando@docentes.educacion.edu.ec



© de los autores

Recibido: 12/04/2024

Aceptado: 15/06/2024

Publicado: 08/08/2024

Cita recomendada: Cando Villarreal, E., Heredia Gaibor, J. y Salazar Chicaiza, M. (2024). Cultura del Trabajo en Equipo en Mejora de la Dirección y Gestión de Personas que ayude a la administración de la UETY. *Arcanum*, 2(3), 23-33. <https://doi.org/10.53877/2atvfm19>

Resumen

La gestión educativa contemporánea enfrenta desafíos vinculados a la coordinación del talento humano, la comunicación interna y el fortalecimiento del clima laboral, contexto en el cual el trabajo en equipo se configura como un eje estratégico para mejorar los procesos de dirección y gestión de personas en las instituciones educativas públicas; en este marco, el artículo analiza un caso desarrollado en la Unidad Educativa Fiscal Yaruquí, donde se evidencian dificultades asociadas a prácticas individuales, escasa colaboración institucional y debilidades en los procesos de liderazgo y comunicación organizacional, con el propósito de comprender cómo la implementación de una cultura de trabajo en equipo puede contribuir a la mejora de la gestión directiva y de personas, favoreciendo ambientes laborales más colaborativos, eficientes y alineados con los objetivos institucionales; desde un enfoque cualitativo y bajo el diseño de investigación acción participativa, se recogen las percepciones de directivos, docentes y personal administrativo, lo que permite identificar necesidades, tensiones y oportunidades de mejora en la dinámica organizacional, evidenciándose que la ausencia de una cultura colaborativa limita la toma de decisiones

compartidas, debilita el compromiso institucional y afecta la eficacia de los procesos administrativos y pedagógicos, razón por la cual se plantea la necesidad de fortalecer el liderazgo, la comunicación efectiva y el desarrollo de habilidades interpersonales como pilares para consolidar el trabajo en equipo, concluyéndose que una cultura organizacional basada en la colaboración no solo optimiza la gestión de personas, sino que también impacta positivamente en el desempeño institucional y en la calidad educativa.

Palabras clave: trabajo en equipo. gestión educativa. dirección institucional. cultura organizacional. gestión de personas.

Abstract

Contemporary educational management faces challenges related to human talent coordination, internal communication, and the strengthening of organizational climate. In this context, teamwork emerges as a strategic axis to improve leadership and people management processes in public educational institutions. This article analyzes a case study carried out at the Unidad Educativa Fiscal Yaruquí, where difficulties associated with individual practices, limited institutional collaboration, and weaknesses in leadership and communication processes are identified. The study aims to understand how the implementation of a teamwork culture can contribute to improving leadership and people management, promoting more collaborative, efficient, and goal-oriented work environments. Using a qualitative approach and an action research design, perceptions from administrators, teachers, and administrative staff are collected, allowing the identification of needs, tensions, and opportunities for organizational improvement. The findings reveal that the absence of a collaborative culture limits shared decision-making, weakens institutional commitment, and affects the effectiveness of administrative and pedagogical processes. Based on the analysis, the study highlights the importance of strengthening leadership, effective communication, and interpersonal skills development as key elements to consolidate teamwork. The article concludes that a collaborative organizational culture not only enhances people management but also positively influences institutional performance and educational quality.

Keywords: teamwork. educational management. institutional leadership. organizational culture. people management.

Introducción

Las instituciones educativas no solo son espacios de enseñanza y aprendizaje, sino también organizaciones humanas en las que confluyen relaciones, decisiones, emociones y responsabilidades compartidas. En este entramado cotidiano, la manera en que las personas se comunican, colaboran y asumen objetivos comunes incide directamente en la calidad de la gestión institucional y, en consecuencia, en los procesos educativos que se desarrollan en su interior. Cuando el trabajo se fragmenta en esfuerzos individuales y aislados, la dirección institucional enfrenta mayores dificultades para coordinar acciones y consolidar proyectos colectivos.

En los últimos años, la gestión educativa ha comenzado a prestar mayor atención a la dimensión organizacional de las instituciones, reconociendo que la eficacia de la dirección no depende únicamente de normas o procedimientos, sino de la forma en que el equipo humano se articula y construye sentido de pertenencia. En este marco, el trabajo en equipo se posiciona como un componente clave para fortalecer la gestión de personas, mejorar la comunicación interna y promover un

clima laboral favorable. Sin embargo, su implementación no siempre resulta sencilla, especialmente en contextos donde predominan prácticas individualistas o estructuras jerárquicas rígidas.

En la Unidad Educativa Fiscal Yaruquí se evidencia una problemática relacionada con la ausencia de una cultura consolidada de trabajo en equipo. Las dinámicas institucionales muestran dificultades en la coordinación entre directivos, docentes y personal administrativo, lo que repercute en la toma de decisiones, en la distribución de responsabilidades y en el seguimiento de los procesos institucionales. Esta situación genera tensiones internas, debilita el compromiso colectivo y limita el alcance de las acciones de mejora educativa.

La dirección institucional, en este contexto, se ve enfrentada al desafío de gestionar personas con trayectorias, expectativas y estilos de trabajo diversos. Cuando no existen espacios claros de diálogo, colaboración y construcción conjunta, la gestión tiende a centrarse en el cumplimiento de tareas individuales, dejando de lado la dimensión relacional del trabajo educativo. Investigaciones recientes señalan que una gestión de personas orientada al trabajo colaborativo favorece la cohesión institucional y fortalece el liderazgo compartido (Bolívar, 2020; Murillo & Krichesky, 2019).

El trabajo en equipo no puede entenderse únicamente como la asignación de tareas grupales, sino como un proceso que implica confianza, comunicación efectiva y corresponsabilidad. En instituciones educativas, esta dinámica adquiere una relevancia particular, ya que el logro de los objetivos institucionales depende del compromiso colectivo y de la articulación entre las distintas áreas de gestión. Cuando estas condiciones no se consolidan, la dirección institucional enfrenta mayores obstáculos para impulsar cambios sostenidos y mejorar la calidad de la gestión educativa.

En el caso de la Unidad Educativa Fiscal Yaruquí, la falta de una cultura organizacional basada en el trabajo en equipo se traduce en dificultades para coordinar acciones pedagógicas y administrativas. Esta realidad pone de manifiesto la necesidad de repensar las prácticas de dirección y gestión de personas, incorporando estrategias que promuevan la colaboración, el diálogo y la participación activa de todos los actores institucionales. Estudios latinoamericanos destacan que las instituciones que fomentan el trabajo colaborativo logran mayor cohesión interna y mejores niveles de desempeño organizacional (Vaillant & Marcelo, 2021).

Desde esta perspectiva, el presente artículo tiene como objetivo general analizar la incidencia del trabajo en equipo en la dirección y gestión de personas en la Unidad Educativa Fiscal Yaruquí. De manera específica, se busca identificar las principales debilidades en la cultura organizacional, analizar las percepciones del personal respecto a las dinámicas de trabajo colaborativo y reflexionar sobre estrategias que permitan fortalecer la gestión institucional a través del trabajo en equipo.

La importancia de este estudio radica en su aporte a la comprensión de la gestión educativa desde una mirada organizacional y humana. Abordar el trabajo en equipo como eje de la dirección institucional permite visibilizar aspectos que suelen quedar relegados frente a las exigencias administrativas, pero que resultan determinantes para el funcionamiento de la institución. En un contexto educativo

que demanda liderazgo compartido y compromiso colectivo, resulta necesario profundizar en experiencias reales que permitan repensar la gestión de personas.

Este artículo se plantea, por tanto, como un espacio de análisis y reflexión sobre la necesidad de fortalecer la cultura del trabajo en equipo en las instituciones educativas públicas. Comprender cómo esta cultura incide en la dirección y gestión de personas permitirá generar insumos relevantes para la mejora institucional y para la construcción de ambientes laborales más colaborativos, coherentes y orientados al logro de una educación de calidad.

Trabajo en equipo en las organizaciones educativas

El trabajo en equipo en las instituciones educativas se ha consolidado como un elemento clave para responder a los retos organizativos y pedagógicos que enfrentan los centros escolares. Lejos de entenderse como una simple estrategia operativa, el trabajo colaborativo implica una forma de organización basada en la confianza, la corresponsabilidad y la construcción compartida de objetivos institucionales. En el ámbito educativo, esta dinámica cobra especial relevancia, ya que el logro de las metas institucionales depende de la articulación entre directivos, docentes y personal administrativo.

Diversos estudios sostienen que el trabajo en equipo favorece la coordinación de acciones, mejora la comunicación interna y fortalece el sentido de pertenencia institucional. Bolívar (2020) señala que las escuelas que promueven dinámicas colaborativas logran mayor coherencia en sus procesos de gestión y una mejor alineación entre las decisiones directivas y las prácticas pedagógicas. Esta perspectiva permite comprender el trabajo en equipo como una condición necesaria para el fortalecimiento de la gestión educativa.

En contextos donde predominan prácticas individualistas, las instituciones suelen presentar dificultades para consolidar proyectos comunes y sostener procesos de mejora a largo plazo. Murillo y Krichesky (2019) advierten que la ausencia de una cultura colaborativa limita el liderazgo compartido y debilita la capacidad institucional para enfrentar los cambios educativos. En estos escenarios, el trabajo en equipo no se desarrolla de manera espontánea, sino que requiere intencionalidad desde la dirección institucional.

El trabajo colaborativo también se vincula con el bienestar laboral y el clima organizacional. Investigaciones recientes destacan que los equipos de trabajo cohesionados generan ambientes laborales más favorables, reducen los conflictos internos y promueven relaciones interpersonales más saludables (OEI, 2022). En instituciones educativas públicas, donde las exigencias administrativas suelen ser elevadas, estas condiciones resultan determinantes para sostener la motivación y el compromiso del personal.

Desde una mirada organizacional, el trabajo en equipo implica el desarrollo de habilidades comunicativas, la gestión de conflictos y la toma de decisiones compartidas. No se trata únicamente de distribuir tareas, sino de generar espacios de diálogo y reflexión colectiva que permitan construir acuerdos y fortalecer la identidad institucional. En este sentido, la dirección cumple un rol fundamental como facilitadora de procesos colaborativos.

Dirección y gestión de personas en instituciones educativas

La dirección educativa ha evolucionado hacia enfoques que reconocen la importancia de la gestión de personas como eje central del funcionamiento institucional. Actualmente, se concibe al directivo no solo como un gestor administrativo, sino como un líder que acompaña, orienta y potencia el trabajo del equipo humano. Esta concepción implica asumir

la gestión de personas desde una perspectiva ética, participativa y orientada al desarrollo profesional.

La gestión de personas en el ámbito educativo se relaciona directamente con la capacidad de la institución para generar condiciones de trabajo colaborativas y sostenibles. Según Vaillant y Marcelo (2021), las instituciones que invierten en el desarrollo profesional y en la construcción de equipos sólidos logran mayores niveles de compromiso y eficacia organizacional. En este marco, la dirección institucional debe propiciar espacios de participación y corresponsabilidad que fortalezcan el trabajo en equipo.

La literatura especializada destaca que una gestión de personas centrada en el control y la jerarquía tiende a generar resistencia y desmotivación. En contraste, los modelos de liderazgo pedagógico y distribuido promueven la participación activa del personal y favorecen la toma de decisiones compartidas (Pont, Nusche & Moorman, 2019). Estos enfoques resultan especialmente pertinentes en instituciones educativas públicas, donde la diversidad de actores requiere una gestión sensible y flexible.

En el contexto latinoamericano, la gestión educativa enfrenta desafíos asociados a la burocratización y a la sobrecarga laboral. Estudios realizados por la UNESCO (2021) señalan que estas condiciones afectan la calidad de la gestión institucional y limitan las oportunidades de colaboración entre los actores educativos. Frente a esta realidad, el fortalecimiento del trabajo en equipo se presenta como una estrategia para mejorar la coordinación y optimizar los procesos de dirección.

La dirección institucional también cumple un papel clave en la construcción de una cultura organizacional basada en la colaboración. Cuando los directivos promueven prácticas participativas y reconocen el aporte de los distintos miembros de la comunidad educativa, se generan dinámicas de trabajo más horizontales y comprometidas. Zabalza (2022) sostiene que la gestión de personas orientada al desarrollo humano contribuye a consolidar instituciones más cohesionadas y resilientes.

En la Unidad Educativa Fiscal Yaruquí, las dificultades identificadas en la dirección y gestión de personas se relacionan con la ausencia de mecanismos claros para fomentar el trabajo en equipo. La falta de espacios de diálogo y coordinación limita la construcción de acuerdos institucionales y afecta el clima laboral. Esta situación evidencia la necesidad de repensar la gestión educativa desde una perspectiva colaborativa.

En conjunto, el análisis teórico permite comprender que el trabajo en equipo y la gestión de personas no son dimensiones aisladas, sino componentes interdependientes de la dirección institucional. Fortalecer estas dimensiones implica promover una cultura organizacional basada en la colaboración, el respeto y la corresponsabilidad, elementos esenciales para mejorar la gestión educativa y avanzar hacia una educación de mayor calidad.

Metodología

El presente estudio se desarrolló desde un enfoque cualitativo, orientado a comprender las dinámicas internas relacionadas con el trabajo en equipo y su incidencia en la dirección y gestión de personas en la Unidad Educativa Fiscal Yaruquí. Este enfoque permitió aproximarse a la realidad institucional desde la voz y la experiencia de los actores educativos, reconociendo la complejidad de las relaciones organizacionales y los significados que se construyen en el trabajo cotidiano.

El diseño metodológico adoptado corresponde a la investigación acción participativa, debido a su pertinencia para analizar problemáticas institucionales y promover procesos de reflexión colectiva orientados a la mejora. Este tipo de diseño posibilita que los actores involucrados no sean únicamente fuentes de información, sino participantes activos en el análisis de la realidad y en la construcción de alternativas de solución, aspecto clave en estudios vinculados a la gestión educativa (Kemmis et al., 2018).

El estudio se contextualizó en una institución educativa fiscal donde se evidencian dificultades en la consolidación del trabajo en equipo, especialmente en los procesos de coordinación, comunicación y toma de decisiones. La población estuvo conformada por directivos, docentes y personal administrativo, considerados actores clave para comprender la gestión de personas y las prácticas de dirección institucional. Se trabajó con una muestra intencional, seleccionada en función de la participación directa de los actores en los procesos de gestión y organización escolar.

Como técnicas de recolección de información se emplearon la entrevista semiestructurada y la observación participante. La entrevista permitió recoger percepciones, experiencias y valoraciones de los actores educativos respecto al trabajo en equipo, el liderazgo institucional y la gestión de personas. Este instrumento se estructuró a partir de preguntas abiertas, favoreciendo la expresión libre y la profundización en los temas abordados.

La observación participante se desarrolló en espacios institucionales como reuniones de trabajo, jornadas pedagógicas y actividades administrativas. A través de esta técnica se registraron dinámicas de interacción, formas de comunicación y niveles de participación, permitiendo contrastar los discursos expresados en las entrevistas con las prácticas reales observadas en la institución. Esta triangulación fortaleció la validez del análisis.

El proceso de recolección de datos se llevó a cabo durante un periodo académico, respetando los tiempos y dinámicas institucionales. Previo a la aplicación de los instrumentos, se informó a los participantes sobre los objetivos del estudio, garantizando la confidencialidad de la información y el uso exclusivo de los datos con fines académicos.

Para el análisis de la información se utilizó un proceso de categorización temática, que permitió organizar los datos en torno a las variables de estudio: trabajo en equipo y dirección y gestión de personas. A partir de esta categorización se identificaron patrones, tensiones y coincidencias en los discursos y prácticas institucionales, facilitando una comprensión profunda del fenómeno analizado (Flick, 2020).

En el plano ético, se aseguró el consentimiento informado de los participantes y el resguardo de su identidad. La investigación se desarrolló bajo principios de respeto, transparencia y responsabilidad, procurando no generar afectaciones en la dinámica institucional ni en las relaciones laborales.

La metodología empleada permitió construir una mirada integral y contextualizada de la realidad de la Unidad Educativa Fiscal Yaruquí. Los hallazgos obtenidos a partir de este proceso constituyen la base para la presentación de los resultados y su posterior discusión, orientada a reflexionar sobre la importancia del trabajo en equipo como eje de la dirección y gestión de personas en instituciones educativas públicas.

Resultados

Los resultados se presentan a partir del análisis de la información recopilada mediante entrevistas semiestructuradas y observación participante en la Unidad Educativa Fiscal Yaruquí. El propósito fue comprender cómo se manifiesta el trabajo en equipo en la institución y de qué manera incide en la dirección y gestión de personas. El análisis permitió identificar patrones recurrentes, tensiones organizacionales y percepciones compartidas entre los actores educativos.

De forma general, se evidencia una cultura organizacional marcada por prácticas individuales, con escasos espacios de coordinación colectiva. Esta dinámica repercute en la comunicación interna, la toma de decisiones y el clima laboral, generando dificultades para consolidar una gestión institucional articulada.

Resultados sobre el trabajo en equipo

Las entrevistas revelan que el trabajo en equipo no se encuentra institucionalizado como práctica habitual. Si bien existen espacios formales de reunión, estos se orientan principalmente al cumplimiento de disposiciones administrativas, dejando poco margen para la construcción colectiva de propuestas o la reflexión conjunta.

Tabla

Percepción del trabajo en equipo en la institución

| Categoría analizada | Evidencia predominante |
|----------------------------|-------------------------------|
| Coordinación entre áreas | Limitada |
| Comunicación interna | Fragmentada |
| Colaboración docente | Esporádica |
| Trabajo interdepartamental | Poco frecuente |

Los actores entrevistados coinciden en que la falta de coordinación genera duplicación de tareas y dificultades para alcanzar objetivos comunes, lo que debilita la cohesión institucional.

Resultados sobre la dirección institucional

En relación con la dirección institucional, se identifica un estilo de gestión centrado principalmente en la supervisión y el cumplimiento normativo. La toma de decisiones se percibe como centralizada, con escasa participación del personal docente y administrativo.

Tabla

Características de la dirección institucional

| Aspecto observado | Nivel identificado |
|-------------------------------|---------------------------|
| Liderazgo participativo | Bajo |
| Toma de decisiones compartida | Bajo |
| Comunicación directiva | Media |
| Acompañamiento al personal | Limitado |

La observación participante confirma que las reuniones institucionales priorizan la transmisión de información, más que el diálogo o la construcción conjunta de soluciones.

Resultados sobre la gestión de personas

En cuanto a la gestión de personas, los resultados muestran debilidades en el reconocimiento del trabajo colaborativo y en la generación de espacios de desarrollo profesional colectivo. Los participantes expresan que las iniciativas institucionales se desarrollan de manera individual, sin un seguimiento coordinado.

Tabla

Gestión de personas en la institución

| Dimensión analizada | Nivel de desarrollo |
|--|----------------------------|
| Reconocimiento al trabajo colaborativo | Bajo |
| Espacios de diálogo laboral | Escasos |
| Desarrollo profesional colectivo | Limitado |
| Clima laboral | Moderado |

Estas condiciones influyen en la motivación del personal y en la percepción de pertenencia institucional, afectando la disposición para el trabajo en equipo.

Resultados desde la observación de dinámicas institucionales

La observación participante permitió identificar prácticas cotidianas que refuerzan el trabajo individual por sobre el colectivo. Las interacciones entre los miembros del personal se concentran en actividades puntuales, sin continuidad ni planificación conjunta.

Tabla

Dinámicas observadas en el trabajo institucional

| Aspecto observado | Caracterización |
|-----------------------------------|-----------------|
| Interacción entre actores | Funcional |
| Espacios colaborativos | Limitados |
| Resolución colectiva de problemas | Ocasional |
| Sentido de corresponsabilidad | Débil |

Estos hallazgos evidencian que, aunque existe disposición para colaborar, no se han consolidado mecanismos institucionales que promuevan de manera sostenida el trabajo en equipo.

En conjunto, los resultados permiten afirmar que la ausencia de una cultura sólida de trabajo en equipo incide directamente en la dirección y gestión de personas en la Unidad Educativa Fiscal Yaruquí. La predominancia de prácticas individuales, la centralización de decisiones y la limitada comunicación interna dificultan la construcción de procesos institucionales colaborativos.

No obstante, también se identifican oportunidades de mejora, especialmente en la disposición del personal para participar en espacios de diálogo y en la necesidad compartida de fortalecer la cohesión institucional. Estos elementos constituyen una base importante para el diseño de estrategias orientadas al fortalecimiento del trabajo en equipo y a la mejora de la gestión educativa.

Discusión

Los resultados obtenidos en la Unidad Educativa Fiscal Yaruquí permiten comprender que el trabajo en equipo no se consolida únicamente a partir de disposiciones normativas o estructuras formales, sino que se construye desde las prácticas cotidianas, las relaciones interpersonales y el estilo de dirección institucional. La ausencia de una cultura colaborativa sólida, evidenciada en las entrevistas y en la observación participante, repercute directamente en la gestión de personas y en la capacidad de la institución para articular esfuerzos colectivos orientados a la mejora educativa.

La limitada coordinación entre áreas y la fragmentación de la comunicación interna reflejan una gestión institucional centrada en el cumplimiento de tareas individuales más que en la construcción de objetivos compartidos. Este hallazgo coincide con lo señalado por Bolívar (2020), quien sostiene que las organizaciones educativas con bajo nivel de colaboración tienden a desarrollar prácticas aisladas que dificultan la coherencia institucional. En este sentido, el trabajo en equipo no aparece como una práctica espontánea, sino como un proceso que requiere liderazgo intencional y sostenido.

El predominio de un estilo de dirección centralizado, identificado en los resultados, condiciona la participación del personal docente y administrativo en la toma de decisiones. Esta dinámica limita la corresponsabilidad y debilita el compromiso institucional, aspectos fundamentales para una gestión educativa eficaz. Murillo y Krichesky (2019) advierten que cuando las decisiones se concentran en la figura directiva, se reduce la capacidad de los

equipos para asumir responsabilidades compartidas y generar soluciones colectivas a los problemas institucionales.

Desde la perspectiva de la gestión de personas, los resultados evidencian una escasa valoración del trabajo colaborativo como elemento estratégico. La falta de reconocimiento institucional hacia las iniciativas colectivas incide en la motivación del personal y refuerza prácticas individuales. Estudios realizados por la Organización de Estados Iberoamericanos destacan que el reconocimiento del trabajo en equipo fortalece el sentido de pertenencia y mejora el clima laboral en las instituciones educativas públicas (OEI, 2022). La ausencia de estos mecanismos en la Unidad Educativa Fiscal Yaruquí explica, en parte, la débil consolidación de equipos de trabajo estables.

La observación participante permitió identificar que los espacios institucionales destinados a la interacción se orientan principalmente a la transmisión de información, dejando poco margen para el diálogo reflexivo o la planificación conjunta. Esta situación coincide con lo planteado por Pont, Nusche y Moorman (2019), quienes señalan que la gestión educativa tradicional prioriza la verticalidad comunicativa, limitando la construcción de liderazgos compartidos. En contextos como el analizado, esta lógica organizacional dificulta la emergencia de dinámicas colaborativas genuinas.

Un aspecto relevante de la discusión es la disposición del personal para participar en procesos colaborativos, a pesar de las limitaciones estructurales existentes. Los actores educativos expresan la necesidad de contar con espacios de diálogo y coordinación más frecuentes, lo que evidencia una oportunidad para fortalecer el trabajo en equipo desde la gestión institucional. Vaillant y Marcelo (2021) sostienen que la colaboración docente se potencia cuando existen condiciones organizacionales que favorecen el intercambio profesional y la reflexión colectiva.

Desde una mirada organizacional, el trabajo en equipo se vincula estrechamente con el desarrollo de una cultura institucional basada en la confianza y la corresponsabilidad. Cuando estas condiciones no se consolidan, las instituciones tienden a reproducir prácticas burocráticas que afectan la eficacia de la gestión. Según Fullan (2020), las organizaciones educativas que no invierten en el fortalecimiento de sus equipos humanos presentan mayores dificultades para sostener procesos de mejora a largo plazo.

En el contexto latinoamericano, la gestión educativa enfrenta desafíos asociados a la sobrecarga administrativa, la rigidez normativa y la escasez de espacios para la innovación organizacional. La UNESCO (2021) señala que estas condiciones impactan negativamente en la capacidad de las instituciones para generar dinámicas colaborativas y promover liderazgos distribuidos. Los resultados del presente estudio se inscriben en esta problemática regional, evidenciando la necesidad de repensar la dirección institucional desde una perspectiva más humana y participativa.

La relación entre trabajo en equipo y gestión de personas se manifiesta también en el clima laboral observado en la institución. Un clima moderado, caracterizado por relaciones funcionales, pero poco colaborativas, limita el desarrollo de vínculos profesionales sólidos. Zabalza (2022) afirma que las instituciones educativas con climas laborales débiles presentan mayores niveles de desgaste profesional y menor disposición al trabajo conjunto, lo que afecta directamente la calidad de la gestión.

Asimismo, los resultados sugieren que la falta de espacios sistemáticos de reflexión colectiva impide la construcción de aprendizajes organizacionales. Según Senge et al. (2019), las organizaciones que aprenden son aquellas que promueven el diálogo, la reflexión compartida y la construcción conjunta de conocimiento. En la Unidad Educativa Fiscal Yaruquí, estas prácticas aún no se consolidan, lo que limita la capacidad institucional para adaptarse a los cambios y desafíos del contexto educativo.

Desde esta perspectiva, la discusión permite afirmar que el trabajo en equipo no debe concebirse como una acción puntual, sino como un proceso organizacional que atraviesa la dirección, la gestión de personas y la cultura institucional. Fortalecer esta dimensión implica

transformar las prácticas de liderazgo, generar espacios de participación real y reconocer el valor del capital humano como eje de la gestión educativa.

Finalmente, los hallazgos del estudio invitan a reflexionar sobre la necesidad de transitar hacia modelos de dirección más colaborativos, donde la gestión de personas se base en la confianza, el diálogo y la corresponsabilidad. La experiencia de la Unidad Educativa Fiscal Yaruquí evidencia que, mientras no se consolide una cultura de trabajo en equipo, los procesos de gestión continuarán fragmentados, afectando la eficacia institucional y la calidad educativa. Este análisis abre la posibilidad de repensar la dirección escolar como un proceso colectivo, orientado al fortalecimiento de las relaciones humanas y al logro de objetivos comunes.

Conclusiones

El análisis desarrollado en la Unidad Educativa Fiscal Yaruquí permitió comprender que el trabajo en equipo constituye un eje fundamental para el fortalecimiento de la dirección y la gestión de personas en las instituciones educativas públicas. Los hallazgos evidencian que la ausencia de una cultura colaborativa consolidada repercute directamente en la coordinación institucional, la comunicación interna y la toma de decisiones, limitando la eficacia de los procesos organizacionales.

Se concluye que las prácticas individualistas, identificadas tanto en los discursos de los actores educativos como en las dinámicas observadas, dificultan la construcción de objetivos compartidos y debilitan el sentido de corresponsabilidad institucional. Esta fragmentación del trabajo afecta la gestión de personas, generando climas laborales funcionales, pero poco cohesionados, donde la colaboración se presenta de manera ocasional y no como una práctica sistemática.

Asimismo, el estudio permite afirmar que el estilo de dirección institucional influye de manera significativa en la consolidación del trabajo en equipo. La centralización de decisiones y la limitada participación del personal docente y administrativo restringen las posibilidades de liderazgo compartido y reducen el compromiso colectivo. La gestión de personas, en este contexto, se ve condicionada por enfoques organizacionales que priorizan el control por sobre la participación.

Los resultados también evidencian que, a pesar de las limitaciones estructurales y organizacionales, existe una disposición favorable del personal para fortalecer el trabajo colaborativo. Esta apertura representa una oportunidad institucional relevante, ya que pone de manifiesto la necesidad de generar espacios de diálogo, planificación conjunta y reconocimiento del trabajo colectivo como parte de la gestión educativa.

Desde una perspectiva organizacional, se concluye que fortalecer el trabajo en equipo implica transformar no solo las prácticas operativas, sino también la cultura institucional. La gestión de personas debe orientarse hacia el desarrollo de relaciones basadas en la confianza, la comunicación efectiva y el reconocimiento mutuo, elementos esenciales para construir equipos de trabajo estables y comprometidos.

Finalmente, el estudio reafirma que la dirección educativa requiere asumir un rol activo en la promoción del trabajo en equipo, facilitando condiciones organizacionales que favorezcan la colaboración y el aprendizaje colectivo. Avanzar hacia modelos de gestión más participativos permitirá no solo mejorar la eficacia institucional, sino también consolidar ambientes laborales más humanos, coherentes y orientados al logro de una educación de calidad.

Referencias

- Bolívar, A. (2020). *La mejora de la escuela: Liderazgo pedagógico y trabajo colaborativo*. Síntesis.
- Cabero, J., & Palacios, A. (2021). La gestión del cambio educativo y el trabajo colaborativo en las organizaciones escolares. *Revista de Educación a Distancia*, 21(67), 1–19. <https://doi.org/10.6018/red.476441>
- Fullan, M. (2020). *Liderar en una cultura de cambio*. Octaedro.
- Flick, U. (2020). *Introducción a la investigación cualitativa* (6.ª ed.). Morata.
- Kemmis, S., McTaggart, R., & Nixon, R. (2018). *The action research planner: Doing critical participatory action research*. Springer.
- Murillo, F. J., & Krichesky, G. (2019). El liderazgo escolar para la mejora de la educación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 79(1), 9–27. <https://doi.org/10.35362/rie7913406>
- OEI. (2022). *Innovación y gestión educativa en América Latina: Retos para el siglo XXI*. Organización de Estados Iberoamericanos.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2019). *Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas para la acción*. OCDE.
- Senge, P., Hamilton, H., & Kania, J. (2019). *La quinta disciplina en la práctica: Estrategias y herramientas para construir organizaciones que aprenden*. Granica.
- UNESCO. (2021). *Reimaginar juntos nuestros futuros: Un nuevo contrato social para la educación*. UNESCO.
- Vaillant, D., & Marcelo, C. (2021). *Aprendizaje profesional docente: cómo, cuándo y con quién aprender*. Narcea.
- Zabalza, M. A. (2022). *Innovación educativa y mejora de la enseñanza*. Narcea.