

Fortalecimiento de la capacidad de trabajo en equipo de supervisores de Educación Básica en México

Invigoration of the capacity of work in team of supervisors of Basic Education in Mexico

Blanca Esthela Segundo-Vázquez*

✉ blanca.segundo167@edugem.gob.mx

 <https://orcid.org/0009-0002-9510-6491>

María Borroto-Pérez**

✉ mariaborroto@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-7377-4029>

*Subdirección Regional de Educación Básica, Atlacomulco, México

**Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Ciego de Ávila, Cuba.

Resumen

Los problemas en educación no pueden enfocarse sólo desde una perspectiva exclusivamente pedagógica, sino desde la administración, liderazgo y capacidad para trabajo en equipo, útiles para obtener reformas. Con el objetivo de elevar la capacidad de trabajo en equipo de los supervisores de Educación Básica, muy importantes para perfeccionar la eficacia del trabajo en equipo, se desarrolló una investigación de campo aplicada, realizándose encuestas a los tres grupos implicados en el equipo de conducción, o sea, supervisores, subdirectores regionales y personal del área de la subdirección, detectándose falta de preparación para ejercer un liderazgo efectivo, por lo que se declaró el problema ¿Cómo contribuir al perfeccionamiento de la capacidad de trabajo en equipo durante la administración de los supervisores de educación básica en México? El aporte fue un sistema de acciones metodológicas para elevar la calidad del liderazgo y trabajo en equipo, cuya pertinencia científico-metodológica fue corroborada por especialistas.

Palabras clave: administración educativa, liderazgo, trabajo en equipo



Abstract

The educational problems cannot be focused from an exclusively pedagogic perspective, but from the administration, leadership and the work in team, useful to obtain reformatations. Was an applied field investigation developed, being carried out surveys to supervisors, regional and personal sub directors of the area of the sub bureau, is detecting lacked of preparation to exercise effective leadership, being declared the problem How to contribute to the work capacity in team and leadership during the educational administration of the supervisors of basic education in Mexico? A system of methodological actions was designed whose methodological relevancy scientist was corroborated by specialists.

Keywords: educational administration, leadership, teamwork

Introducción

Los problemas de la educación no pueden enfocarse aisladamente o desde una perspectiva exclusivamente pedagógica, cualquier reforma educativa de alguna profundidad implica necesariamente una reforma de la Administración educativa para adaptar su estructura y funcionamiento a los nuevos escenarios (Gutiérrez, 1975).

Existen numerosos ejercicios investigativos que han estudiado el liderazgo y el trabajo en equipo en la administración o gestión de procesos educacionales como Gutiérrez (1975), Vargas (2008), Weinstein (2009), Bolívar (2010), Furguerle y Graterol (2010), López. (2014), Robinson et al. (2014), Nogales y Borroto, (2015), Tripiana y Llorens (2015), Valverde (2015), García (2016), Jiménez (2016), Macías y Barreto (2016), Sierra (2016), Ulloa y Gajardo (2016), Bush (2017), Murillo (2017), Narváez (2019), Suárez, (2020), Chacón et al (2022), Sánchez et al. (2022), Zamarripa et al. (2022), Grañó (2023), Salazar et al (2023), Sánchez (2023), Torrelles et al. (2023), Colombo (2024), Dale (2024), CVProfí. (2025), Mercately (2025) y Raes, (2025). Sin embargo, resulta todavía necesario seguir profundizando en el liderazgo y proceso administrativo en el ámbito educativo, sobre todo para encontrar indicadores que permitan preparar y evaluar a los directivos en esta esfera.

La administración educativa se relaciona significativamente con las relaciones interpersonales (Suárez, 2020). El gerente educativo ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores

de la comunidad educativa, con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, para lo cual debe ejercer un liderazgo compartido y flexible. Dale (2024) destaca la importancia de la cultura organizacional, la satisfacción de los colaboradores y la comunicación efectiva dentro de los equipos de dirección.

Según Jiménez (2016) nadie discute hoy la importancia de la dirección escolar y del liderazgo en particular, en la mejora del sistema educativo. La dirección en lo fundamental constituye una actividad de tipo social, debido a que su acción va encaminada a la conducción de personas y grupos sociales hacia la consecución de objetivos, por lo que se ha ido desarrollando y perfeccionando hasta adquirir un carácter científico. Por ello el mejoramiento de la educación, entre otros factores, pasa por cambios en el modelo de dirección de los centros educacionales.

La acción gerencial de las organizaciones educativas requiere apoyarse en un liderazgo efectivo que permita la sinergia de los actores del proceso a través de la participación y trabajo en equipo, ya que la cultura de trabajo en equipo favorece la participación creativa y la innovación (Macías y Barreto, 2016). Zamarripa et al (2022) destacan que un liderazgo efectivo puede potenciar la productividad, pero para mejorar el desempeño organizacional es importante la cohesión grupal, el compromiso de los miembros y la resolución de conflictos. Un liderazgo sostenible es una de las tendencias clave en la gestión de equipos de dirección (Grañó, 2023).

Otras de las características de la gerencia educativa es su capacidad de dirigir los procesos de cambios en la institución, donde prima el trabajo en equipo con una comunicación sólida beneficiando de esta manera un clima positivo entre sus miembros (Sánchez, 2023). Sánchez et al (2022) reportan investigaciones donde se señalan tendencias sobre trabajo en equipo.

Mercately. (2025) destaca la importancia que tienen para la mejora la productividad y la cohesión organizacional del trabajo en equipo, la comunicación, coordinación, complementariedad, confianza y compromiso. A esto pueden añadirse aspectos como la adaptabilidad, la resiliencia y la inteligencia emocional que son factores esenciales para el éxito de los equipos de dirección (Colombo, 2024)

El liderazgo es un estilo que se ejerce en la vida y tiene efectos en cómo construir las relaciones consigo mismo y con otros. Un factor esencial del liderazgo es la capacidad de influencia y la de

darle significado a las cosas que transmiten a los miembros del grupo. El liderazgo pedagógico o educativo puede ser de suma utilidad para potenciar dicho mejoramiento (Bolívar, 2010), ya que hace referencia a los modelos o enfoques de gestión de las instituciones educativas que tiene un efecto tanto en el proceso como en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. El liderazgo compartido dentro de los equipos de dirección impacta el desempeño organizacional (Chacón et al, 2022)

Un líder educativo es quien es capaz de influir en la comunidad educativa (Bush, 2017), por lo cual el liderazgo cumpliría un rol catalizador (Narváez, 2019), promoviendo el desarrollo de condiciones favorables para el aprendizaje (Ulloa y Gajardo, 2016). García (2016) considera que es esencial un liderazgo basado en la comunicación. El Líder es el que debe crear un entorno emocional positivo, lo cual repercute en la eficacia laboral de su equipo (López, 2014). Robinson et al. (2014) abogan a favor de un liderazgo que se centre más en las relaciones entre el líder y colaboradores y Salazar et al (2023) destacan la importancia del liderazgo y la cultura de trabajo en equipo para mejorar la calidad educativa.

Según Sierra (2016) el líder educativo se convierte en la persona que, con condiciones específicas, frente al sentido de la educación, orienta a la comunidad educativa en la búsqueda de mejorar la calidad educativa y algunas competencias que tienen que ver con el saber hacer y cómo es el trabajo en equipo, que es la capacidad para construir relaciones de respeto, colaboración y crecimiento con otras personas para conseguir resultados comunes y compartidos dentro de un equipo de trabajo, valorando las diferencias, reconociendo las competencias de cada uno y logrando sinergia en los resultados.

Para Furguerle y Graterol, (2010) el trabajo en equipo es un aspecto importante en las organizaciones educativas porque desarrolla la satisfacción, participación, compromiso de los miembros para realizar las tareas y funciones de manera conjunta. La colaboración entre los directivos influye en rendimiento organizacional (Raes, 2025). También resulta importante la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y la motivación dentro de los equipos (CVProf. 2025).

El líder transformacional de una organización, debe ser un agente de cambio que motive al personal a cargo a que cumpla los debidos procesos para que, realmente abarquen las acciones

necesarias en miras de lograr mejorar el clima institucional (Vargas, 2008). La competencia de trabajo en equipo en las organizaciones modernas resulta muy importante (Torrelles et al, 2023)

En la presente investigación se tuvo en cuenta que en los informes existentes sobre la administración educativa de los supervisores de las zonas escolares correspondientes a la Subdirección Regional de Atlacomulco, se señalan como problemáticas: insuficiencias en el trabajo comprometido en equipo, ausencia de trabajo colaborativo, poca disposición para trabajar en equipo, falta de integración de la teoría y la práctica por desconocimiento de los manuales y los perfiles que debe de tener.

Se evidenció que existe falta de trabajo colaborativo entre los 80 supervisores, surgiendo así la necesidad de actualizarlos en el liderazgo como herramienta administrativa en el ámbito educativo, el manejo de la dirección para desarrollar competencias generales que se deben desplegar, pero también competencias que permitan analizar el trabajo de los supervisores. Se declaró como **problema** de la investigación ¿Cómo contribuir al perfeccionamiento de la capacidad para el trabajo en equipo como parte del liderazgo durante el proceso de administración educativa de los supervisores de educación básica en México?

Una de las causas que puede haber contribuido a la existencia de dichas insuficiencias es la falta de preparación de los supervisores para ejercer un liderazgo efectivo durante la administración educativa. Entonces se expresa una contradicción: se requiere de un supervisor plenamente preparado para ejercer sus funciones y no se ha considerado un sistema de formación que los prepare para enfrentar los retos de la Reforma Educativa y potenciar las relaciones de todos los componentes necesarios para el logro de la formación integral de los estudiantes que requiere la sociedad actual.

Se trazó entonces como objetivo, diseñar un sistema de acciones metodológicas para fortalecer el liderazgo educativo desarrollando la capacidad para el trabajo en equipo durante el proceso de administración educativa de los supervisores de educación básica en México. Para medir y perfeccionar la capacidad para el trabajo en equipo, como variable del liderazgo educativo, se consideraron los indicadores reportados por Nogales y Borroto (2015).

La investigación se llevó a cabo en la Región 1 de la Subdirección Regional de Educación Básica Atlacomulco que cuenta con 80 supervisiones, 25 de preescolar, 28 de primaria, 15 de secundaria, 9 de telesecundarias y tres de los diferentes Centros de Atención Múltiple (CAM). El total de escuelas que abarca la subdirección regional de Atlacomulco es de 917 comprendiendo los directores 347 de nivel de preescolar, 345 primarias, 134 secundarias, 87 telesecundarias y 4 de especial. Trabajan 80 supervisores que son licenciados, 30 de ellos tienen el grado de maestría y 10 el grado de doctor. Como muestra fueron considerados 66 supervisores, los 57 jefes del área de la subdirección y los 19 subdirectores regionales, todos representativos de las poblaciones.

A fin de ser consultados en la investigación, se seleccionaron 19 de 20 especialistas atendiendo a las siguientes características: experiencia profesional de más de 10 años como personal operativo de la subdirección Regional de Atlacomulco de nivel de Educación Básica, grado científico de maestro o doctor en ciencias, experiencia profesional promedio de 15 años, adecuado sentido crítico y con disposición para cooperar.

Con el objetivo de conocer la percepción sobre la presencia de indicadores que indican la capacidad para el trabajo en equipo, como contribución al liderazgo educativo durante el proceso de administración educativa, se realizaron encuestas a los supervisores, los subdirectores regionales y al personal del área de la subdirección.

Desarrollo

En las figuras 1, 2 y 3 se muestran los porcentajes obtenidos en las encuestas a supervisores, subdirectores regionales y personal del área de la subdirección, respectivamente, para los indicadores de liderazgo considerados en la investigación, con respuestas de Sí están presentes, se encuentran parcialmente presentes y No están presentes.

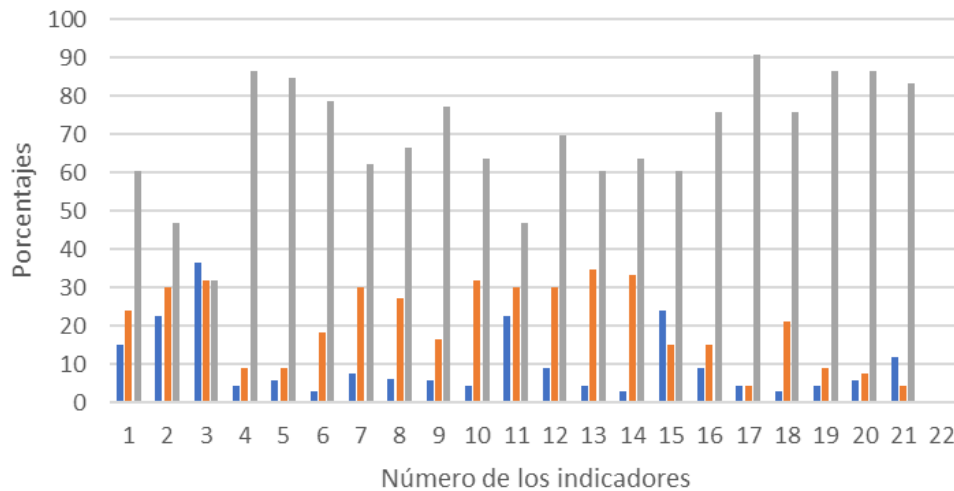


Figura 1

Porcentajes de respuestas en encuesta a supervisores de los indicadores que están presentes en los supervisores. Si (primeras columnas), Parcialmente (segundas columnas) y No (terceras columnas). Los indicadores de liderazgo son los considerados en la investigación

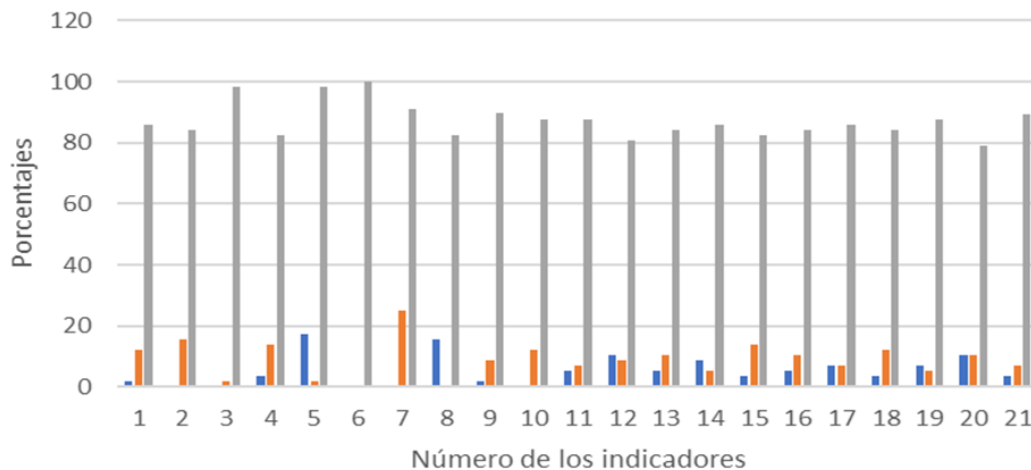


Figura 2

Porcentajes de respuestas en encuesta a subdirectores regionales de los indicadores que están presentes en los supervisores. Si (primeras columnas), Parcialmente (segundas columnas) y No (terceras columnas). Los indicadores de liderazgo son los considerados en la investigación

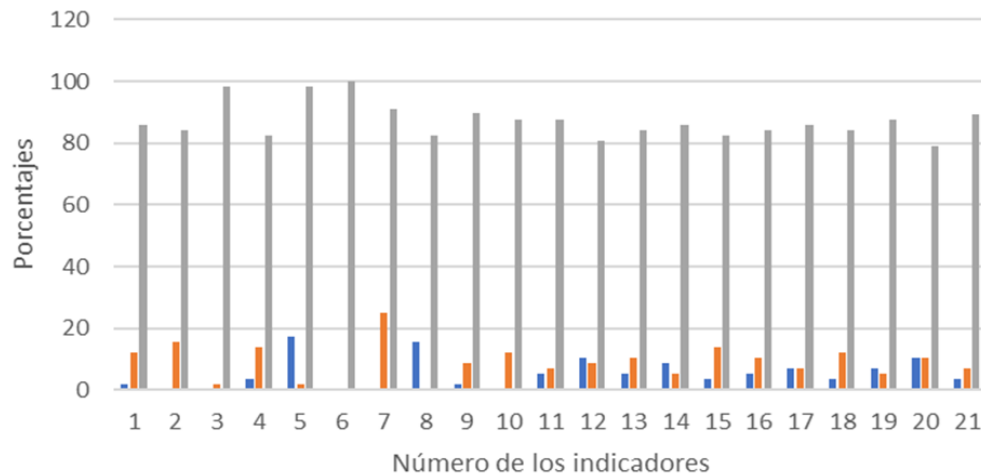


Figura 3

Porcentajes de respuestas en encuesta a personal del área de la subdirección de los indicadores que están presentes en los supervisores. Si (primeras columnas), Parcialmente (segundas columnas) y No (terceras columnas). Los indicadores de liderazgo son los considerados en la investigación

Para el 60 % o más de los encuestados, la mayor parte de los indicadores están ausentes en los Supervisores, incluso para el criterio de los propios supervisores.

Se pudo constatar que existen insuficiencias en el conocimiento de los indicadores evaluados del trabajo en equipo durante el liderazgo, lo cual se expresó porque *no siempre* los encuestados reconocieron las cualidades o propiedades del liderazgo, que se señalan a continuación.

Reunir información relevante antes de tomar una decisión; involucrar a los subordinados en los análisis y al momento de tomar decisiones que los afectan y actuar en concordancia; anteponer los intereses del equipo a los personales para tomar decisiones; procurar soluciones adecuadas para todos evitando la censura a los otros por los errores cometidos; emplear normas y criterios de evaluación explícitos y claros; ser abiertos a la crítica, recibéndola como sugerencia para el proceso de mejora y no como desvalorización personal y posteriormente dar información de retroalimentación para dar conocimiento de los cambios operados a partir de dicha crítica.

También consideran que no se analiza regularmente el desempeño del equipo, empleando métodos de supervisión coherentes ni proporcionando retroalimentación a sus miembros; no siempre demuestran que tienen conocimientos diversos relacionados con el grupo ni propician la colaboración de todos para poder lograr los objetivos del proceso que dirigen; regularmente no son colectivistas, trabajando por el bienestar del colectivo y para satisfacer los intereses de los subordinados; frecuentemente no subordinan su comportamiento individual al del colectivo lo cual reduciría los conflictos y estimularía una atmósfera agradable y regularmente no involucran a todos en la solución de los problemas (dirección participativa).

Por otra parte casi nunca fomentan la reflexión y discusión en el grupo, teniendo en cuenta las opiniones de los demás; ni buscan respuestas rápidas y de calidad cuando existen estados de opinión; en ocasiones no organizan su propio trabajo y el de los miembros del equipo para la realización de las tareas, desconociendo con exactitud cuáles son las metas en cada actividad que desarrollan y hacia dónde se dirigen, ni fijan niveles de esfuerzo o cumplimiento estimulando a los miembros del equipo para su rendimiento.

Con frecuencia no muestran conocimiento de sus debilidades y fortalezas ni se ocupan que cada miembro del equipo las conozca para adecuarlas a situaciones y exigencias específicas y cambiantes; en ocasiones no corren riesgos porque le temen a equivocarse; no creen en las capacidades de los subordinados para hacer posible el funcionamiento del grupo ni propician la autopreparación, la autovaloración y el autocontrol como vías fundamentales del desarrollo personal de los subordinados.

A partir de la triangulación de las fuentes de datos ofrecidos en las encuestas a los tres grupos diferentes considerados, o sea, supervisores, subdirectores regionales y personal del área de la subdirección, se comprobó la existencia del problema de investigación considerado y la necesidad de realizar una propuesta para atenuarlo.

A partir del diagnóstico realizado en la presente investigación, se diseñó un sistema de acciones metodológicas para el fortalecimiento de la capacidad para trabajar en equipo, que tuvo como referentes teóricos en lo psicológico al constructivismo (Piaget, 1969), porque postula la necesidad de entregar a la persona herramientas que le permitan construir sus propios procedimientos para resolver una situación problemática, lo que implica que sus ideas se

modifiquen y siga aprendiendo. En lo pedagógico al enfoque por competencias (McClelland, 1973), ya que es una forma efectiva para conocer y evaluar el desempeño laboral y la capacidad de trabajar en un equipo está considerada como una competencia interpersonal.

Está basado en el trabajo metodológico que es la vía fundamental para modificar desde dentro, tendencias, actitudes y acciones concretas constituidas por actividades intelectuales, teóricas, prácticas que tienen como objetivo la elevación de la eficiencia de un proceso (Ministerio de Educación Superior, 2008) y es considerada un conjunto de actividades que, utilizando vías científicas, se diseñan, ejecutan y valoran, con el objetivo de propiciar el perfeccionamiento del desempeño profesional del personal pedagógico (Miranda, 2010).

Las actividades se deben ejecutar de forma permanente para y con los supervisores y directivos en los diferentes niveles de la educación con el propósito de elevar su preparación para garantizar la ejecución eficiente del proceso desarrollado (Pozo y Gómez, 1998; Ruiz, 2004).

La misión del sistema es fortalecer el liderazgo educativo como herramienta administrativa para supervisores de Educación Básica que permitiera desarrollar un proceso eficiente de preparación en la planeación, coordinación y seguimiento de los supervisores en México.

Para desarrollar la capacidad de trabajo en equipo de los supervisores tienen que estar predispuestos para aprender los elementos teóricos que permiten el desarrollo posterior de esta capacidad. El aprendizaje se garantiza cuando el resultado del trabajo administrativo de los supervisores después de su preparación y de la negociación, muestra niveles superiores de liderazgo porque su cumplimiento está precedido del cumplimiento de los indicadores establecidos.

Para lograr la capacidad de trabajo en equipo del supervisor es fundamental la participación de los subdirectores regionales y del personal del área de la subdirección. Aunque tiene naturaleza administrativa la función de dirección se da como coordinación en que las decisiones son para adecuar, a las condiciones específicas, las decisiones tomadas en cada nivel organizativo.

Las acciones metodológicas para el fortalecimiento del liderazgo educativo de los supervisores se diseñaron como sistema, o sea, en un conjunto ordenado de procedimientos (operaciones y métodos), relacionados entre sí, que contribuyen a realizar una función y desarrollados de

acuerdo a un esquema integrado para lograr los objetivos. Modelar el liderazgo educativo a través de la capacidad para el trabajo en equipos como sistema requirió determinar los componentes y las relaciones que entre ellos se establecen y las funciones que cumple el sistema, como integración del conjunto de relaciones entre ellos.

La formación metodológica para influir en la capacidad para el trabajo en equipos se debe desarrollar en los diferentes niveles organizativos en los que se la administración educativa, o sea, el de los supervisores, entre los subdirectores regionales y con el personal del área de la subdirección. Cada colectivo debe desarrollar acciones de formación metodológica.

El objetivo general fue favorecer la capacitación de los supervisores en el trabajo en equipo que se desarrolla en la educación básica en México.

Tiene que existir correspondencia entre el problema identificado, el objetivo a alcanzar, las acciones diseñadas para comprobar el cumplimiento del objetivo y el sistema de indicadores que permitan evaluar el cumplimiento del objetivo y los avances en la solución del problema.

Como Componentes del sistema de acciones metodológicas se propusieron la Orientación teórica, la Preparación individual y el Trabajo práctico colectivo, todos dirigidos al fortalecimiento de la capacidad de trabajo en equipo.

Mediante la Orientación teórica se desarrollan explicaciones sobre cada uno de los indicadores, a partir de la búsqueda en literatura científica y experiencias obtenidas por su no aplicación durante la administración educativa. Esto permite acercar a los directivos a esos conocimientos y contextualizarlos al nivel de Instituciones, regiones, etc., según corresponda con su labor.

La preparación individual posibilita el estudio de cada supervisor en todos los aspectos referentes a la capacidad de trabajo en equipos como líder de un nivel administrativo dado.

El trabajo práctico colectivo del supervisor corresponde a intercambios donde se expondrían experiencias obtenidas durante el trabajo en equipo con sus subordinados, buscando la introducción de los resultados en el proceso de administración educativa con el objetivo de perfeccionarlo. Esto permitiría desarrollar dicho proceso hacia niveles superiores de calidad, encontrando variantes a partir en su labor diaria y diseñar estrategias dirigidas a solucionar problemáticas.

Las acciones metodológicas para su desarrollo acontecen, desde el trabajo individual del supervisor en su auto preparación con vistas a reforzar su liderazgo durante la ejecución del proceso administrativo, hasta el trabajo en grupos para analizar los indicadores de trabajo en equipo de dicho proceso, su dirección y resultados obtenidos. El trabajo metodológico posibilita el intercambio de experiencias entre los supervisores, los subdirectores regionales y del personal del área de la subdirección durante su trabajo en equipos.

La organización y relaciones entre los componentes del sistema explican el vínculo causal, que determina la estructura del sistema, el por qué se comporta de esa manera. En la figura 4 se representan las relaciones que se establecieron entre los tres componentes del sistema de acciones metodológicas para el fortalecimiento de la capacidad de trabajo en equipo.

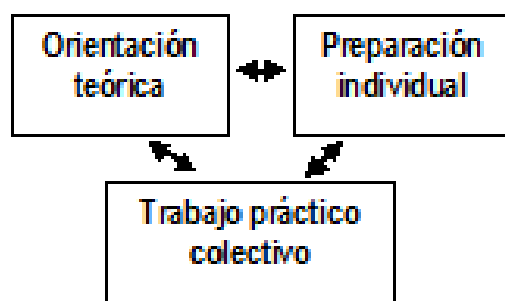


Figura 4

Estructura del sistema de acciones metodológicas

Durante la orientación teórica se preserva la cultura de la Administración educativa, se produce un proceso de formación continua del supervisor actualizando los conocimientos sobre el liderazgo educativo en general y la capacidad para el trabajo en equipo en particular. A través del trabajo práctico colectivo se transforma, enriquece y desarrolla esa cultura, con lo cual se desestabiliza la preparación individual, pero a su vez se desarrolla, produciéndose una contradicción entre el equilibrio y el desequilibrio. Estos procesos se dan en unidad debido a que la Orientación teórica lleva en sí el trabajo práctico colectivo y a la vez el Trabajo práctico colectivo pasa necesariamente por el proceso de formación que se adquiere durante el la orientación teórica.

El proceso de Preparación individual es la síntesis de los dos anteriores y con ella se resuelve la contradicción creada al establecerse el desequilibrio entre la formación adquirida en la orientación teórica y el trabajo práctico colectivo.

Por ello se puede esbozar que el sistema de acciones metodológicas dirigido al fortalecimiento de la capacidad de trabajo en equipo de los supervisores de educación básica, tiene como contenido fundamental, la Orientación Teórica, el Trabajo Práctico Colectivo y la Preparación Individual, en la unidad contradictoria que se da entre la preservación, desarrollo y difusión de la cultura administrativa.

La función del Sistema del proceso de administración educativa, es cumplir su encargo de conseguir un liderazgo educativo caracterizado por capacidad para el trabajo en equipo, atenuando los problemas que fueron identificados en el diagnóstico inicial de dicho proceso.

La Jerarquía del sistema son los distintos grados en que los sistemas se pueden ir integrando en niveles organizativos. Se desarrollaría, fundamentalmente al nivel de los subdirectores regionales, los supervisores, y del personal del área de la subdirección. En ese mismo orden se hace cada vez más complejo el trabajo metodológico orientado hacia la capacidad de trabajo en equipo.

Los eslabones del sistema son diseño, ejecución y evaluación del Sistema de acciones metodológicas para el fortalecimiento de la capacidad de trabajo en equipo

Diseño del sistema de acciones metodológicas para el fortalecimiento del liderazgo educativo de supervisores

El punto de partida del diseño fue el diagnóstico realizado a la capacidad para el trabajo en equipo a través de los indicadores valorados por expertos y propuestos por Nogales y Borroto (2013).

Para el desarrollo del trabajo metodológico los indicadores fueron organizados en cuatro grupos dirigidos a: las cualidades personales del directivo (1), las acciones ante la toma de decisiones (2), los aspectos que tiene en cuenta para realizar evaluaciones (3) y particularidades referidas a la dirección participativa y colaborativa (4), que se desglosan a continuación.

- (1)- Es abierto a la crítica e informa al colectivo los cambios operados luego de señalárseles, es organizado en su propio trabajo y el de los miembros del colectivo, sabe con exactitud cuáles son las metas de cada actividad que desarrolla y hacia dónde se dirige, antepone la agenda del equipo a la agenda personal, tiene idea exacta de sus puntos débiles y fuertes y se ocupa de que sean conocidos, muestra conocimientos diversos relacionados con el grupo y corre riesgos porque no eme equivocarse.
- (2)- Reúne información relevante, involucra al grupo en el análisis y solución de los problemas y logro de objetivos, fomenta la reflexión y discusión en el grupo procurando soluciones adecuadas para todos, tiene en cuenta las opiniones de todos y anticipa y resuelve conflictos provocando soluciones adecuadas para todos.
- (3)- Traza normas y criterios claros y explícitos, propicia la autoevaluación y el autocontrol, analiza regularmente el desempeño y la autovaloración del grupo y busca respuestas rápidas y de calidad cuando existen estados de opinión.
- (4)- Subordina los comportamientos individuales al colectivo, cree en las capacidades de los subordinados como necesarios hacer posible el funcionamiento del grupo, satisface los intereses de los subordinados, trabaja por el bienestar del colectivo, fija niveles de esfuerzo y estimula a los miembros para el cumplimiento de las tareas del colectivo e involucra a todos en la solución de los problemas.

A partir de esta organización debe lograrse:

- Preparación adecuada de los supervisores en el conocimiento y accionar exitoso al respecto, Para lograrla es primordial que existan materiales de diversos tipos orientados al efecto, tanto en el tratamiento de elementos teóricos como en su comportamiento práctico. Deben ponerse a su alcance experiencias obtenidas en diferentes ámbitos correspondientes a la formación de la capacidad de trabajo en equipo como parte del liderazgo educativo durante la administración de diversas instituciones educativas. Todo esto contribuirá a que los supervisores diseñen sus propias estrategias, tomando como base otras ya elaboradas y llevadas a la práctica con éxito.
- Existencia de un personal preparado para formar a los supervisores en la capacidad

para el trabajo en equipo. En la etapa de diseño es imprescindible contar con recursos humanos preparados y capaces de orientar, conducir y evaluar la preparación de los supervisores. Estos serían los directivos de avanzada que ya posean esta instrucción o estén dispuestos a completarla para dirigir con éxito la preparación metodológica de los supervisores.

Ejecución del sistema

A partir del diagnóstico de las insuficiencias, los materiales teóricos y metodológicos recopilados o diseñados y de los directivos preparados, se debe ejecutar el sistema, teniendo en cuenta cada uno de los componentes ya descritos, o sea, la Orientación teórica, la Preparación individual y el Trabajo práctico colectivo.

Durante las actividades de Orientación teórica se explicará el significado de cada uno de los indicadores, organizados en los grupos 1, 2, 3 y 4. Es importante utilizar definiciones teóricas, pero también ejemplos dados de la experiencia y los reportados en la literatura.

A través de la preparación individual será importante la asesoría, el seguimiento y acompañamiento a los supervisores, aclarando dudas e inquietudes de manera clara y precisa para el desarrollo de las competencias del líder y el monitoreo de la las informaciones solicitadas.

El trabajo práctico colectivo se desarrollará mediante la exposición y debate de experiencias obtenidas durante la aplicación de los indicadores en su área de acción, criterios de los subordinados, avances logrados, etc. y todo lo que permita un intercambio fructífero para elevar la calidad del trabajo la capacidad de trabajar en equipos.

Evaluación del sistema

Durante la evaluación lo fundamental consiste en establecer los vínculos entre los indicadores teóricos y los resultados obtenidos en cada uno de los indicadores para medir la capacidad de trabajo en equipos de los supervisores, para lo cual se sugiere emplear encuestas y entrevistas a los directivos que se encuentran en los niveles jerárquicos superior e inferior, durante el proceso de administración educativa de los supervisores.

Corroboración de la pertinencia científico-metodológica del sistema de acciones metodológicas

para el perfeccionamiento del liderazgo educativo de supervisores en la subdirección regional de Atlacomulco, mediante el criterio de especialistas.

La corroboración del valor científico metodológico del Sistema elaborado se realizó través de la consulta a especialistas, método propuesto por Mesa A., Guardo., M. y Vidaurreta, R., (2008).

Se utilizó una encuesta en forma de preguntas cerradas para buscar elementos comunes y esenciales en las valoraciones de 1 hasta 5 puntos y posibilidad de hacer sugerencias, en las cuales emitieron sus consideraciones respecto a la propuesta, que fueron tenidos en cuenta en la reelaboración del sistema de acciones metodológicas. Los aspectos solicitados fueron: Los referentes teóricos en lo psicológico y lo pedagógico considerados, la fundamentación de la necesidad de formar supervisores para el fortalecimiento de la capacidad de trabajo en equipo, el Objetivo del sistema, el Componente “Orientación teórica”, el Componente “Preparación individual”, el Componente “Trabajo práctico colectivo”, la Estructura, La Función, La Jerarquía, El eslabón “diseño”, El eslabón “Ejecución”, El eslabón “Evaluación”, Si el sistema era factible, si era viable, si tenía actualidad y si tenía novedad. Los resultados se presentan en la figura. 5 y se discuten a continuación.

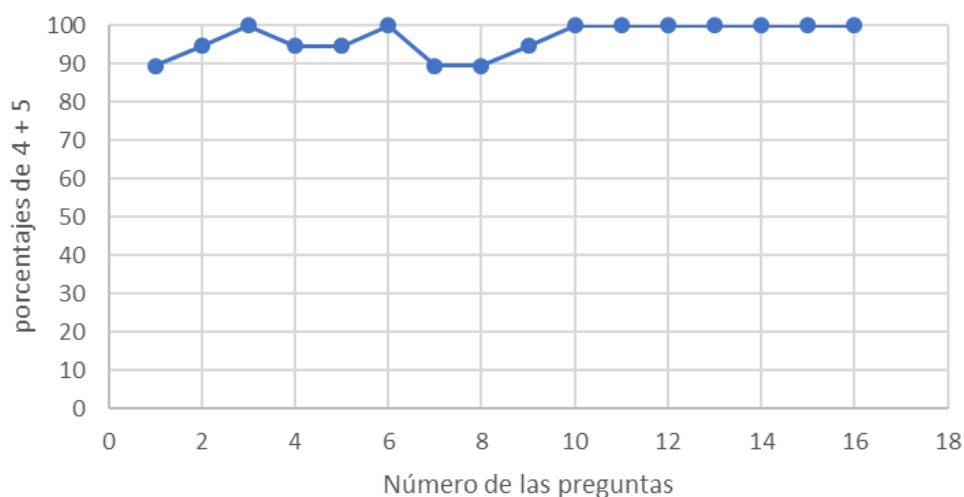


Figura 5

Calificación de los especialistas a las preguntas realizadas

Todas las preguntas fueron consideradas adecuadas, calificadas con 4 ó 5 por la gran mayoría de los especialistas, lo cual habla a favor del sistema de acciones metodológicas para el perfeccionamiento del liderazgo educativo de supervisores en la subdirección regional de Atlacomulco.

Conclusiones

- La caracterización y diagnóstico del proceso de administración educativa y del liderazgo educativo posibilitó revelar las inconsistencias teóricas y metodológicas que limitan el trabajo en equipo durante dicho proceso en la presente investigación y justificaron la necesidad de la elaboración de un sistema de acciones metodológicas para el perfeccionamiento del trabajo en equipo del liderazgo educativo de supervisores de educación básica en México, que permitieran atenuar las limitaciones presentes en dicho proceso.
- El sistema de acciones metodológicas reconoce como componentes la Orientación teórica, la Preparación individual, y el Trabajo práctico colectivo, para intercambios y exposición de experiencias obtenidas durante el trabajo en equipo. El diseño, ejecución y evaluación del Sistema de acciones metodológicas permitirán el fortalecimiento de la capacidad de trabajo en equipo.
- La valoración de los resultados de la corroboración de la pertinencia científico-metodológica del sistema de acciones metodológicas mediante el criterio de especialistas, permitió revelar que son contentivas de valor científico metodológico para resolver el problema investigativo identificado.

Referencias bibliográficas

- Bolívar A. (2010) El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas. Individuo y sociedad*, 9(2). <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol9-issue2-fulltext-112>
- Bush, T. (2017) *Liderazgo Escolar: perspectivas globales*. En Weinstein, J y Díaz, C. (eds.) *Liderazgo educativo en la escuela. Nueve miradas*. Ediciones Universidad Diego Portales.
- Chacón-Henao, J., López-Zapata, E., y Arias-Pérez, J. (2022). Liderazgo compartido en

- equipos directivos y desempeño organizacional: el rol mediador del capital social. *Estudios Gerenciales*, 38(162). https://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232022000100032
- Colombo, D. (2024). *5 tendencias en liderazgo empresarial y de equipos para 2024*. Forbes México. <https://forbes.com.mx/5-tendencias-en-liderazgo-empresarial-y-de-equipos-para-2024/>
- CVProfi. (2025). Estrategias para trabajar en equipo con éxito en 2025. *CVProfi Blog*. <https://cvprofi.es/blog/estrategias-trabajo-equipo-exitoso>
- Dale Carnegie. (2024). Lo más importante para el liderazgo del 2024. *Avanz Consultores*. https://www.avanzconsultores.com/wp-content/uploads/2024/02/White-Paper_Liderazgo-de-equipo-y-Cultura_Febrero-2024.pdf
- Furguerle J. y Graterol C. T. (2010) Habilidades sociales para el fortalecimiento del trabajo en equipo en las organizaciones educativas *Revista Electrónica Facultad de Ingeniería UVM* 4 (2)
- García J. A. (2016). El liderazgo en la gestión escolar, República de Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 2(2), 269-279.
- Grañó Calvete, M. (2023). *5 tendencias en liderazgo y gestión de equipos para 2024*. OBS Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/5-tendencias-en-liderazgo-y-gestion-de-equipos-para-2024>
- Gutiérrez A. (1975) La administración educativa. *Anuario de la Educación*. Santillana, Madrid (163): 23-42
- Jiménez, E. (2016). *La dirección de los centros educativos, entre el ideal y la realidad*. <https://www.educaweb.com>
- López Tocón, S. (2014). Un líder resonante. *Dedica. Revista de educação e humanidades*, 6, 261-271
- Macías F. A., y Barreto M.A. (2016) Algunas consideraciones acerca de la gerencia educativa *Dominio de las Ciencias*, 2 (núm. Esp.), 342-352

- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for 'intelligence'. *American Psychologist*. 28, 1-14.
- Mercately. (2025). Las 5C del trabajo en equipo en la dirección empresarial. *Blog Mercately*.
<https://blog.mercately.com/marketing/5c-del-trabajo-en-equipo>
- Mesa A., Guardo, M. y Vidaurreta, R. (2008). Distinciones entre criterio de expertos, especialistas y usuarios en la evaluación de un resultado científico. *Monografías.com*.
- Ministerio de Educación Superior (MES) (2008) Trabajo metodológico. *Resolución Ministerial 119*. Recuperado de: <https://www.ecured.cu>
- Miranda E. J. (2010) *Reflexiones sobre la calidad de la educación y sus referentes: el caso de México*. <https://www.redalyc.org/articulobasic.oa?id=35623538006>
- Murillo F. J. (2017). Avances en liderazgo y mejora de la educación. *Actas del I Congreso Internacional de Liderazgo y Mejora de la Educación*.
- Narváez C.R. (2019) Liderazgo educativo: Teoría e investigación en Ecuador y en el resto del mundo. *Revista Para el Aula: IDEA* (31)
- Nogales M y Borroto M., (2015), Indicadores para medir el liderazgo de los profesores en el proceso de formación de profesionales en la universidad de Ciego de Ávila. *Revista Científica PAIAN*, 7(1).
- Nogales M. y Borroto M. (2013). *Indicadores para medir el liderazgo de los profesores en el proceso de formación de profesionales en la Universidad de Ciego de Ávila*. [Tesis en opción al título de master en Educación Superior del Programa de postgrado en red en Educación Superior. Universidad de Ciego de Ávila, Cuba].
- Pozo, J.I. y Gómez, M.A. (1998). *Aprender y enseñar ciencia: del conocimiento cotidiano al conocimiento científico*. Madrid: Morata
- Raes, A. (2025). *El trabajo en equipo empieza en la alta dirección*. IESE Business School.
<https://www.iese.edu/es/noticias/el-trabajo-equipo-empieza-alta-direccion/>
- Robinson, V. M., Lloyd, C. A., y Rowe, K. J. (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo.

- REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(4).
- Ruiz, M. (2004). *Gestión de la calidad del servicio a través de indicadores externos*, Ediciones: AECA. <https://www.observatorio-iberoamericano.org/paises/spain/L12.htm>
- Salazar Briceño, M. del C., León Bravo, F. E., Vivanco Ureña, C. I., Mogrovejo León, J. O., y Reyes Carrión, J. P. (2023). Organización, dirección educativa y el trabajo en equipo en la formación de comunidades de aprendizaje. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3). <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/6574>
- Sánchez Henríquez, J. A., Salgado Rivera, S., y Orellana Huerta, A. (2022). Un análisis bibliográfico al trabajo en equipo en la Web of Science. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 16(46). https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-56932023000100001
- Sánchez, D. N. (2023) *Liderazgo directivo y gerencia educativa en la Institución Educativa N° 20340 Nuevo San Juan, Año 2022*. [Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Gerencia de la Educación. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Huacho - Perú].
- Sierra G.M. (2016) Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81), 111-128. <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>
- Suárez, F.M. (2020) *Administración educativa y relaciones interpersonales de una Unidad Educativa de Daule - Guayas, 2020*. [Tesis presentada para optar el grado académico de maestra en administración educativa. Universidad César Vallejo].
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, F. X., París, G., y Cela, J. M. (2023). Competencia de trabajo en equipo: Definición y categorización. Profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*. <https://www.redalyc.org/pdf/567/56722230020.pdf>
- Tripiana Jacoba y Llorens Susana (2015) Fomentando empleados engaged: el rol del líder y de la autoeficacia. *Anales de psicología* 31(2), 636-644. <https://doi.org/10.6018/anales>

ps.31.2.179561

- Piaget J. (1969) Psicología y Pedagogía. Barcelona: Ariel
- Ulloa, J., Gajardo, J (2016). *Observación y Retroalimentación Docente como Estrategias de Desarrollo Profesional Docente*. Nota Técnica N.º 7, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile.
- Valverde M. (2015) Administración educativa y la gestión de los conflictos estudiantiles *Gestión de la Educación*, 5(1): 35-64. <https://doi.org/10.15517/rge.v5i1.17842>
- Vargas, I. (2008). Análisis de cinco desafíos en el ejercicio de la administración educativa. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 8(1), 1-15. <https://revista.inie.ucr.ac.cr/autores/controlador/Article/accion/show/articulo/analisis-de-cinco-desafios-en-elejercicio-de-la-administracion-educativa.html>
- Weinstein, J. (2009). Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la Reforma Educacional Chilena, *Revista Estudios Sociales*, 117, 123-148.
- Zamarripa Montes, J. M., Vega Campos, M. Á., y Ortega Velázquez, A. (2022). El rol de líder transformacional en equipos diversos y sus efectos en el desempeño grupal. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 7(20). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-63882022000200224