



Especialización en Gerencia Educativa

La Gerencia Educativa y la Gestión del Talento Humano como Mediadoras del Mejoramiento Continuo.

Milena S. Guamanga.

Jhon A. Mejía.



**Universidad[®]
Católica
de Manizales**

VIGILADA MINEDUCACIÓN

*Obra de Iglesia
de la Congregación*



*Hermanas de la Caridad
Dominicas de La Presentación
de la Santísima Virgen*

**La Gerencia Educativa y la Gestión del Talento Humano como Mediadoras
del Mejoramiento Continuo.**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de especialista en gerencia
educativa

Asesor

Mg. Jorlen Soriano

Autores:

Milena S. Guamanga

Jhon A. Mejía

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES

FACULTAD DE EDUCACIÓN

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA

MANIZALES

2022

La Gerencia Educativa y la Gestión del Talento Humano como Mediadoras del Mejoramiento Continuo

Educational Administration and Human Resources Management as Mediators of Continuous Improvement

Tabla de Contenido

Resumen	4
Abstract.....	5
Palabras Clave.....	6
Keywords	6
El Gerente Educativo desde un Enfoque Transformacional	9
Liderazgo Transformacional.....	12
La Gestión del Talento Humano.....	15
Talento Humano	15
Parámetros para un Clima Laboral Favorable	18
Bienestar Laboral.....	20
Mejoramiento Continuo	23
Planeación Estratégica	26
Planeación Estratégica Educativa	28
Seguimiento y Evaluación de Procesos.	31
Conclusiones	37
Referencias Bibliográficas.....	39

Resumen

Dirigir una institución educativa es una labor de múltiples dimensiones donde es necesario utilizar un modelo de liderazgo pertinente, siendo el liderazgo transformacional el estilo adecuado para la organización porque encamina los objetivos de las instituciones con los objetivos personales de los empleados, pensando en las necesidades de la comunidad y del talento humano de los cuales depende el funcionamiento de la institución, en ese sentido al pensar en el bienestar laboral de los empleados se mejora la productividad, pues ambos están directamente relacionados, sin embargo en una institución no se puede dejar de lado el clima laboral en donde las interacciones sociales pueden afectar las relaciones personales y por consiguiente los procesos dentro de esta, el gerente debe afrontar y solucionar estas situaciones para que estas conductas no trasciendan pues tienden a generar divisiones en un equipo de trabajo, relegando los objetivos de la organización.

La correcta gestión del talento humano dentro de las instituciones educativas repercute directamente en la productividad, por tanto, se debe estructurar un plan estratégico en común acuerdo con el líder, para mejorar todos los procesos, verificando constantemente los resultados lo que conlleva a lograr altos estándares de excelencia, este ciclo de planificar, realizar, verificar y actuar, se debe realizar constantemente con cada área de gestión de la institución en busca de la excelencia, es decir, alcanzar el estado de mejora continua dentro de la institución educativa.

Abstract

Managing an educational institution is a work with many aims, here need to use a useful leadership model, where transformational leadership is the best because guide the organizational and worker's goals in the same way, thinking in requirements of community and human resources as vital instrument of well operating. In that sense, occupational welfare is improved. It means, productivity become better as both are directly related. However, work environment cannot be disregarded, because social interactions might affect personal relationship, these behaviors need to be adjusted by the leader to prevent conflicts or divisions between coworkers relegating the goals of the organization.

The correct management of human resources in educational institutions has a big impact in productivity, therefore, a plan must be structured in agreement with the leader to improve all processes making continually reviews to check results, achieving high quality standards. The cycle: plan, do, check and act must be executing constantly in every management area of the institution, looking for excellence, it means, attaining a state of continuous improvement on the educational institution.

Palabras Clave

Palabras clave: gerencia educativa, liderazgo transformacional, mejoramiento continuo, gestión del talento humano.

Keywords

Keywords: educational management, transformational leadership, Continuous improvement, human resources management.

Introducción

Constantemente las empresas reflexionan sobre el mejoramiento de la productividad y de sus procesos, en este documento se hace énfasis en las instituciones educativas. Las cuales según Gonzales y colaboradores también son una empresa que proporcionan un servicio educativo y cuyos procesos son de enseñanza y aprendizaje (2015). En este documento se abordará la gerencia educativa, la gestión del talento humano y el mejoramiento continuo respectivamente, estos se plantean a partir del liderazgo transformacional que permite fortalecer el bienestar de los trabajadores mejorando el desempeño de éstos.

Desde un liderazgo transformacional se asume la gerencia educativa como un rol compartido, en el cual cada uno de los integrantes de la institución educativa es un gestor propositivo y en ese sentido el poder se distribuye, desde esta perspectiva, el docente como gerente del aula de clase hace de los estudiantes ciudadanos críticos.

De igual manera el liderazgo transformacional permite un ambiente en el clima laboral de colaboración, donde el trabajo y los objetivos a cumplir se realizan en equipo, evitando la fragmentación de los diferentes sectores que componen la institución educativa, este tipo de liderazgo está abierto al cambio paulatino, con el fin de mejorar los procesos que se están llevando a cabo, así su personal no se ve afectado por cambios drásticos, además implementa la motivación, la capacitación y la recompensa como mecanismos para un mejor rendimiento, con el propósito de ofrecer un producto acorde con las necesidades de la sociedad. A partir de la gestión del talento humano el trabajo es práctico, mejorando las condiciones laborales, disminuyendo inconformidades las cuales también se pueden presentar debido a un clima laboral hostil, por tal motivo se desarrollan unos lineamientos a tener en cuenta para mantener un clima favorable de trabajo.

Por último, se resalta la importancia del mejoramiento continuo en una empresa, porque es la capacidad para transformar o realizar cambios que mejoren los procesos o solucionen dificultades; en las instituciones educativas se establecieron unas rutas para el mejoramiento continuo las cuales son: la autoevaluación, la elaboración de un plan de mejoramiento, el seguimiento, lo anterior se debe abordar desde una planeación estratégica la cual permite un seguimiento de los procesos que se desarrollaran. En este apartado se abordará la planeación estratégica desde todas sus áreas de acción, las cuales son: recursos humanos, gestión financiera, gestión administrativa, del mismo modo se instauran las pautas de la planeación estratégica educativa en los ámbitos pedagógico y administrativo, resaltando las características de un líder transformacional. Se culmina con el seguimiento y evaluación de los procesos pues no es suficiente con definir las estrategias para el mejoramiento continuo, se hace necesario un seguimiento de estas estrategias a partir de las normas ISO y se define una gestión de la calidad a partir del modelo PHVA.

El Gerente Educativo desde un Enfoque Transformacional

El gerente educativo es un actor social, debido a que en su administración debe incluir a toda la comunidad educativa, es decir, administrativos, docentes, estudiantes y comunidad, como gerente definirá los objetivos a alcanzar pensando en las necesidades de su entorno, apuntando a la solución de estas, a partir de la transformación de los procesos existentes. En relación con esto Gonzales et al (2015) plantean que, “La gerencia educativa es una práctica social que genera transformaciones en las organizaciones” (p.5). Las cuales se deben establecer con el propósito de mejorar las actividades dentro de la institución y con el fin de actualizar sus procesos proporcionando un modelo vanguardista que permita la integración de la comunidad educativa con la sociedad.

Ahora bien, un gerente como primera medida iniciara por consolidar un equipo de trabajo que, a pesar de las diferencias idiosincráticas de cada uno de sus miembros, en conjunto apunten a cumplir las metas requeridas por la organización; desde la flexibilidad el líder debe gestionar y potenciar tanto las cualidades personales como colectivas, integrando el trabajo individual en trabajo en equipo. Según Vallejo (2016), “Mientras más flexible es la estructura organizacional, serán convertibles los puestos, existirá la presencia de equipos multidisciplinarios y auto dirigidos en lugar de ser permanentes y fijos”. (p 71). En ese sentido, un líder fortalece aquellos procesos que articulen áreas diferentes haciendo énfasis en la organización como un todo, evitando la ejecución de los procesos como si fuera una organización fraccionada.

Se hace necesario aclarar que, para el desarrollo de este trabajo se entenderá Institución Educativa (IE) como lo menciona el Ministerio de Educación Nacional (MEN) en la Ley 715 de 2001:

Un conjunto de personas y bienes promovida por las autoridades públicas o por particulares, cuya finalidad será prestar un año de educación preescolar y nueve grados de educación básica como mínimo, y la media. Las que no ofrecen la totalidad de dichos grados se denominarán centros educativos y deberán asociarse con otras instituciones con el fin de ofrecer el ciclo de educación básica completa a los estudiantes. (p.6)

El gerente en las IE es el rector, quien es el superior inmediato del personal docente, directivo docente y administrativo a su cargo, a su vez el jefe inmediato del rector es el gobernador o alcalde de la respectiva Entidad Territorial Certificada o quien este designe, según la Resolución 003842 de marzo del 2022. Sin embargo, asumiendo un rol compartido de la gerencia educativa, todos los actores pueden proponer y llevar a cabo diferentes procesos, además dada la autonomía de los docentes y de las diferentes dependencias, éstas tienen la potestad para administrar sus actividades, en otras palabras asumen una gerencia como líderes propositivos donde ni el poder ni las obligaciones dependen de un solo sujeto, desde esta mirada cada empleado apoya las funciones de sus compañeros, fomentando el trabajo colaborativo, igualmente ante un posible error éste se atribuye al equipo de trabajo y no a una persona o área en particular, porque las actividades o soluciones a diferentes necesidades se buscan en conjunto. “Desmitificando que los asuntos gerenciales son exclusivos de los rectores, administradores y coordinadores” (Universidad Católica de Manizales [UCM],2022)

Haciendo alusión a lo anterior, la gerencia educativa no inicia ni termina con el rector, esta tiene su génesis desde el MEN, entidad encargada de delegar responsabilidades a las secretarías distritales-municipales certificadas, como a las secretarías departamentales, a su vez ellas facultan a los rectores para el manejo de los recursos y estos permiten que sus empleados lideren procesos tal como se establece en el Decreto 1075 de 2015 donde las

competencias funcionales de los directivos docentes son determinadas desde 4 áreas de gestión institucional:

La gestión administrativa, comprende la capacidad de implementar acciones para la obtención, distribución y articulación de recursos humanos, físicos y financieros, así como la gestión de los servicios complementarios del establecimiento. Desde la gestión comunitaria, el rector dispone de competencias para generar un clima institucional adecuado, fomentar relaciones de colaboración y compromiso colectivo con acciones que impacten en la comunidad. En las competencias comportamentales hace alusión al liderazgo, la comunicación y relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, la negociación y mediación, orientación al logro. (p.4)

Del mismo modo según el decreto ya mencionada el docente ejerce funciones de gerente como:

Planificar las actividades pedagógicas con base en el modelo educativo del establecimiento, participar e incentivar en el cuidado del establecimiento, proponer actividades extracurriculares que apoyen el desarrollo de la comunidad educativa, construir ambientes que fomente el aprendizaje autónomo y cooperativo en los estudiantes, la evaluación de los aprendizajes, la participación y seguimiento de procesos pedagógicos, la interacción con la comunidad y el entorno. (p.3)

Acorde con las funciones referidas del docente, este es un gerente desde el aula de clase con la delegación y motivación por la realización de las actividades planteadas que son tanto como académicas, administrativas y disciplinarias. Académicas con la asignación de las actividades de aprendizaje, administrativas pues se organiza el aula de clase y se distribuyen las labores teniendo en cuenta las habilidades del estudiantado, disciplinarias porque se interviene en la solución de conflictos, lo anterior realizado desde un escenario comunicativo,

colaborativo, de mediación, de respeto por el otro y las opiniones ajenas, donde el poder sea compartido y no solo del docente provocará un ambiente dinámico. Dejar de lado una docencia rígida no significa perder poder, más bien hace que los alumnos sean actores activos de su proceso (Jaramillo, 2012). De esta manera el docente fortalecerá los procesos de comunicación, construyendo ciudadanos críticos, capaces de ser reflexivos frente a su entorno, su comportamiento, las diferentes situaciones que se presenten en su vida, pero además idóneo en la toma de decisiones que le permitan construir o deconstruir sus pensamientos y acciones pensando en su porvenir, en el de sus semejantes y su entorno. Este tipo de docencia está orientado al modelo de liderazgo transformacional que se abordará a continuación.

Liderazgo Transformacional

Heck y Hallinger (1999) plantean que, el liderazgo instructivo y el liderazgo transformacional son los modelos de mayor estudio en cuanto a los estilos de manejo de las instituciones educativas por parte del gerente. La diferencia entre ellos radica en que, el liderazgo instructivo se preocupa por los objetivos, el pensum, directrices, el desarrollo institucional, mientras que, el líder transformacional reestructura la institución mejorando sus condiciones (Stewart, 2006).

Desde esa perspectiva, el liderazgo transformacional es el modelo adecuado para la administración de instituciones educativas, pues tiene en cuenta el mejoramiento de: las condiciones del talento humano, infraestructura, administración, gestión de recursos y los demás participantes de la organización. Este estilo es innovador, porque, considera que todas las áreas de gestión, contribuyen al correcto funcionamiento de la institución, cada una de las acciones que toma el gerente van en pro de generar estrategias en donde todos los integrantes del equipo participen, es decir, llevar a cabo un proceso democrático para que el plan organizado sea eficiente.

Para la conceptualización de este modelo de liderazgo se considera la visión de Leithwood (como se cita en Salazar, 2006) en donde se plantea que, el liderazgo transformacional, comprende la planeación de estrategias de compromiso el cual no debe limitarse a nivel de aula sino hacer frente a cambios estructurales y organizativos, como pretende el movimiento de reestructuración de la escuela. En ese sentido el gerente educativo desde su rol como líder, da un propósito y un sentido a la manera en la que funciona la organización, la cual se ve reflejada en la visión institucional, además de, proporcionar apoyos a los colaboradores en la adquisición de recursos como tiempo, fondos, material, necesarios para desarrollar a cabalidad sus objetivos, lo que significa apoyo a los profesores por parte del gerente; permitir espacios para compartir experiencias entre los integrantes del equipo de trabajo con el fin de mejorar las practicas pedagógicas, lo que conlleva a la excelencia educativa.

El liderazgo transformacional plantea una cultura de colaboración; el gerente educativo tiene la responsabilidad de que la institución funcione correcta y eficazmente, no obstante, este debe involucrar a todos los integrantes de la comunidad educativa, permitiendo un rol como líder compartido donde tiene en cuenta la participación de todos los actores. Lo anterior se ve reflejado en Salazar (2006) quien afirma que, el liderazgo transformacional “Busca el compromiso personal, poniendo énfasis en la capacidad del líder para lograr entusiasmar a éstos a fin de que se sientan identificados con el trabajo que realizan y sean capaces de rendir más allá de lo que cabría esperar” (p. 10). Esto conlleva a pensar que, el líder está en constante seguimiento de los procesos que se realizan dentro de la institución, ya que el contexto que lo rodea es dinámico, por tanto, la transformación de estos procesos debe seguir ese ritmo y estar actualizados. Además, el líder transformacional es el encargado de generar un alto nivel de motivación dentro de la institución, es decir, la gestión del talento humano toma vital importancia, puesto que, para el buen funcionamiento y la consecución de un

mejoramiento de la calidad, los docentes, los administrativos y directivos deben tener un ambiente laboral apropiado, es decir, generar estrategias para desarrollar un buen clima laboral.

El correcto manejo del talento humano le permite al líder transformacional crear fuertes relaciones entre los miembros de la institución, esta cohesión tiene una consecuencia directa, la eficacia de los procesos a desarrollar, además, la interacción entre la estructura de la institución con las personas que trabajan en ella, está mediada por el gerente e influye significativamente en la construcción y el apropiamiento de la cultura organizacional, ya que, como afirma Anzola (2003) “Es a la organización lo que la personalidad es al individuo” (p. 51). Esto implica que, al participar de las estructuras de la organización, sistemas de calidad, los integrantes de la institución apropian las pautas establecidas para actuar dentro y fuera de la institución, estableciendo una identidad institucional logrando así, transformar al talento humano en una comunidad que aprende, dispuesta al cambio. Esto genera una cultura de aprendizaje dentro de la organización permitiendo establecer nuevas políticas, procedimientos que mejoren los resultados. Es aquí donde, el líder transformacional contribuye a convertir todo el capital humano en líderes, los cuales en el momento que lo requieran, ejerzan el liderazgo transformacional lo cual garantiza la sostenibilidad de la institución (Ortiz y Mendoza, 2006).

Ahora bien, lograr que todos los integrantes del equipo de trabajo se conviertan en el líder de cada una de las áreas de acción, corresponde a una labor más del líder transformacional, en la cual, debe asegurarse de generar estrategias en donde todo el talento humano esté en la capacidad de asimilar y aceptar los cambios realizados. Es normal que exista la resistencia al cambio pues si no se conoce el objetivo no se hacen visibles los beneficios tales como, las condiciones laborales o reconocimientos frente al cambio, no existirá la motivación necesaria. Los cambios realizados deben ajustarse paulatinamente a nuevos

hábitos laborales que, en común acuerdo entre las partes involucradas, mejoren la productividad o eficacia de los procesos.

Durante este proceso de cambio, la adaptación a nuevas condiciones toma tiempo. Además, el líder transformacional no debe cometer errores durante la gestión de cambio que se está realizando, tales como: empezar directamente con el cambio, cambiarlo todo de una vez, imponer cambios (Zimmermann, 2000). Las acciones anteriormente mencionadas generan discordia entre los integrantes de la institución puesto que cada acción individual tomada afecta el rendimiento al no tener en cuenta los puntos de vista de los demás participantes. Desde un liderazgo transformacional, la gestión se debe abordar no solo para la reestructuración de procesos, también para la gestión del talento humano porque se busca mejorar y para ello se deben abordar todos los ámbitos, en donde todos los integrantes del equipo de trabajo participan democrática y activamente para la consecución de resultados con altos estándares de calidad.

La Gestión Del Talento Humano

Talento Humano

Dentro de toda organización existe un capital humano, el cual es fundamental para la producción, ya sea de bienes o servicios, este puede potenciar la productividad o por el contrario debilitarla, por esta razón, se hace necesario definir las necesidades de la institución para la contratación del personal. Este capital o talento humano se define como, “aquellas competencias aptitudes y actitudes que debe tener un equipo de trabajo para la consolidación de las metas que se deben cumplir en una organización para su funcionamiento y constante mejoramiento” (Pardo y Díaz, 2014). Cabe resaltar que, en algunas ocasiones el personal es observado solo como un elemento para la productividad y no como un elemento humano,

situación que puede conllevar a la explotación laboral y al incumpliendo de las leyes establecidas tanto para la contratación pública como para la privada, ignorando lo establecido en el Código Civil colombiano el cual hace hincapié en las obligaciones y deberes del empleado y el empleador. Este en su artículo 1518 plantea el objeto de las obligaciones de ambas partes en el sector público, además, la Ley 80 en su artículo 23 establece los principios generales aplicables a los contratos públicos, así mismo el Código Civil 1495 decreta los deberes en cuanto a la contratación privada (Molano, 2018).

Lo anterior, es indispensable sea claro para un gerente, pues este orienta un equipo de trabajo, por tanto, no debe pasar por alto la normatividad establecida en el Código Civil y la Constitución política colombiana, aunque el gerente establece las directrices a seguir con el fin de obtener los objetivos en una organización, es preciso considerar los derechos de sus empleados para no incurrir en vulnerar estos.

Por otro lado, para lograr los objetivos de la organización el gerente debe propiciar en el talento humano la necesidad de alcanzar las metas planteadas, además, es necesario que motive por medio de incentivos la ejecución de éstas pues, un esfuerzo sin recompensa no genera motivación en el personal, es decir, ofrecerles a los trabajadores una bonificación a cambio del objetivo cumplido, esta puede ser, tangible como dinero, o intangible como tiempo. Pues generar beneficios frente a las metas cumplidas promueve el cambio (Pardo y Díaz 2014). Esto con el fin de lograr procesos efectivos, aquí es necesario resaltar la constante transformación que un gerente debe propiciar porque estos tiempos son una época de muchos cambios de concepciones y relaciones sociales y por tanto, las instituciones necesitan estar a la vanguardia frente a las transformaciones que se presentan para estar de cara a las necesidades de la sociedad, pues no tener presente los cambios sociales, es rechazar la realidad, con base en lo anterior, el talento humano debe estar en constante actualización y capacitación las cuales requieren ser propiciadas por la institución u organización, de igual

forma el talento humano debe estar presto a los cambios como respuesta a las necesidades de la sociedad. “existen empresas que han centrado su estrategia de cambio en el fortalecimiento, desarrollo y gestión de su capital humano, establecen objetivos y metas de cambio, permiten la participación de los colaboradores en la implementación y el fortalecimiento del cambio” (Pardo y Díaz, 2014).

De igual manera un gerente aparte de asumir un cambio en beneficio de su talento humano, debe tener en cuenta la imagen que presenta fuera de su organización y dentro de ésta, pues según un estudio realizado por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, se analiza a las empresas desde 3 aspectos los cuales son: calidad laboral, marca-empleador y reputación interna (Pardo y Díaz 2014) es decir, la proyección que el gerente establece en su organización sobre los derechos, necesidades y como observa a su personal pueden traspasar las fronteras de la institución estableciendo la fiabilidad de su producto a partir de su personal contratado, lo cual puede proporcionar confianza o prevención dependiendo de las directrices tomadas por los gerentes.

Se señaló anteriormente, la necesidad de capacitar al talento humano no solo por obtener un mejor rendimiento en cuanto a las actividades de cada sujeto sino también por las necesidades del mercado, el mercado cada vez es más exigente frente a los servicios, estándares de calidad e innovación (Pardo y Díaz 2014) frente a lo anterior, un gerente debe pensar en el desarrollo de su talento humano como una inversión para obtener una mejor rentabilidad en cuanto a la demanda de su servicio.

Ramirez et al (2019) afirman lo siguiente, “la gestión del talento humano (GTH) son las acciones que ejecutan las personas, mediante sus competencias, en un área en específico, fortaleciendo procesos de desarrollo, proyección y mejores condiciones de sí mismo y colectivamente en un entorno organizacional” en este sentido, estas funciones desempeñadas por el talento humano podrían estar encaminadas no solo a la obtención de los objetivos

trazados por la organización sino también implicar en un trabajo práctico, mejorando el rendimiento y la actividad laboral del talento, en relación con lo anterior, un gerente debe considerar al talento humano como gestores y no como actores pasivos, que sean propositivos, capaces de generar planteamientos frente a las necesidades de la organización.

Por último, en toda empresa es indispensable el talento humano; las computadoras no leen las señales corporales de las personas y por consiguiente no les es posible ponerse en el lugar del otro, y menos en el campo de la educación donde se trabaja con niños y adolescentes, según Hernández (2011) la fase de la adolescencia es difícil de abordar dados los cambios corporales que generan reacciones psíquicas y donde las emociones están a flor de piel. Por tanto, la contratación del talento humano en una empresa y más en una institución educativa debe ser estratégica frente a las necesidades de la comunidad educativa.

Parámetros para un Clima Laboral Favorable

Para iniciar se aceptará clima laboral como clima organizacional y se tendrá en cuenta para la realización de este apartado la postura realizada por Méndez (2006) quien establece sus orígenes, “Clima organizacional, se entiende que nace en la organización y en su necesidad de encontrar respuestas a sus problemas de insatisfacción, malestar interno, conflictos, quejas y otros síntomas que afectan los procesos de interacción social en ella” (p. 23). En consecuencia, cuando hay situaciones que alteran la armonía en el equipo de trabajo, el rendimiento de las labores se puede ver afectada alterando el producto final en ese sentido, el gerente debe ser imparcial y objetivo en sus directrices, mostrar calidez humana y tener la intención de mediar situaciones de conflictos dentro del grupo de trabajo.

En una organización siempre se contará con un grupo de trabajo, miembros los cuales tienen creencias y costumbres diferentes y por consiguiente existirán discrepancias, necesarias para plantear diversas soluciones a las necesidades o problemáticas presentes en la

organización y es de esperarse que se respeten las diferencias teniendo en cuenta la libertad de expresión, sin embargo, en algunas ocasiones los desacuerdos entre los colegas de trabajo son inevitables y pueden ocasionar un clima laboral hostil; un gerente debe mediar lo más pronto estas situaciones para evitar conflictos que desmejoren la actividad laboral; con actividades encaminadas a mejorar la interacción del equipo de trabajo, organizar integraciones en ambientes no laborales con el objetivo de acercar a todos los miembros del equipo de trabajo, “existen trabajadores que están insatisfechos con el empleo actual o el clima organizacional, convirtiéndose en una preocupación para los gerentes; estos problemas, si no se resuelven al momento, se convertirán en urgencias por resolverse” (Vallejo, 2006, p.21), pero no basta con actividades de integración, el gerente educativo debe escuchar las versiones en un conflicto interno, un buen gerente no es el que evade los conflictos sino quien los enfrenta llegando a la verdad de la situación, pues debe evitar que las situaciones escalen a problemas mayores.

Para Dessler (1976, como se cita en Solarte, 2009) la importancia del concepto de clima es su rol como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. A este respecto, alcanzar los objetivos establecidos por la organización o institución van de la mano con las intenciones que tenga el empleado, por tanto, es prudente que los lineamientos de la institución sean de aceptación por el equipo de trabajo, pues si, la institución tiene un horizonte religioso y la persona contratada es no creyente pueden diferir los objetivos tanto de la organización como del empleado.

Cabe destacar que, para evitar conflictos dentro de la organización se debe aclarar por ejemplo, los elementos teleológicos, la misión y visión de la institución así como también, los lineamientos generales del horizonte institucional, religiosos, militares y pragmáticos; las creencias del personal deben ir a fin con las directrices de la institución de lo contrario, no existirá una correlación y el personal se sentirá inconforme, estos lineamientos deben ser

aclarados antes de contratar el personal para que este conozca el contexto de antemano y así sus expectativas no se vean afectadas.

Las organizaciones persiguen objetivos como crecimiento, competitividad, productividad entre otros, mientras que las personas también tienen objetivos individuales: un buen salario, mejorar su calidad de vida, etc.; por ello es importante que las empresas seleccionen a las personas que cumplan los requisitos que las organizaciones desean alcanzar. (Vallejo, 2016, p.17).

Por otro lado, un gerente educativo debe tener la capacidad de ponerse en el lugar del otro, de entender las necesidades, dificultades, de sus empleados de esa manera mantendrá una buena comunicación la cual es fundamental para mantener la estabilidad dentro de la institución Martins et al (2009) afirma que entender al otro sin necesidad de estar de acuerdo debe ser una cualidad fundamental en un gerente educativo.

La cooperación también debe ser fundamental en una institución contar con un equipo de trabajo dispuesto a la colaboración, en la labor a desempeñar independientemente del cargo las actividades deben realizarse con el apoyo de la mayoría del personal, salvo algunas excepciones, no obstante, como equipo de trabajo este debe apoyarse mutuamente.

Bienestar Laboral

Para el desarrollo de este apartado se abordará el significado de bienestar laboral, teniendo en cuenta cuatro enfoques que toda empresa debe tomar en consideración; un enfoque ecologista, en este se debe tener en cuenta el entorno físico del trabajador, un enfoque económico donde el empleador debe garantizar una remuneración monetaria acorde con las funciones del trabajador y el gasto social entiéndase este como aquel presupuesto que el estado o entidad pública destina para las necesidades básicas de sus trabajadores como:

alimentación, salud, educación, vivienda; el enfoque sociológico que se refiere a las condiciones objetivas (religiosas artísticas entre otras) de la empresa; y por último el enfoque psicosocial que relaciona el ser con su entorno (Casales, 2004 como se citó en Vásquez, 2018). Lo anterior, se debe abordar desde las políticas públicas de cada nación y esta debe garantizar el cumplimiento de leyes y decretos, en Colombia se cuenta con el Decreto 614 de 1984 el cual establece los lineamientos que debe seguir tanto el sector público como el sector privado sobre la salud ocupacional con el objetivo de crear un plan para evitar accidentes y enfermedades laborales y mejorar las condiciones laborales; además se cuenta con la Ley 100 de 1993: En la cual se establece el sistema de seguridad social integral, para la protección y servicios sociales a los habitantes del territorio nacional, así como con la Ley 1010 de 2006: en esta se adoptan las medidas para prevenir, corregir, sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. (Vergüez Peña, 2009).

Desde el sector de la educación una de las principales actividades del docente es preparar y orientar las clases, a esto se añade el desarrollo de los proyectos planteados por la institución, los cuales demandan de tiempo, lo que genera en muchas ocasiones una cantidad de actividades limitando el tiempo para hacer pedagogía, es decir, el análisis de la metodología de las clases, donde se hacen conclusiones de las actividades que permitieron una gran apropiación de los aprendizajes y donde se analizan las rutas metodológicas que favorecieron los procesos de aprendizajes y los procesos de enseñanza, el análisis de éstas rutas permiten enriquecer la labor docente, de acuerdo con lo anterior se hace necesario en un gerente la adaptación de espacios para el diálogo continuo con los colegas sobre las estrategias utilizadas en el aula.

La esencia del Centro de innovación del maestro, es la creación y el intercambio de saberes y prácticas pedagógicas desde los diferentes tópicos de la enseñanza, permitiendo el mejoramiento de la calidad de la educación de la ciudad y la incidencia

en las políticas públicas que regulan este campo de saber pedagógico. (Secretaría de Educación de Medellín, 2014, p.6)

Dado lo anterior, un gerente educativo debe tener en cuenta un espacio para la reflexión y socialización de las actividades pedagógicas dentro y fuera del aula, pues como docentes terminamos siendo psicólogos para nuestros estudiantes “El maestro identifica sus emociones y las de los estudiantes y las encauza de manera constructiva” (Ministerio de educación [MEN], 2005, p.4) las actividades de reflexión con los estudiantes son necesarias para fortalecer la transformación de la sociedad, haciendo énfasis en los valores que se requieren para el diario vivir “El maestro es el soporte básico del cultivo de la humanidad y su labor está ligada al sentido humanista de la civilización” (MEN, 2005, p.6) lo anterior, conlleva a actividades socioeducativas que no deberían hacer parte de la función docente, pero dada las necesidades de las diferentes comunidades se deben adoptar estrategias en pro de la transformación del ser.

Por consiguiente, un gerente debe tener en cuenta toda la carga laboral y emocional de su talento humano, pues, en muchas ocasiones el gerente deja de lado el porvenir de su personal, lo que reduce la calidad educativa, pues no favorece las condiciones del trabajador, en ocasiones se busca llevar al trabajador al máximo de sus capacidades para obtener el máximo rendimiento, pero a un bajo costo, degradando el sistema laboral en el país, a esto se añade la contratación por meses y la inestabilidad laboral del personal lo cual, interrumpe los procesos que se llevan a cabo en las instituciones, es decir, las instituciones siguen un modelo redituable, el bienestar de un trabajador se observa como un costo y no como una inversión (Vásquez, 2018) lo anterior, debido al desarrollo industrial y a políticas públicas que permitieron el deterioro de las prestaciones del trabajador como la Ley 789 de 2002 (flexibilización de normas laborales para fomentar el empleo) obteniendo como resultado la reducción de los costos laborales a través de la modificación de la jornada diurna, la falta de remuneración

salarial en días festivos y dominicales. Esta disminución de los ingresos de los trabajadores agravó las desigualdades sociales existentes, haciendo que las empresas obtengan más recursos y el trabajador menos salario por más actividades laborales, en otras palabras “el rico más rico y el pobre más pobre” pues en el país el bienestar laboral es observado como un requisito legal que se debe cumplir y no como una oportunidad para generar competitividad frente a otras instituciones (Vásquez, 2018) lo cual se lograría teniendo en cuenta las expectativas y necesidades del talento humano, la asignación salarial, la estabilidad laboral, tiempos prudenciales para las actividades a realizar, consideración, respeto, oportunidades para ascender, la libertad de expresarse, dado que, como institución necesitamos del compromiso del personal con su trabajo, si como institución se cumple con las necesidades del personal este sentirá un compromiso y gratitud, de tal manera que, realizará sus labores con responsabilidad y motivación, mientras que, una persona que no está a gusto con las condiciones que ofrece la institución realiza sus actividades como una obligación inconforme con las condiciones laborales que recibe, sintiendo que las prestaciones de la institución no compensan el esfuerzo que realiza, en otras palabras el bienestar laboral se debe tener en cuenta paralelamente con los objetivos de la institución, para que las metas se construyan desde la gerencia y el personal en un esfuerzo en conjunto.

Mejoramiento Continuo

Al investigar sobre mejora continua, se encuentra que tiene origen en la expresión KAIZEN, palabra compuesta de origen japonés que habla de dos aspectos, KAI que significa cambiar y ZEN significa para mejorar (Singh y Shing, 2009). La importancia de la mejora continua radica en la creación de empresas susceptibles al cambio, prestas a adaptarse al entorno y mejorar continuamente para satisfacer eficientemente los requerimientos de los clientes (Sánchez y Blanco 2016).

El Kaizen se puede abordar como filosofía gerencial, como principio teórico de metodologías y técnicas de mejora, también como QTM en inglés de Quality Total Management (Gestión por calidad total). Estas perspectivas comparten algunas características como trabajo en equipo, enfoque a procesos y estándares, compromiso de la dirección (Miguel y Suarez, 2009). Estas coincidencias ratifican la evolución de la mejora continua en los procesos de calidad de las organizaciones.

Al interior de una organización se encuentran muchos procesos a realizar, es por ello que, el gerente debe tener las capacidades para transformar o realizar cambios donde se puedan resolver eficazmente situaciones que afectan el rendimiento o mejorarlo, en otras palabras, crear o actualizar los estándares de calidad en el mismo sentido de los objetivos de la organización como con los objetivos personales de cada individuo, de esta manera el producto final genera una visión de excelencia. Administrar estrategias de calidad es un proceso constante que será llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca (Deming, 1989). De allí que, constantemente se debe transformar las estrategias planteadas para alcanzar los objetivos organizacionales.

Lo anterior mencionado, se refiere a desarrollar propuestas que estén enfocadas en la calidad, la creación de un plan estratégico se hace necesario, pero, se debe realizar un profundo análisis de los procesos a desarrollar; ya que, si no se detectan errores durante su planeación, cuando se estén ejecutando se convierte en un gran problema, pues algunos de ellos ya no se podrán corregir por la misma estructura del plan, de allí que, se debe tener una lista o planteamiento de prevención de errores (Crosby, 1989). Garantizando así que el resultado final de la estrategia sea excelente. Deming (1989) afirma que, no se puede seguir aceptando que en las estrategias planteadas los errores sean algo normal. Por ello, el gerente debe tener muy presente los objetivos planteados para que los medios utilizados sean los más adecuados, es de recordar que, durante la creación del plan a realizar se debe consolidar un

equipo de trabajo con el fin de tener en cuenta todas las variables y minimizar los posibles obstáculos para su desarrollo.

Cada una de las ideas hasta aquí expuestas, van de la mano con los conceptos dados por Harrington (1993), quien plantea, mejorar los procesos significa cambiarlos para hacerlos más efectivos eficientes y adaptables, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso, por tanto, el gerente deberá generar una cultura organizacional, en donde todos los procesos que se realicen sean sistémicos, en continua observación.

Cuando se habla sobre mejoramiento continuo, se deben tener en cuenta planes estructurados correctamente para la aplicación de estrategias que conlleven a la excelencia, pero al pensar en ello, hace falta la planeación estratégica, es allí donde se hace una reflexión sobre ¿cómo se va a desarrollar? ¿Quiénes intervienen en la estrategia? En el libro de Chang y Niedzwiecki (1999) comparten unas herramientas de planificación, análisis e interpretación que son útiles al momento de apoyar los esfuerzos de mejoramiento, tales como diagrama de árbol, gráfico de Pareto, diagrama de flujo de secuencias, entre otras. Estas herramientas planteadas son el pilar fundamental para desarrollar el plan estratégico de intervención en la organización, ya que con ayuda del talento humano con el que se cuenta, se debe potencializar las capacidades de cada uno de ellos en pro de generar un mayor alcance de los objetivos planteados.

Para llevar a cabo con éxito un mejoramiento se debe propiciar un cambio de ideales dentro del equipo de trabajo, esto se logra según la gestión administrativa y organizacional que se realice, pues el rol de gerente lo compromete a gestionar el conocimiento en su equipo de trabajo y a direccionar la organización hacia el establecimiento de estrategias que se desarrollen de manera óptima según las necesidades particulares del contexto.

Durante el desarrollo de las estrategias para el mejoramiento, se debe tener en cuenta el plan operativo en el cual se define claramente el orden, los responsables y plazos para realizar las actividades planteadas, es decir, crear una ruta para el mejoramiento. En el caso de las instituciones educativas, el ministerio de educación nacional establece una ruta para el mejoramiento continuo, que consta de tres pasos que deben seguir en orden ([MEN,2002]). El primer paso es la autoevaluación, donde se determinan las oportunidades de mejora, el segundo paso es la elaboración del plan de mejoramiento, donde se definen metas, objetivos, recursos y actividades necesarias para la ejecución del plan. El tercer paso es el seguimiento y la evaluación, donde se revisa el cumplimiento de los objetivos y metas, además de, realizar una evaluación del plan de mejoramiento.

Lo anterior evidencia que, el gerente junto con su equipo de trabajo son los responsables del mejoramiento de la organización siempre y cuando se realice un proceso de planificación acorde a las necesidades de todos los integrantes de la organización, así como a las exigencias de los clientes.

Planeación Estratégica

Realizar procesos de planeación es un arduo trabajo tanto para el gerente como para el talento humano, pues conlleva la creación de múltiples estrategias a fin de llevar a cabo eficientemente todos los procesos de la organización. Como afirma Matus (1985) “planificar no es otra cosa que el intento del hombre por crear su futuro y no ser arrastrado por los hechos” (p. 13). Los seres humanos en su mayoría planean sus actividades desde el momento en el que se despiertan y dan un orden a todas las labores que van a realizar en el día, siempre teniendo en cuenta las tareas que deben cumplir. Desde allí inician las primeras pautas de planificación, es natural que estas actividades no salgan como se planean, pues la sociedad es

sistémica, transicional, lo que lleva a pensar erróneamente que no siempre se puede lograr los objetivos, esto se debe a que no se planeó adecuadamente las labores a realizar.

La planeación estratégica nace con la finalidad de mejorar la competitividad de la organización, ya que los contextos existentes son dinámicos y debe estar en continuo cambio para lograr sostenerse y lograr altos estándares de calidad. Se deben definir objetivos claros, estrategias a corto y largo plazo para permitir el desarrollo, la sostenibilidad de la organización, además de ser competente según las necesidades del mercado. El autor Chiavenato (2017) plantea que, la planeación estratégica debe abordar todas las áreas de acción de la empresa, desarrollar, además, planes operativos para cada una, con la finalidad de lograr objetivos institucionales.

En ese sentido el gerente debe definir con antelación las acciones particulares que abordará con cada sector, entiéndase por sector: recursos humanos, gestión financiera y gestión administrativa, a continuación, se planteará la trazabilidad a tomar en cada sector.

Los recursos humanos, en donde cada miembro apoya este proceso de transformación de la organización a través de, sus capacidades personales, el gerente tiene la obligación de motivar su personal; lograr una adecuada organización del horario laboral, sin sobrecargar actividades, para que no se vea afectada la calidad del trabajo, crear un ambiente de comunicación que todo el equipo tenga la oportunidad de participar e implementar planes que se proyecten a alcanzar los objetivos, pues contar con el compromiso de todo el talento humano es vital para lograr los cambios deseados.

Continuando con la gestión financiera, se debe conocer el estado actual de la organización, esto se ve reflejado en los inventarios, la liquidez, estructuración del capital, para así analizar el desempeño que se tiene, fijar metas a corto y largo plazo, prever las necesidades que se puedan presentar en el futuro. Es la planeación financiera la que tiene

como propósito mejorar la rentabilidad, fuentes de financiamiento y gastos operacionales, además de, crear un plan de contingencia financiero en caso de emergencias, para ello, se crean metas financieras y sus respectivas estrategias para lograrlas (Morales y Morales, 2014). El gerente debe conocer los informes que se realicen desde la parte contable para tener una idea del estado de su organización y compararlo con las políticas financieras que tiene, para determinar la pertinencia de estas y realizar cambios donde sea necesario, sin desconocer la opinión del talento humano. Dichos cambios se plantean, se realiza un análisis riguroso y se modifican según sea la necesidad.

Por otra parte, en la gestión administrativa, se debe determinar las oportunidades, fortalezas y debilidades que se tengan, para la creación de las estrategias. Para este proceso, según Fred (2003) “el direccionamiento estratégico presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia” (p. 5). Al aplicar estas etapas se debe recopilar información suficiente para la correcta toma de decisiones oportunas, sin olvidar que el mercado es cambiante, por lo que siempre existirá la incertidumbre, pero con la planeación estratégica se mitiga esta situación.

El gerente al momento de realizar cada una de estas planeaciones debe estructurarlas en conjunto, pues todas trabajaran armónicamente para que estas estrategias estén enfocadas en permitir a la organización adaptarse a los cambios a través del tiempo, en otras palabras, es el planeamiento estratégico el que permite el cumplimiento de la misión y visión de la organización a largo plazo, esto conlleva al mejoramiento continuo de ella.

Planeación Estratégica Educativa

Ahora bien, en el ámbito educativo, las instituciones deben formar personas con capacidad crítica para analizar el contexto donde viven, en ese sentido, el talento humano tiene un reto y más aún el gerente, proponer métodos de enseñanza pertinentes, en los cuales se

tengan en cuenta las experiencias propias de los docentes, la tecnología como agente mediador de la educación, las normativas vigentes y otros factores que afectan el diseño de estas nuevas propuestas. Todo lo anterior, concierne al ámbito pedagógico, pero no se debe perder de vista la gestión administrativa, con la finalidad de mejorar la cultura organizacional, establecer o actualizar el organigrama de la institución, la creación de los comités de bienestar laboral, la conformación de equipos para velar por la salud y la seguridad en el trabajo. Además, construir relaciones con la comunidad para que la proyección social de la institución sea acorde al contexto en que se encuentra.

Por otra parte, es el gerente educativo el encargado de gestionar recursos suficientes para que las estrategias planteadas por su equipo de trabajo, sean desarrolladas de la mejor manera posible, estos recursos no solamente son de carácter tangible, sino también de la estructuración adecuada del tiempo necesario para desarrollar estas estrategias, generar en el equipo de trabajo la motivación para cumplir estas metas, además, no se debe crear una sobrecarga laboral, se hace necesario también, generar estímulos para tener el sentido de pertenencia en alto nivel, ya que una correcta gestión del talento humano mejora la calidad en los procesos y genera un mejoramiento continuo. Esto con la finalidad de que los estudiantes apropien un saber o una habilidad, siempre buscando la excelencia para satisfacer las necesidades del talento humano, de la comunidad educativa y la sociedad.

El gerente de la organización que en el caso de las instituciones educativas es el rector, quien debe asumir su rol como líder y desarrollar un plan de acción teniendo en cuenta las necesidades del contexto y definir las funciones de los integrantes, en donde toda la comunidad educativa debe participar para lograr resultados concretos según se haya planeado.

De esta manera basándose en Campos, García y Rojas (2002) el rol del directivo docente es una tarea de múltiples dimensiones como lo son la pedagógica, la organizativa y la económica-administrativa, en la cual se debe tener suficiente conocimiento para reflexionar y

actuar sobre ellas. Es por esto que, el directivo docente en conjunto con el equipo de trabajo debe analizar el proyecto educativo institucional, dicha tarea se sugiere que el directivo planee teniendo en cuenta la participación y opinión de todo su equipo de trabajo para determinar así las posibles fallas o procesos que se puedan optimizar, todas estas estrategias van en pro de mejorar el proyecto educativo institucional, ya que, este contiene las directrices institucionales. El gerente educativo debe incluir a los demás participantes de la comunidad educativa, como es la sociedad, el contexto que los rodea, para ampliar su campo de acción, puesto que la gestión comunitaria es fundamental para el correcto desarrollo del mismo, este se nutre, además, con las alianzas estratégicas creadas por el gerente educativo con otras instituciones integrando todos estos entes en la educación de los estudiantes.

Cabe resaltar que, el gerente educativo en su calidad de líder debe permitir la toma de decisiones teniendo en cuenta la autonomía y conocimientos de su equipo de trabajo cuya meta principal es la calidad educativa, buscando además, la transformación de la institución, para que, al integrar las estrategias pedagógicas, curriculares, la administración del colegio como empresa e infraestructura se desarrollen actividades pertinentes con el objetivo de que, los estudiantes puedan continuar con sus proyectos de vida, ya sea incorporándose a la vida laboral o creando sus propias ideas de negocio, lo anterior, depende del énfasis de cada institución, aunado al proyecto de vida que se debe desarrollar desde las áreas de aprendizaje que correspondan, de esta manera se logra, además, la transformación del territorio en el que se encuentran los educandos.

No se debe perder de vista el rol de líder el cual no solamente es para el rector quien funge como gerente de la institución educativa, sino también para los docentes, pues son estos con las planeaciones de clases, uso de recursos didácticos, actividades extracurriculares, proyectos pedagógicos construyen ambientes que fomentan el aprendizaje, además, del desarrollo cognitivo, emocional y social del estudiante, lo anterior, son algunas funciones de los

docentes cumpliendo a cabalidad la legislación educativa en Colombia que establece las competencias funcionales y comportamentales. ([MEN] 2022). Esto con el fin de, garantizar que los docentes cumplan su rol como agentes de cambio educativo para la sociedad, sin embargo, no se debe dejar de lado la salud mental, pues en ocasiones se recarga de actividades extracurriculares tanto a los docentes como a los estudiantes, afectando la calidad de los procesos, así pues, los planes de trabajo planteados en la institución educativa, deben estar en constante seguimiento para mejorar los procesos educativos que se llevan a cabo dentro de la institución y verificar que el tiempo libre de los docentes no estén siendo afectados.

En el caso de las instituciones educativas, todos los planes y estrategias de mejoramiento deben quedar anexadas al proyecto educativo institucional, pues desde allí parte el proceso para integrar las demás actividades que la institución realizará, se necesitará del compromiso y la participación de todo el equipo de trabajo para que paulatinamente se observen las diferencias y los alcances finales de estas estrategias.

Por tanto, la planeación estratégica debe intervenir principalmente en áreas de la organización las cuales presenten mayores dificultades para llevar sus procesos a cabo o en donde estos sean poco eficaces, también donde sean poco productivos, para que con la formulación de las estrategias dichos procesos logren optimizar los recursos.

Seguimiento y Evaluación de Procesos.

En la mejora continua no basta solo con diseñar estrategias enfocadas en buscar la excelencia, estas pasan por un primer paso que es la planificación donde se plantean las acciones las cuales se van a realizar, luego, en una segunda etapa se realiza un seguimiento cauteloso, en donde todo el equipo de trabajo involucrado debe participar, acogiéndose al plan estipulado, pues si cada integrante realiza lo que cree es mejor, se genera dentro del equipo de trabajo una serie efectos negativos como falta de liderazgo, se pierde el orden y la disciplina,

disminuyendo así la calidad del trabajo porque no hay acuerdos comunes, se espera por parte del gerente, un correcto manejo de las situaciones que generen discrepancias entre los colaboradores, siempre tomando una postura neutral y dispuesto a escuchar todos los puntos de vista, con el fin de crear la mejor solución para llevar a cabo esta planificación de las estrategias.

Ahora bien, una vez puesta en marcha la estrategia se debe analizar si esta es eficiente, reduce costos, tiempos de producción, recordando además que, durante la planeación se fija la temporalidad de ella, es decir, se inicia con un periodo de prueba, en el cual se debe estar atento de la posible aparición de errores. Guardar información sobre el comportamiento de la estrategia a la cual se está haciendo el proceso de seguimiento, nos sirve para tomar nuevas decisiones en el momento adecuado para ir la mejorando sistémicamente. Compararla con los procesos ya establecidos en la organización es el siguiente paso, puesto que es la forma de medir si se ha logrado realizar el proceso de una manera mucho más competente.

En términos del mejoramiento continuo, no basta solo con redactar la estrategia, se debe analizar los recursos que se necesitan, la pertinencia de los procesos a realizar por lo cual se deben tener indicadores de calidad y de desempeño, estos son determinados por el horizonte institucional de la empresa, es decir, su visión, misión, sus valores. Claramente también el gerente debe realizar una adecuada gestión del conocimiento dentro de su equipo de trabajo, para que así, todos sean más competentes y tengan fundamentos al momento de modificar o detectar algún error dentro del proceso de seguimiento a las estrategias planeadas.

Al momento de realizar un seguimiento de los procesos que se están llevando a cabo debemos hacer un análisis de la situación, esto se puede hacer con base en las estrategias planteadas en las normas ISO, en la cual se establece la realización de una auditoria interna en donde los participantes de esta, deben ser cualificados y objetivos. Se establece, además, una

estructuración para llevar a cabo los procesos de calidad dentro de la organización, a través de un ciclo llamado PHVA, compuesto por cuatro pasos, planificar, hacer, verificar, actuar (ISO, 2015). Dentro de la planeación estratégica se abordaron dos de estos cuatro elementos, es decir, en ese primer momento, se gestiona correctamente la calidad.

Ahora, para tener una noción amplia del mejoramiento de la calidad de la organización se analizan los pasos faltantes del ciclo PHVA. Es decir, los que competen al seguimiento, como es la verificación de los procesos que se están realizando, es aquí donde se debe medir la funcionalidad de la estrategia respecto a la planeación, los objetivos y las actividades planeadas, la toma de la mayor cantidad de información es importante para el siguiente paso del ciclo que corresponde a actuar, aquí se toman decisiones para mejorar la pertinencia y eficacia de la estrategia, porque de esa, se realiza un seguimiento riguroso a los procesos, que tiene como finalidad la excelencia en la prestación del servicio o en la satisfacción del cliente, lo que nos confirma que se sigue un plan de mejora continua.

El seguimiento de procesos y evaluación de los resultados es el momento en el cual, la organización debe coordinar los recursos, actividades, la gestión del talento humano, para dar cumplimiento a su objetivo final de calidad, además, en este proceso, una vez se haya determinado la eficacia y eficiencia de la estrategia, el gerente debe estandarizarla, documentarla, en otras palabras, crear políticas, manuales, que permitan la reproducción de estos procesos para incorporarlos en la gestión del conocimiento, así como también en las estrategias que se manejan para la gestión de la calidad.

Por otra parte, el gerente educativo al realizar el planteamiento de las estrategias a desarrollar, está generando un plan de mejoramiento, al cual se le debe realizar un seguimiento constante, estos planes de intervención se anexan al conjunto de actividades que se desarrollan según el cronograma institucional, a través de reuniones, listas de chequeo, cumplimiento del plan de trabajo estipulado para cada área de gestión, sin que esto afecte el

bienestar laboral del equipo de trabajo pues suelen generarse muchas actividades extracurriculares afectando el rendimiento de los estudiantes debido a este enfoque, en lugar de las áreas académicas. Cabe resaltar, además, que el seguimiento debe ser continuo y no como un evento aislado. Todas estas situaciones particulares hacen parte de la gestión académica, afectando las otras gestiones ya que debe entenderse que la planeación es un entramado de estrategias para llevar a la organización hacia la excelencia, en donde ninguna gestión se puede descuidar. El gerente educativo, en su rol de líder transformacional debe crear canales de comunicación efectivos para permitir debatir, dialogar y concretar las acciones pertinentes a llevar a cabo.

La gestión del establecimiento educativo, en la cual las estrategias planteadas sean de corto y largo plazo, en donde el seguimiento debe ser continuo para fortalecerlas. Al finalizar el año lectivo se realiza un proceso de autoevaluación, siguiendo las pautas dadas en la cartilla 34 del ministerio de educación, en la cual se consideran cuatro áreas de gestión: directiva, académica, administrativa y financiera, gestión de la comunidad ([MEN], 2008). De aquí que, el equipo de trabajo liderado por el gerente educativo debe realizar un profundo análisis y reflexión de todas las actividades desarrolladas en cada área de gestión con el fin de evaluar todos los procesos que planearon. Todas estas estrategias deben estar acordes a los elementos teleológicos de la institución educativa, cabe resaltar que las instituciones educativas, en su calidad de formadoras de personas integrales, debe tener varios instrumentos para medir la eficacia de las estrategias, pues al tener diferentes puntos de vista, el panorama se amplía, lo que conlleva a mejorar la calidad del servicio que se presta.

La evaluación y el seguimiento continuo de las estrategias permiten que el gerente educativo, junto con los demás participantes del plan de mejoramiento, observen los avances y permita la toma de decisiones correctivas en caso de que esta no cumpla con lo requerido. Este seguimiento debe quedar incluido desde el momento que se está realizando la planeación

estratégica. Al conocer el avance y las acciones correctivas tomadas enriquecen el proceso de autoevaluación institucional, un instrumento que facilita esta autoevaluación es el anexo 1 de la cartilla 34 del ministerio de educación nacional en el cual se encuentra un formato, donde, cada gestión tiene sus respectivos procesos que permiten ubicar en escala las cuatro categorías, existencia, pertinencia, apropiación, mejoramiento continuo, estas categorías son incluyentes, en el cual conservando el orden anteriormente mencionado, existencia es la de más bajo nivel hasta llegar a lo esperado que es mejoramiento continuo que es el nivel más alto.

Estas escalas son indicadores del nivel de calidad de cada gestión y tiene como objetivo que la institución educativa funcione en total sincronía, logrando así, mejorar sus estándares de calidad, donde la cartilla 34 es una herramienta fundamental para la gestión de la calidad. La implementación de este sistema permite la creación de políticas que vayan encaminadas al mejoramiento de los procesos realizados, tal como lo menciona la norma ISO 9001, en la cual se enfoca sobre procesos, para la consecución de la calidad y su repercusión directa en el mejoramiento continuo de la institución, esto en base a Harrington (1997) quién plantea que para llevar a cabo un proceso de mejoramiento continuo dentro de una organización se deben llevar a cabo diez actividades básicas. De las cuales, dos están relacionadas directamente con la gestión de la calidad, de allí que, ésta es parte fundamental del mejoramiento continuo de la institución educativa.

Lo anterior evidencia que, la gestión de la calidad es uno de los elementos necesarios para lograr la excelencia, pero esta debe estructurarse de tal manera que cumpla ciertas condiciones como, la disposición de recursos y la motivación del equipo de trabajo, es justo allí, donde el gerente educativo en su rol de líder transformacional genera el ambiente propicio para la obtención de estas condiciones. En ese mismo sentido Ramirez y Rogriguez (2009) plantean que:

“La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad que pueda definir con precisión lo esperado de los empleados, así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes” (p.59)

Esto implica que, el gerente debe disponer de herramientas para la gestión de la calidad, tal como el ciclo PVHA, ciclo que se describió a lo largo de esta sección, más aun, realizarlo seguidamente para ratificar el mejoramiento de cada proceso.

Conclusiones

El gerente educativo desde su visión como líder transformacional motiva e incentiva a sus empleadores para la culminación de las metas establecidas en favor de la institución, además comparte el poder con sus empleados de tal manera que estos desde cada una de sus áreas de gestión sean proactivos y desempeñen sus funciones en equipo creando ambientes dinámicos.

Para mejorar los procesos y productos finales en una organización es necesario pensar en los empleados no solo como sujetos de producción sino como sujetos humanos, esto proporcionará confianza por parte del personal contratado lo cual será reflejado ante la comunidad, estableciendo seguridad en los productos que se realizan en la institución a partir del empleador.

Es necesario que un líder considere a sus empleados como gestores, de esta manera, estos proporcionaran acciones desde su área que optimicen las labores propias y del equipo.

Para un clima laboral estable el gerente debe ser imparcial en sus directrices, mediar situaciones de conflicto, mantener comunicación con sus empleados ya que un ambiente tenso puede perjudicar las labores y se pueden ver afectados los objetivos de la organización que deben ir de la mano con los objetivos de del talento humano.

Generar altos estándares de calidad implica realizar una planeación estratégica en la institución, donde todos los integrantes del equipo participan de ella, fomentando así el trabajo colaborativo, además, realizar un seguimiento periódico a estas estrategias es necesario para verificar que los resultados obtenidos sean los esperados o, por el contrario, detectar posibles fallas e intervenir para dar solución a esta situación, tal como lo plantea el ciclo PHVA.

Todas las estrategias planteadas por el gerente educativo desde su enfoque transformacional, buscan que la institución educativa realice cambios paulatinos, con el fin de

mejorar la estructura organizacional, así como el bienestar laboral de sus colaboradores; para estos cambios se sugiere hacer uso de la ruta indicada por el ministerio de educación, estableciendo la mejora continua como una política de calidad.

Referencias Bibliográficas

- Anzola, O (2003). Una mirada a la cultura corporativa. Departamento de publicaciones Universidad Externado de Colombia. <https://publicaciones.uexternado.edu.co/gpd>
- Artículo 1518 (s.f).Código Civil colombiano.https://leyes.co/codigo_civil/1518.htm
- Blanco, B. y Sánchez, L. (2016). Análisis de la producción científica hispana en mejora continua: 1990-2011. *Revista Española de Documentación Científica*, 39(1), 1-12.
- Chang, R. Y. y Niedzwiecki, M. E. (1999). Herramientas para la mejora continua de la calidad. (vol 2). Granica – Tec Consultores. <https://books.google.es/books?h>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones (3ª ed.)*. McGRAW-HILL Interamericana Editores. <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63311696/3>
- Crosby, B (1998). *La calidad no cuesta*. Editorial CECSA.
- Decreto 1075 de 2015. (2015, 26 de mayo). Ministerio de educación Nacional. <https://www.suin-juricol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30019930>
- Decreto 614 de 1984. (1984, 4 de marzo). Gobierno de Colombia. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormat>
- Deming. Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. 1989. <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id>.
- García, M. Cuadernos de administración: Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual cuad.adm. no.42 http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004

García, N., Rojas, M. y Campos, N. (2002). La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas. Editorial de la universidad de Costa Rica.

<https://books.google.es/books?hl>

Gonzales, P. Arenas, D., Díaz, V. (2015). *Evolución de la administración educativa a partir del surgimiento del concepto de gestión educativa*. [Tesis de especialización, Universidad Católica de Manizales]. *Repositorio Universidad Católica de Manizales*.

<https://repositorio.ucm.edu.co/handle/10839/1025>

Harrington, H. J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. *México: Mc. Graw Hill Interamericana S. A.*

Harrington, H. J. (1997) Administración total del mejoramiento continuo. *Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A.*

Heck, R. H., & Hallinger, (1999). Next generation methods for the study of leadership and school improvement. *Handbook of Research on Educational Administration*. 2nd ed. (pp 463-487). San Francisco: Jossey-Bass.

Hernández, Moreno L. (2011). Adolescencia ¿Hasta cuándo se es adolescente? *Revista Salus*.

15(2) 1316-7138. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-

71382011000200002&lng=es&nrm=is&tlng=es

Internacional standarditation for organizations [ISO] (2015). ISO 9001.

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

Jaramillo F. (2012). El docente como gerente en la calidad del aprendizaje y trabajo en equipo.

International Journal of Good Conscience. 7(2), 61-72.

- Matus, C. (1985). Planificación, libertad y conflicto. *Instituto latinoamericano de planeación económica y social*, I, 1-41.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/34494/S8500710_es.pdf
- Méndez, A. (2006). Clima organizacional en Colombia IMCOC: un método de análisis para su intervención. Universidad del Rosario.
- Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista facultad de ciencias económicas* 17(1), p. 118-134. <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce>
- Miguel, J. y Suarez, M. (2009). Encontrando al kaizen: Un análisis teórico de la mejora continua. *Pecunia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 7, 285-311. <http://dx.doi.org/10.18002/pec.v0i7.696>
- Ministerio de educación. (Mayo 2005). *Ser maestro hoy el sentido de educar y el oficio docente*. (https://www.mineducacion.gov.co/1621/propertyvalues-31232_tablero_pdf.pdf).
- Ministerio de educación. (2008). Guías para la autoevaluación y el mejoramiento institucional, guía No. 34.
- Molano, Quiroz, D. (2018). La contratación pública y la contratación privada desde la realidad colombiana. (Trabajo de grado de derecho). Universidad Pontificia Bolivariana Escuela de Derecho y Ciencias Políticas, Facultad de Derecho, Medellín, Colombia.
- Morales, A. y Morales, J. A. (2014). *Planeación financiera (1ª ed.)*. Grupo editorial patria.
<https://books.google.es/books?>
- Ley 715 de 2001. (2001, 21 de diciembre). Ministerio de Educación Nacional.
<https://www.mineducacion.gov.co/1621/>

Ley 1010 de 2006. (2006, 23 de enero). Congreso de Colombia.

<http://www.secretariassenado.gov.co>

https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86098_archivo_pdf.pdf

Ramirez, A y Rodriguez H. (2009). El mejoramiento continuo. *Editorial universidad del Rosario*, 47, p. 1-96. <https://repository.urosario.edu.co>

Resolución 003842 del 2022 (2022, 18 de marzo). Ministerio de Educación Nacional.

<https://www.mineducacion.gov.co/1780/>

Secretaria de educación de Medellín. (febrero de 2014). *Ruta para el mejoramiento de la calidad en la educación – líneas rectoras*. <https://www.medellincomovamos.org/>

Pardo, C., Diaz, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. 5(11) 2027-5692 http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-910X2014000200039

Ramirez, R., Espindola, C., Ruiz, G., Hugueth, Alfredo. (2019) Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. 30(6) 0718-0764. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642019000600167

Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿Un modelo para las instituciones que aprenden? *UNIrevista*, 1(3), p. 1 -12.

<https://www.tutores.escasto.ipn.mx/mariogerardoricardo/files/>

Singh, J. y Singh, H. (2012). Continuous improvement approach: State-of-art review and future implications. *International Journal of Lean Six Sigma*, 3(2), 88-111. <http://dx.doi.org/10.1108/20401461211243694>

Stewart, J. (2006). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, Issue #54, 1-29.

<https://cdm.ucalgary.ca/index.php/cjeap/article/view/42735>

Universidad Católica de Manizales [UCM]. (2022, 22 de abril). Especialización en Gerencia Educativa. <https://www.ucm.edu.co/programa/especializacion-en-gerencia>

Vallejo, Chavez, L. (2016). Gestión del talento humano. Escuela superior politécnica de Chimborazo.

Vásquez Martínez, L. V. (2018) *El bienestar laboral como ventaja competitiva en las organizaciones en Colombia: una revisión documental* (Trabajo de grado de especialización). Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

Virgüez, A. (2009, marzo). Guía para diseño programa de bienestar laboral sector docente.

Ministerio de Educación Nacional. https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-190204_archivo_pdf_guia_programa.pdf

Zimmermann, A. (2000). Gestión del cambio organizacional: caminos y herramientas 2ª ed. Ediciones ABYA- YALA.



Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

*Obra de Iglesia
de la Congregación*



Hermanas de la Caridad
Dominicas de La Presentación
de la Santísima Virgen

Universidad Católica de Manizales
Carrera 23 # 60-63 Av. Santander / Manizales - Colombia
PBX (6)8 93 30 50 - www.ucm.edu.co