

ESTRATEGIAS GERENCIALES Y EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO PARA EL DESARROLLO ENDÓGENO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS⁺

*Mireya Salas de González**, *Estelio José Angulo***
*Maryoris Ledezma****, *Marilú Acurero*****

Resumen

Considerando que el núcleo del desarrollo endógeno en las organizaciones, corresponde al propio individuo, por cuanto su evolución se establece en función de las personas; se concibe que la gerencia en cualquier institución educativa ha de plantear su compromiso en primer lugar con una acción generadora de cambios en la sociedad representada por su personal (desarrollo desde adentro) en la forma cómo se gestionan

* Doctora en Gerencia. MSc. en Administración de la Educación Básica. Licda. en Educación. Diplomado Internacional como Jefe Administrativo. Directora del Centro de Asesorías Educativas (CEASE). Investigadora adscrita al Centro de Estudios e investigaciones socioeconómicas y políticas (CEISEP-UNERMB) en la Línea de investigación Gestión de Participación Ciudadana. Investigadora Nivel A2 PEII. Correo-e: mireyafine@gmail.com

** Postdoctorados en Gerencia para la Educación Superior; Gerencia en las Organizaciones; Estado, Políticas Públicas y Paz Social. Doctor en Ciencias de la Educación. MSc. Docencia para Educación Superior. Master of Arts, Teorías y Políticas Educativas. Sociólogo. Docente investigador en La Corporación Universitaria Antonio José de Sucre. Grupo de Investigación: Grupo de Investigación de Ciencias Sociales (GINCIS). Línea de Investigación: Ciencias Sociales. Gestión de Participación ciudadana (CEISEP- UNERMB). Investigador Nivel A1 PEII. Correo-e: estelioangulo1849@gmail.com

*** Candidata a Doctora en Educación (UNERMB), Magíster en Administración de la Educación Básica (UNERMB), Licda. en Educación Básica Integral (Universidad Alonso de Ojeda). Profesora del área de Ciencias Sociales en el Liceo L.N.B Prof. César Martínez Valero, estado Zulia, Venezuela. Correo-e: mkmaryorismk@hotmail.com

**** Dra. en Ciencias Gerenciales. Ingeniera en Sistemas. Docente investigadora de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Venezuela. Trabaja en red con investigadores de la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre, CORPOSUCRE, Colombia. Correo-e: mariludoctorado@hotmail.com

estrategias para una participación potencial de los equipos de trabajo. Desde esta perspectiva, el objetivo general de la investigación fue establecer la relación entre las estrategias gerenciales y equipos de trabajo de alto desempeño para el desarrollo endógeno en instituciones educativas. Bajo un enfoque cuantitativo se consideró un estudio descriptivo, de campo, de nivel correlacional, con diseño no experimental, transversal descriptivo. Mediante el análisis estadístico descriptivo, de los datos recolectados a través de dos cuestionario se llegó a la conclusión general que existe una relación positiva alta y estadísticamente significativa entre ambas variables, encontrando algunas deficiencias tanto en la práctica de estrategias gerenciales y las habilidades del director en la aplicación de las mismas, como en las etapas y características de los equipos de trabajo como espacios de participación social, por lo cual se diseñó un cuerpo de recomendaciones específicamente adecuadas a cada carencia.

Palabras clave: Estrategias gerenciales, equipos de trabajo de alto desempeño, desarrollo endógeno.

Abstract

Considering the nucleus of endogenous development in organizations, corresponds to the individual himself, as its evolution is established on the basis of the people; is conceived to management in any educational institution has to raise its commitment in the first place with an action that generates changes in society represented by its staff (development from within) in the way strategies are managed for a potential participation of the work equipment. From this perspective, the overall objective of the research was to establish the relationship between management strategies and developing teams of high performance for the endogenous development of educational institutions. Under a quantitative approach considered a descriptive, field, correlational level, no experimental design, descriptive transversal. Using descriptive statistical analysis of data collected through two questionnaire reached to the general conclusion that there is a high positive and statistically significant relationship between the two variables, finding some deficiencies both in the practice of management strategies and skills of director in implementing them, as in

the stages and characteristics of the equipment work as spaces for social participation, for which a body specifically adapted to each deficiency recommendations designed.

Keywords: Management strategies, work teams in high performance, endogenous development.

Introducción

Las nuevas tendencias en el área de la gerencial caracterizan como líder y actor participante del medio social, al gerente de las instituciones educativas; siendo una responsabilidad importante, por cuanto el ejercicio del liderazgo en éste ámbito tiene una variedad de dimensiones en las que se debe focalizar el personal directivo para convertirse en los dirigentes requeridos ante las exigencias del siglo XXI.

De esta manera, sostiene Castillo (2009), que la preparación de los gerentes educativos (tanto desde su formación universitaria hasta su capacitación laboral), debe versar sobre las competencias necesarias para promover e implantar los cambios que les corresponden como líderes administrativos de la institución. Por esta razón, deberá tener una visión clara del liderazgo administrativo, las teorías, procesos y estrategias gerenciales que puede utilizar como fundamento para atender todas las situaciones que se le presenten en tendencias actuales.

Cabe significar al respecto, que la habilidad del personal directivo en el manejo de estrategias gerenciales, tiene una gran influencia en la aceptación del cambio. De hecho, el mejor uso del recurso humano a través del trabajo en equipo y la cooperación entre las diferentes funciones de la organización aumentaría la prontitud en que se introducen los cambios y las innovaciones, reduciendo la resistencia y el conflicto que puede ocurrir ante el inicio de proyectos nuevos en la institución educativa.

De acuerdo con esta visión del proceso administrativo en el campo educativo, se evidencia en concordancia con los paradigmas emergentes en gerencia y sociedad con acciones sostenidas, como es el caso del desarrollo endógeno para el mejoramiento de las condiciones de convivencia laboral en las escuelas. Sin embargo, según la problemática planteada en el estudio realizado; la gestión del gerente educacional, aún oscila entre estas tendencias modernas y los estilos tradicionales que permean a través de la realidad de algunas instituciones que han tratado sin éxito, de encaminarse hacia la transformación a un nuevo modelo educativo, sobre el concepto postmoderno de gestión con las personas y mediante ellas.

En efecto, un cambio en la estructura de la organización no garantiza que las personas cambien su visión sobre el proceso educativo ni sus actitudes. Por ello, le corresponde al director como guía; hacer todos los esfuerzos necesarios para utilizar estrategias apropiadas que le permitan promover en el personal, un equilibrio sano de estabilidad y progreso dentro de la institución, mediante la labor cooperativa y el desarrollo de equipos de trabajo.

De esta manera, la investigación presenta como objetivo, establecer la relación entre las estrategias gerenciales y equipos de trabajo de alto desempeño para el desarrollo endógeno en instituciones educativas. Asimismo, los objetivos específicos se orientan a caracterizar la práctica de estrategias gerenciales por parte del director educativo, identificar las habilidades del director en la aplicación de estrategias gerenciales educativas, calificar el cumplimiento de las etapas del proceso de conformación de equipos de trabajo de alto desempeño y describir las características de los equipos de trabajo en el desarrollo endógeno de las escuelas.

Ciertamente, la gerencia efectiva, a nivel mundial se ha convertido en un requisito para la sobrevivencia de las instituciones, debido a la alta competitividad y entorno complejo actual, que demandan cada día de grupos de trabajo fundamentados en la comprensión del cambio constante y de la innovación requerida para desarrollar y alcanzar los objetivos organizacionales.

Aunado a ello, el directivo de cada organización deberá corresponder a tales exigencias, por medio de habilidades técnicas, metodologías, y sobre todo con el despliegue de características correspondientes a un líder proactivo, motivador y comprometido con el éxito de la institución que conduce; aspectos tales que pueden ser desarrollados a través de estrategias gerenciales, teniendo como objetivo común introducir cambios organizacionales planificados, garantizadores de su competitividad a través del mejoramiento continuo del desempeño.

Desde esta perspectiva, se destaca que de manera especial, a nivel mundial en las instituciones educativas, se hallan elementos específicos en los que la aplicación de estrategias gerenciales es esencialmente necesario. El fundamento de este fenómeno es la existencia de un conflicto permanente entre la necesidad de resultados en un mundo muy competitivo y los recursos necesarios para obtenerlos, fundamentalmente conocimientos y dedicación.

Sin embargo, según Markena (2008), en Latinoamérica, existen aún países donde en la gestión educativa, se confronta actualmente un problema especial, que es el hecho del descuido destacado en aspectos tan relevantes como son los procesos de trabajo, la creación de valor y la gestión del conocimiento. Específicamente, señala que los procesos de gerenciamiento en los centros educativos, son exiguos, pues se ven empañados por la falta de prioridad en la formación permanente del gerente, a fin de poder enfrentar la realidad del entorno, tomar decisiones de manera compar-

tida y desarrollar ciertas habilidades comunicacionales que le permitan generar condiciones para promover equipos de alto desempeño.

Referentes teóricos esenciales

Estrategias gerenciales

El nuevo entorno social de las organizaciones, los acelerados cambios, la innovación tecnológica, la mejora continua, la alta competitividad en el mercado nacional y global, la nueva fuerza de trabajo basado en el talento, son algunos de los escenarios globales donde se mueve el mundo moderno. Como consecuencia muchas instituciones no solamente entienden que es necesario renovarse, incorporar nueva tecnología y rediseñar los procesos de trabajo, orientados a optimizar la calidad y los servicios; sino que también entienden que es necesario reenfocar al factor humano como activo fundamental y verdadero artífice del progreso en un proceso de socialización vinculando fines, medios y personas.

Atendiendo a estas consideraciones, Eslava (2006:85), afirma que “las organizaciones llegan a ser exitosas cuando dan mayor valor y énfasis a las personas con las que trabajan; en este sentido es necesario cambiar la forma de dirigir”, el modo de prepararlos y formarlos para afrontar exitosamente los nuevos desafíos del entorno global que no da tregua a nadie. De hecho, el autor asevera que sobrevivirán solamente aquellas empresas con visión, planeamiento y renovación constante.

Se infiere así, que la figura del gerente, tiene hoy en día que enfrentar, nuevos desafíos en la gestión; especialmente en manejar conductas, tratar el tema de cómo motivar eficazmente a la gente, optimizar sus competencias, cómo gestionar el conocimiento; por lo tanto es necesario echar una mirada a otras actividades u orientaciones que puede

realizar además de las clásicas, entre las que se encuentra el capacitarse en estrategia gerenciales educativas que puedan fundamentar cada paso de su gestión.

De esta manera, Valente y Soto (2008) refieren que las estrategias gerenciales son las herramientas operativas en procura de cambios efectivos en el desarrollo de la organización del presente hacia el futuro. Sin embargo, se asevera que la adecuada aplicación de estas herramientas depende del nivel de conocimiento y comprensión que posea el gerente sobre las estrategias a utilizar y sobre su impacto en la filosofía de las instituciones.

Por su parte David (2006), señala que es a través de las estrategias gerenciales como se identifican las fortalezas y debilidades, se establecen las prioridades, se diseñan los planes, se orientan, se utilizan los recursos de manera eficiente, se coordinan, ejecutan y controlan las actividades; además de delimitar las tareas y formular hasta evaluar los proyectos.

De esta manera, se puede analizar en el campo de la gerencia educativa, que las estrategias gerenciales son acciones que han de tomarse para cumplir los objetivos organizacionales tomando en cuenta que si la institución no tiene objetivos definidos, tampoco las estrategias podrán ser apropiadas para alcanzar la misión y visión organizacional.

Desde esta perspectiva, se manifiesta una especificidad de las estrategias en la administración de la educación, que no solo plantea la contemplación de la utilización de recursos necesarios para desarrollar las actividades planificadas, tendentes a aumentar las probabilidades de éxito; sino que deben ser sistematizadas, sobre todo, en el caso de la administración del talento humano y en la dirección de equipos de trabajo, lo cual tiene que ver con la actualización profesional a través de talleres, charlas, seminarios; la implantación de círculos de calidad, la utilización de las nuevas tecnologías y en definitiva el cultivo de valores en el personal.

Partiendo de la idea antes expuesta sobre el objetivo de las estrategias gerenciales referido a introducir cambios en la organización que le permita competir con otras similares con superiores posibilidades de éxito, es importante señalar, tal como lo expresa Taype (2007) que podría entonces incluirse entre ellas la implantación de la cultura organizacional y en un caso particular a través de lo endógeno como acciones activadoras y vivificantes del entorno.

Al respecto, afirma el autor que cada organización es un sistema complejo en el cual las personas viven y trabajan como conglomerado social previamente construido con características propias, lo cual conduce a que cada una desarrolle su propia identidad, diferente a las demás organizaciones; lo que permite que igualmente las estrategias gerenciales humanas sean individualizadas en cada tipo de institución. No obstante, estas siempre deberían estar basadas en la interacción del personal, hacia la toma de decisiones para la solución de problemas, inspirados en los principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que con el tiempo llegan a formar parte de la organización.

Por ello, se hace necesario resaltar los postulados de Correa (2007:31) sobre la administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas, donde confirma lo antes expresado, destacando que se ha avanzado un gran trecho de la historia gerencial educativa, “buscando incesantemente la calidad, no obstante, de acuerdo a los paradigmas emergentes encontrados en la actualidad social, se ha de repensar a sí misma, desarrollando sus propios modelos y sus propias estrategias”.

Para tal efecto, las estrategias gerenciales educativas se convocan bajo un enfoque prospectivo de creación de nuevas posibilidades de ser y diseñar nuevos caminos a recorrer, constituyendo una invitación y un reto que vale la pena asumir para afianzar la visión, misión y esencia de

la institución, pero especialmente un reto a la capacidad y voluntad de cambio e innovación y a la habilidad para que una vez identificados los escenarios, se escojan las mejores estrategias dependientes de cada problemática educativa.

En cuanto a las habilidades del director de las escuelas, en la aplicación de tales estrategias gerenciales educativas, se destaca que como profesional, dispone en la práctica de habilidades de comunicación y desarrollo humano, por lo cual debe estar capacitado para acompañar y estimular los procesos de crecimiento personal, interpersonal y organizacional. Para ello hace uso de herramientas comunicacionales que le permiten comprender y reencauzar los procesos disfuncionales, así como despertar y estimular las energías saludables en las personas y los grupos.

Resulta importante destacar los señalamientos de Ramírez (2009), quien dispone que su actividad como dirigente humanista, consiste en gran parte, en orientar los procesos evolutivos de los individuos y la institución, arrojando luz sobre todo aquello que las personas ya saben, ya conocen y ya tienen, pero que sin embargo ha sido olvidado o ha quedado oculto detrás de patrones de pensamiento restrictivos y limitantes. De este modo, se convierten en verdaderos liberadores de la creatividad, la capacidad de transformación y la inteligencia, de los grupos de trabajo en el desempeño profesional.

En este orden de ideas Rodríguez (2001), refiere que entre las habilidades de un gerente como estratega, se encuentra la capacidad de escuchar y de generar una relación de confianza. También aparecen como fundamentales las habilidades de observar y de ser directo, claro y asertivo en las relaciones. Un buen estratega tiene, además, una mirada positiva de las cosas. Manifiesta el autor que su rol desde este punto de vista, no es corregir errores, encontrar fallas o evaluar la culpa; por el contrario, su función es alcanzar las metas brindando apoyo para que las personas logren un

rendimiento óptimo

Algunos autores como Lepeley (2005) señalan que en el caso de las organizaciones educativas, el director como gerente institucional, debe poseer habilidades que corresponden a tres grandes categorías: Habilidades teóricas, técnicas y emocionales; a través de las cuales debe ser capaz de identificar obstáculos para el desempeño y el aprendizaje de sus equipos e intervenir para resolverlos.

Equipos de trabajo de alto desempeño

Los equipos de trabajo de alto desempeño (ETAD) se constituyen en algo mucho más amplio que la asociación de un número de personas que se vinculan por razones fortuitas o por determinados elementos vinculantes. Estos equipos, además, están integrados de tal forma que sus resultados trascienden los de un equipo de trabajo típico, generando productos y servicios superiores.

De una forma resumida, Seijas (2008) plantea que un equipo de alto desempeño tiene condiciones de relación profundas. Sus integrantes han convenido en asumir objetivos o metas comunes, cuya realización requiere la coordinación de sus esfuerzos y la interacción continua. Sus papeles están claramente identificados y su proceso de producción se diseña para obtener óptimos resultados. Además, desarrolla una dinámica particular que genera sinergias y resultados extraordinarios.

Al analizar el trabajo en equipo inevitablemente se piensa en algo más que un conjunto de personas trabajando para lograr un objetivo común; se reflexiona en los espacios de desarrollo, en capacidades colectivas, en adaptación del carácter, en apoyo mutuo, en potenciar talentos. Por ello, Morales (2005), señala que detrás de los grandes equipos, existen varias dinámicas, algunas más evidentes que otras, que articulan al conjunto de personas y sus acciones no solo en función del logro colectivo, sino además, del desarrollo

personal.

Típicamente, un equipo de alto desempeño se forma por una razón específica, y los miembros a menudo son considerados como los mejores y más brillantes para producir resultados extraordinarios, por cuanto los ETAD, abordan cuestiones complejas, teniendo el potencial de producir un impacto positivo significativo en la organización. No obstante, ante una acción centrada en el desarrollo endógeno de las instituciones educativas estos equipos de trabajo se constituyen en una participación plena para dar organicidad y operación a todo el colectivo educativo.

En consecuencia, esa habilidad de extraordinaria genialidad en los miembros, se embarca en una ruta hacia el alto desempeño, donde constantemente, los miembros de equipo deben aprender a usar las herramientas de negociación, desarrollar habilidades en solución de problemas, compartir información y toma de decisiones, tanto; que los líderes pueden gradualmente incrementar su involucramiento en la instrumentación de estrategias gerenciales que colaboren en el desarrollo personal y organización de estos equipos para que permanezca capacitados para las funciones de valor que ejercen.

Todos estos planteamientos denotan que la discusión acerca de la importancia de los ETAD en las organizaciones educativas, se distinguen por la efectividad de sus reuniones, las cuales tal como lo asevera Ángel (2007), son herramientas de negociación, oportunidad natural para construir confianza, aprender acerca de habilidades y aspiraciones de otros participantes, reforzar la cultura organizacional, visión y valores.

Desde esta perspectiva, la mayor labor de los ETAD en la coordinación de tareas para mejorar procesos de grupo, será crear un ambiente donde la gente esté: Confortable al contribuir con las discusiones y asuntos grupales, libre para participar y debatir y animados a aprender como autoge-

renciar; además de constituirse en un instrumento clave para suscitar el desarrollo social, por cuanto debe alinearse como centro de investigación directamente conectado a las necesidades de la colectividad.

En cuanto al proceso para su conformación, Franco (2004) explica que un equipo de trabajo, es un grupo con un grado superior de evolución, donde sus miembros se agrupan alrededor de necesidades y objetivos compartidos, su interacción genera normas, papeles, cohesión, procesos, un clima, condiciones para su buen desempeño y concreción de sus objetivos. Asimismo, un equipo de trabajo efectivo, es un claro ejemplo de la capacidad de transformación del ser humano, porque refleja la evolución de estados de relación simples a otros más complejos para lograr objetivos y transformar realidades concretas.

Evidentemente, los procesos de desarrollo de los equipos varían según diferentes elementos culturales, heterogeneidad, flexibilidad, orientación de la acción y capacidad de armonizar ante metas establecidas, por lo que se puede decir que cada grupo humano es un mundo que requiere ser visto, comprendido y analizado tanto en su particularidad como en su contexto.

La mayor parte de las organizaciones modernas aspira a ejecutar muchas de sus tareas gerenciales y operativas a través de grupos de trabajo. Sin embargo, el desarrollo de equipos de alto rendimiento no es tarea fácil y no siempre ocurre naturalmente; se suelen presentar conflictos negativos y pérdida de energía como resultado de un mal planteamiento en su integración o desarrollo. En efecto, conseguir que estos, logren diseñarse para ser altamente productivos puede poner a una organización a la vanguardia, al aprovechar al máximo el potencial humano y las sinergias resultantes, consiguiendo una productividad superior.

Metodología

De acuerdo a la naturaleza del problema planteado en el estudio sobre estrategias gerenciales y equipos de trabajo de alto desempeño en el desarrollo endógeno; la investigación se concibió bajo el paradigma positivista, con un enfoque cuantitativo de nivel descriptivo correlacional por cuanto su propósito es establecer el grado de asociación entre las variables.

Al mismo tiempo, se considera un diseño de campo, porque recoge directamente la información de la realidad de los docentes y directores de las instituciones seleccionadas. Destaca igualmente un diseño no experimental, transversal descriptivo, puesto que en ningún momento se pretende manipular la variable de estudio sino, sencillamente se describen los hechos tal y como se presentan para su análisis y con obtener una información real.

Para llevar a cabo la recolección de los datos se emplea la técnica de la encuesta, la cual constituye una herramienta útil para indagar en la realidad investigada. Mientras que como instrumento se construyen dos cuestionarios dirigidos; el primero al personal directivo de las instituciones educativas, para identificar las estrategias gerenciales y las habilidades del director en la aplicación de las mismas, compuesto por doce (12) ítemes con alternativas de respuesta en escalamiento tipo Likert: Siempre (3), Algunas veces (2) y Nunca (1). Mientras que el segundo cuestionario fue aplicado al personal docente para conocer su opinión acerca de los equipos de trabajo de alto desempeño y se elabora con dieciocho (18) preguntas con escala: De Acuerdo (3), Neutral (2) y En desacuerdo (1), dirigido a los docentes

Resultados del Estudio

La exposición de los resultados de la investigación, surge de la aplicación del proceso estadístico descriptivo; cuya información fue organizada en tablas de doble entrada según los componentes de las variables.

Cuadro 1. Resultado por puntaje según baremo de la variable Estrategias gerenciales

Alternativas	Puntaje	Rangos			Categorías	Resultado
Siempre	3	218	-	324	Eficiente	201
Algunas veces	2	109	-	217	Regular	
Nunca	1	1	-	108	Deficiente	Regular

Fuente: Salas, Angulo y Ledezma (2015)

El cuadro 1, muestra el resumen del análisis de la primera variable por indicadores y dimensiones, lo cual permitió categorizarla según el baremo como una práctica de estrategias gerencial de forma regular, demostrando que no se están incluyendo de manera eficiente en la cultura organizacional, con lo cual no están aprovechando lo que plantean Valente y Soto (2008) sobre los cambios efectivos que estas herramientas operativas podrían ocasionar.

De manera detallada en cada cuadro y gráfico por indicadores; al caracterizar la práctica de estrategias gerenciales por parte del director educativo se concluye que ninguna de las estrategias fue reconocida plenamente por los encuestados. Mientras que la implantación de círculos de calidad presentó la menor consideración en la práctica. En todo caso, cada una de las características investigadas ubica la mayoría de datos en la alternativa “algunas veces” que deducen una práctica ocasional. Sin embargo, de manera específica el aspecto de la utilización de la información y la comunicación en la gestión gerencial en cuanto a la organización estructural de equipos de trabajo fue estimado como positivo categóricamente.

Con respecto a la identificación de las habilidades del director educativo en la aplicación de estrategias gerenciales educativas, las de comportamiento estadístico positivo sobresaliente, fueron las habilidades teóricas. Por su parte,

las habilidades técnicas y emocionales resultaron con una consideración eventual en su desarrollo y aplicación pertinente, en la gestión de un gerente estratega.

En virtud de ello, se deduce la necesidad, de definir un mejor nivel de destrezas y habilidades técnicas y emocionales que definan su éxito como gerentes competitivos, en su interacción con otros, orientados a una mayor satisfacción y efectividad en sus grupos de acción, por cuanto son habilidades cuya importancia se ha revelado en la gerencia educativa, por constituirse en organizaciones en constante adaptación con el entorno.

Cuadro 2. Resultado por puntaje según baremo de la variable Equipos de trabajo de alto desempeño.

Alternativas	Puntaje	Rangos			Categorías	Resultado
De acuerdo	3	1.370	-	2.052	Eficiente	1.368
Neutral	2	685	-	1.369	Regular	
En desacuerdo	1	1	-	684	Deficiente	Regular

Fuente: Salas, Angulo y Ledezma (2015)

Por su parte, el cuadro 2, presenta los resultados según baremo de la variable equipos de trabajo de alto desempeño, evidenciando su ubicación en la categoría de “regular”.

Desde la perspectiva de los resultados globales, se aprecia un comportamiento insuficiente para cumplir con todos los requisitos que plantea Seijas (2008) en los equipos de alto desempeño, como condiciones de relación profunda. Sin embargo, mediante el análisis individual de cada ítem se logró evidenciar los aspectos débiles y fuertes que permiten sugerir soluciones para lograr óptimos resultados en su práctica.

En este sentido, al calificar el cumplimiento de las etapas del proceso de conformación de equipos de trabajo de alto desempeño, desarrolladas en las instituciones educativas, en las etapas de Formación y Tormenta se vislumbró estadísticamente un comportamiento negativo en tanto que las respuestas se inclinaron con mayor tendencia a un desacuerdo sobre los reactivos que medían acciones en estas fases del proceso.

Asimismo, la etapa de desempeño fue definida con una categoría positiva en tanto que se evidenció un mayor control y conocimiento en este aspecto, de manera tal que los miembros de los ETAD han podido aplicar los principios y estrategias propias de la misma.

En el contexto de las características de los equipos de trabajo de alto desempeño en el desarrollo endógeno de las escuelas, se observó la presencia de la solución de conflictos por comunicación abierta y la toma de decisiones por consenso. Mediante las evidencias estadísticas se demostró igualmente que los planes de aprendizaje y formación permanente se constituyen en una problemática, en virtud de que no se acostumbra a revisar las acciones emprendidas para evaluar las debilidades y aprender de ellas de manera colectiva.

De forma general al establecer la relación entre las estrategias gerenciales empleadas por el director educativo y los equipos de trabajo de alto desempeño para el desarrollo endógeno en instituciones educativas, se comprobó una postura en ambas variables sobre la categoría de "regular", a partir de lo cual, se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman, concluyendo que evidentemente existe una relación positiva muy alta y estadísticamente significativa, indicando que a medida que aumentan los valores de la variable estrategias gerenciales, aumentarán de forma elevada los valores de la variable equipos de trabajo de alto desempeño.

De acuerdo con estas consideraciones, resulta importante incrementar la práctica de las estrategias gerenciales educativas por parte del director, sobre todo al capacitar o entrenar a su personal para que alcancen un óptimo desempeño como equipo de trabajo en el desarrollo endógeno mediante acciones compartidas a largo plazo pero sostenidas, en el mejoramiento de sus condiciones como entidad colectiva y calidad de vida laboral.

Consideraciones finales

La cooperación humana en las instituciones, mediante equipos de trabajo participativos de alto desempeño, ha de generar considerables beneficios en la administración educativa y se constituye en un fundamento importante de estrategias en el desarrollo endógeno, aun cuando este se conceptualiza como un fenómeno vinculado a una gran variedad de elementos. No obstante, siempre será de mayor repercusión la gestión social.

Se considera de esta manera, que los conceptos de gestión educativa mediante estrategias gerenciales enmarcadas en los términos de crecimiento y desarrollo social, calidad de la educación, transformación de los centros educativos, son aspectos en los que están interesados todos los países debido a las necesidades que la economía globalizada exige y en los que América Latina ha entrado también, exigiendo una estructura de las organizaciones educativas mas horizontal. En este aspecto, se necesita de una nueva administración que aplique acciones autogestionarias favoreciendo la solidaridad y cooperación en la colectividad, teniendo como norte la búsqueda en equipo de alternativas de solución a los problemas y la transformación proporcional y funcional en sus aspectos administrativo, social y cultural.

De esta manera, resulta apreciable analizar, desarrollar y ejecutar estrategias prácticas y lógicas para lograr que la gerencia educativa se perfile hacia la calidad de la educación,

por cuanto ésta depende principalmente del directivo, de la forma en que cumpla con las funciones administrativas en una gestión sustentada y participativa.

Resulta igualmente importante, enfatizar en aquellas estrategias gerenciales que contribuyan al mejoramiento, calidad y desempeño de las personas que trabajan directamente en el proceso educativo, como la implantación de círculos de calidad de docentes, a través de lo cual se humanizan las acciones proyectadas, haciendo uso de la racionalidad y de procedimientos sistemáticos que van desde la planificación hasta el control y seguimiento de las actividades, en función de la experiencia, participación, motivación y armonía.

Las estrategias gerenciales educativas que asumen los directivos se deben ejecutar con una visión holística e innovadora en una trama relacional de participación, seguridad y sostenibilidad; con carácter de regularidad donde los docentes se sientan asistidos, satisfechos y participen de manera activa en las decisiones asumidas como políticas proactivas y funcionales de manera continua.

A partir de la concienciación en la necesidad de definir habilidades técnicas y emocionales en el perfil del gerente como líder creativo, resulta trascendental colocar gran parte de sus energías en trabajar el recurso humano y tecnológico para formar una organización que incorpore nuevos y duraderos valores a cada labor más allá de las exigencias técnicas, tomando en cuenta las necesidades individuales y colectivas del personal.

En definitiva, las variaciones conductuales que propicien cambios sociales pueden resultar en el caso estudiado, al habilitar mecanismos de aprendizaje colectivo desde el interior del ETAD en cada institución, enfocándose en alineación con la misión y visión organizacional, para optimizar operaciones, estructuras y sistemas; por medio de la medición y monitoreo de las actividades. Por lo tanto, se advierte la necesidad de activar de manera congruente, el funcio-

namiento de los ETAD en la instituciones educativas, con la finalidad de mejorar la productividad, calidad y valores en la organización, resaltando de manera pública los beneficios de una gestión bajo los mecanismos de estos equipos de trabajo como lo son: Cambio en el estilo de gestión a uno más participativo, mejora en procesos y procedimientos, en el estilo de toma de decisiones, en la implementación de la tecnología, y lo más significativo; la integración social a través de un cambio en los valores colectivos para la construcción de un clima organizacional de mejor calidad.

Referencias Bibliográficas

- Ángel, F. (2007). *Trabajo en Equipos de Alto desempeño*. Editorial Magisterio. Colombia
- Castillo A. (2009). *Administración Educativa: Técnicas, Estrategias y Prácticas Gerenciales*. Publicaciones Puertorriqueñas. San Juan, Puerto Rico.
- Correa, Cecilia (2007). *Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas*. Editorial Magisterio. Colombia.
- David, F. (2006). *Conceptos de administración estratégica*. Editorial Pearson Educación. Argentina.
- Eslava, E. (2006). *Estrategias en la gestión del capital humano*. Documento en línea. Disponible en: <http://www.psicologiacent.com/bv/psicologia-33-1-estrategias-en-la-gestion-del-capital-humano.html>. Lima, Perú. [Fecha: 12-05-10]
- Franco, M. (2004). *El Desarrollo organizacional es Desarrollo humano*. En: <http://www.sht.com.ar> [Fecha: 16-08-2007]
- Lepeley, M. (2005). *Gestión y Calidad en Educación. Un modelo de evaluación*. McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. Chile
- Markena, K. (2008). *Problemas críticos de la gerencia educativa chilena*. OREALC, Santiago de Chile.
- Morales, M (2005). *Equipos de trabajo efectivos*. Apunte de postgrado. Escuela de Psicología, Universidad Católica de Chile.

- Rodríguez, D. (2001). *Gestión organizacional*. Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago de Chile.
- Seijas, C. (2008). *De la Ley de Hierro de la oligarquía al manejo de los conflictos laborales: dinámica dialéctica de los grupos empresariales directivo-sindicales*. Retrieved May 052007. En: <http://www.uaca.ac.or/acta/2008Nov/cseijas.doc> [Fecha: 13-12-2011]
- Taype, M. (2007). *El valor de la cultura en las organizaciones*. En línea. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/elvacultu.htm> [Fecha: 24-02-2009]
- Valente, M. y Soto, A. (2008). "Modalidades de transferencia tecnológica en la vinculación universidad – sector productivo: Motivaciones y obstáculos". En: *Revista de Ciencias Sociales*, Vol. 13 n° 2. Maracaibo, Venezuela.