RESILIENCIA: GERENCIA HUMANA DESDE EL PARADIGMA DE LA PERSONA COMPLETA PARA LA CALIDAD EDUCATIVA

Luis Miguel Soto Galván [1]
carlosestudio813@gmail.com
https://orcid.org/0009-0005-2820-2872
Universidad Pedagógica Experimental Libertador

Recibido: 27 de septiembre 2025 **Aprobado:** 01 de diciembre 2025

RESUMEN

El presente artículo desarrolla una reflexión teórica profunda sobre la resiliencia como principio orientador de la gerencia humana en el ámbito educativo colombiano, bajo la perspectiva del paradigma de la persona completa. El estudio parte de la premisa de que el liderazgo educativo resiliente es un factor determinante para el fortalecimiento de la calidad educativa, entendida no como un indicador métrico, sino como un proceso integral de desarrollo humano y social. Metodológicamente, la investigación se sustenta en el método fenomenológico-hermenéutico, permitiendo analizar constructos clave que vinculan la gestión del talento humano con dimensiones de la inteligencia emocional y espiritual. A través de un rastreo teórico de investigaciones recientes, se examinan las tensiones existentes entre los enfoques administrativos tradicionales centrados en la eficiencia técnica y las nuevas concepciones humanistas que promueven comunidades educativas sostenibles. Los hallazgos sugieren que la resiliencia en la gerencia permite procesar la adversidad institucional como una oportunidad de aprendizaje ético y moral. Se concluye con una construcción hermenéutica que invita a reconfigurar la gerencia educativa, proponiendo un modelo que valore al ser humano en su totalidad (cuerpo, mente, corazón y espíritu). Este enfoque no solo mejora el clima organizacional, sino que cimenta un marco conceptual sólido sobre el impacto de la resiliencia en la calidad educativa, transformando el liderazgo en un compromiso auténtico con la dignidad y el crecimiento colectivo de los actores educativos.

Palabras clave: Gerencia humana, Resiliencia, Calidad educativa, Paradigma de la persona completa, Liderazgo educativo.

[1]Docente de la IED Agrícola Paratebueno y Secretaría del Atlántico; aspirante a doctor (UPEL) investigador en gerencia transcompleja e innovación. Universidad de Adscripción: Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela.

RESILIENCE: HUMAN MANAGEMENT FROM THE PARADIGM OF THE WHOLE PERSON FOR EDUCATIONAL QUALITY

ABSTRACT

This article develops a profound theoretical reflection on resilience as a guiding principle for human management within the Colombian educational sphere, viewed through the lens of the whole-person paradigm. The study stems from the premise that resilient educational leadership is a determining factor in strengthening educational quality, understood not as a metric indicator but as a comprehensive process of human and social development. Methodologically, the research is supported by the phenomenological-hermeneutic method, allowing for the analysis of key constructs that link human talent management with dimensions of emotional and spiritual intelligence. Through a theoretical review of recent research, the tensions between traditional administrative approaches focused on technical efficiency and new humanistic conceptions that promote sustainable educational communities are examined. The findings suggest that resilience in management allows institutional adversity to be processed as an opportunity for ethical and moral learning. It concludes with a hermeneutic construction that invites a reconfiguration of educational management, proposing a model that values the human being in their entirety (body, mind, heart, and spirit). This approach not only improves the organizational climate but also establishes a solid conceptual framework regarding the impact of resilience on educational quality, transforming leadership into an authentic commitment to the dignity and collective growth of educational actors.

Keywords: Human management, Resilience, Educational quality, Whole person paradigm, Educational leadership.

Introducción

La educación en Colombia se encuentra en un proceso continuo de transformación que exige la revisión profunda de sus fundamentos teóricos y prácticos; los cambios sociales, económicos y culturales que caracterizan al mundo contemporáneo han impactado de manera directa las dinámicas de las instituciones educativas, las cuales enfrentan el reto de formar ciudadanos competentes, críticos y éticos. En este contexto, la calidad educativa se convierte en un propósito esencial, pero su alcance depende, en gran medida, de la capacidad de los líderes educativos para gestionar el talento humano de manera integral y humanista.

En este sentido, el presente artículo propone una revisión y reflexión teórica dirigida a problematizar la resiliencia de la gerencia humana como elemento clave para comprender cómo desde el paradigma de la persona completa se impacta la calidad educativa. Considerando un enfoque cualitativo, sustentado en el método fenomenológico-hermenéutico, la interpretación se orientó a desentrañar los sentidos que subyacen en los discursos revisados, identificando tensiones, convergencias y aportes para comprender la resiliencia gerencial en el contexto colombiano. Finalmente, la construcción argumentativa integró los hallazgos en una síntesis interpretativa que articula las categorías emergentes con las perspectivas humanistas, resaltando la importancia de la resiliencia como competencia ética y organizacional para la calidad educativa.

En los planteamientos modernos, la gestión del talento humano en el sector educativo no puede limitarse a una función administrativa o de control, sino que debe concebirse como un proceso estratégico orientado al desarrollo integral del personal docente, directivo y administrativo. Esta visión se vincula estrechamente con el paradigma de la persona completa, que reconoce en cada actor educativo no solo un agente de instrucción, sino un ser con dimensiones emocionales, sociales, éticas, cognitivas y espirituales que influyen en la cultura institucional y en el aprendizaje de los estudiantes. La educación, entendida desde esta perspectiva, demanda líderes resilientes, capaces de generar entornos laborales saludables y motivadores, donde el desarrollo profesional se conjugue con el bienestar personal y colectivo.

Ahora bien, la gerencia humana en la educación ha sido tradicionalmente abordada desde una visión instrumental orientada a la eficiencia, la productividad y el control administrativo. Sin embargo, los estudios recientes sobre liderazgo, inteligencia emocional, inteligencia espiritual y desarrollo organizacional han evidenciado la necesidad de concebir al ser humano como un sujeto integral, dotado de emociones, valores y capacidades reflexivas. Este cambio de paradigma, conocido como el de la persona completa, promueve la

idea de que la gestión educativa debe centrarse en el bienestar, la creatividad y el desarrollo pleno de las personas que integran la comunidad escolar.

Por lo tanto, en los últimos años, las crisis sociales, las transformaciones tecnológicas y los cambios en las políticas educativas han puesto a prueba la resiliencia de la gerencia humana en las instituciones educativas. Esta resiliencia implica no solo la capacidad de adaptación ante la adversidad, sino la posibilidad de reinventar los modelos de gestión para responder a las demandas de innovación, calidad y sostenibilidad educativa. En este sentido, la figura del directivo docente emerge como un mediador clave entre la política pública, la comunidad educativa y las prácticas pedagógicas, guiando procesos de cambio que fortalecen la identidad institucional y la calidad del servicio educativo.

Desde este panorama, la calidad educativa en Colombia constituye hoy un desafío estructural que trasciende los indicadores de logro académico y se adentra en los procesos humanos, éticos y organizacionales que sostienen la vida escolar. En este contexto, los sistemas educativos enfrentan una paradoja: se exige innovación, equidad y pertinencia, pero se mantienen estructuras de gestión del talento humano que en muchos casos no responden a las nuevas dinámicas sociales, culturales y tecnológicas. Tal como lo señalan Fulquez et al. (2022), la calidad educativa depende en gran medida de la capacidad de las instituciones para gestionar su capital humano desde un enfoque de competencias, compromiso y sentido de propósito, articulando la formación docente con las metas institucionales y los resultados esperados en los estudiantes.

El propósito de este artículo es desarrollar una postura crítica sobre la resiliencia en la gerencia humana para la calidad educativa en Colombia, entendiendo que la capacidad de los líderes para adaptarse, aprender y reconstruirse en contextos de adversidad constituye un elemento esencial para el desarrollo sostenible de las instituciones. A través de un rastreo teórico y reflexivo, se argumenta que la resiliencia trasciende el ámbito psicológico para

convertirse en una competencia ética, social y organizacional que potencia la innovación educativa y el fortalecimiento institucional.

Por tanto, reflexionar sobre la calidad educativa en Colombia exige mirar más allá de los resultados estandarizados y situar en el centro de la discusión a las personas que hacen posible la educación. Solo desde una gerencia humana resiliente y una gestión del talento fundamentada en la integralidad del ser, será posible avanzar hacia un sistema educativo capaz de afrontar los retos contemporáneos y proyectarse hacia la transformación que el país necesita.

Marco Teórico

Rastreo Teorético desde una Mirada Ideográfica

Los procesos de desarrollo teorético necesitan fundamentarse en epistemologías que abran la mirada del investigador hacia su objeto de estudio, ya que son las teorías, las posturas, y anunciados elaborados por otros autores, lo que facilita comprometerse con una postura que no solo implica una actitud crítica, sino también, una reflexión y argumentación en torno al fenómeno que se estudia. Por lo que es importante acotar, que "la fundamentación teórica, determina la perspectiva de análisis, la visión del problema que se asume en la investigación y de igual manera muestra la voluntad del investigador..."(Balestrini,2007, p. 91). Por consiguiente, se configura como el conjunto de elementos teóricos que respaldan documentalmente el objeto de investigación, desde un enfoque que define, interpreta y contextualiza los centros temáticos.

Gerencia Humana desde el paradigma de la persona completa

La mejora continua de los procesos educativos exige una mirada sistémica que articule la gestión del talento humano con una concepción ampliada de la persona (llamada paradigma de la persona completa) y con criterios claros de calidad educativa. Muchos autores investigadores confluyen en la tesis central de que la gestión estratégica del talento humano, es un factor determinante y clave de la calidad educativa, como también, del desarrollo

social; además, de resaltar la importancia de las dimensiones o inteligencias física, cognitiva, emocional y espiritual, y por supuesto, formativas para alcanzar resultados educativos significativos.

De esta manera, según Salazar (2023), los paradigmas no solo operan en el plano teórico, sino que inciden directamente en las prácticas educativas, determinando concepciones sobre el rol del docente, del estudiante, del conocimiento y de los métodos de enseñanza–aprendizaje. Así, cada paradigma genera una forma particular de entender la educación.

Gerencia Humana: un liderazgo para la transformación

La noción de gerencia está vinculada epistemológicamente con la necesidad de coordinar recursos para alcanzar metas organizacionales, que en su sentido clásico respondía a la eficiencia de procesos. Con el tiempo, la gerencia ha evolucionado de un enfoque mecánico y centrado en tareas hacia una comprensión más compleja e integrada del fenómeno organizativo. Mendoza (2022), menciona que la gerencia ha evolucionado pasando de un enfoque tradicional centrado en el trabajo hasta un enfoque más humano centrado en el trabajador, en su beneficio, su rendimiento y las relaciones humanas. Este giro epistemológico implicó incorporar otras disciplinas como la psicología, sociología y teorías de sistemas, que consideran la organización como un sistema dinámico donde las relaciones humanas son fundamentales.

Chiavenato (2009) menciona que "…la gestión de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos relacionados con las personas en el trabajo, tales como reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño."(p.9). En esa evolución, la gerencia humana o human management representa una profundización de la gerencia tradicional, poniendo especial énfasis en la dimensión humana de la organización; donde los recursos humanos no son simplemente insumos productivos, sino sujetos con dignidad, valores y potencial creativo que impactan directamente en el desempeño institucional. Desde esta perspectiva, el gerente no solo administra recursos materiales, sino

que fomenta el crecimiento personal y profesional de los colaboradores, caracterizada por ser ética, participativa y orientada a la innovación y al bienestar colectivo.

Desde esta posición, Peñuela (2024) indica que la gestión humana debe orientarse a considerar al trabajador como una persona integral, con necesidades, expectativas, emociones y potencialidades. Esta postura se articula directamente con el paradigma de la persona completa en educación, donde la gerencia educativa humanista reconoce al docente y al estudiante como sujetos integrales, lo que favorece climas organizacionales saludables, liderazgo pedagógico transformador y procesos educativos centrados en la dignidad humana y el desarrollo social.

En este orden de ideas, Fulquez et al. (2022), mencionan que la gestión del talento humano influye de manera directa en la calidad de los procesos y resultados organizacionales. En consecuencia, en una Institución Educativa, el liderazgo para una gerencia humana, debe converger con las teorías modernas de management que subrayan la importancia de estructuras organizativas flexibles, el liderazgo colaborativo y el desarrollo del talento como eje estratégico para alcanzar la calidad educativa, como una forma de liderazgo que inspira a las personas a trascender sus intereses individuales por el bien colectivo.

Entonces, un líder desde una gestión humana, no solo dirige, sino que transforma a los seguidores mediante una visión compartida, la motivación, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. El liderazgo transformacional comprende influencias idealizadas, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada, según Anika. et al (2015). En este sentido, la gestión humana en educación como ventaja competitiva basada en el talento, apoyado en Werther y Davis (2014), quienes señalan que las personas constituyen el recurso más valioso de la organización, porque de ellas depende la capacidad de aprender, innovar y adaptarse al cambio. Lo cual adquiere una connotación ética y pedagógica

profunda, donde el talento humano docente es el principal motor de transformación escolar, y la gerencia educativa, al reconocer a las personas como ventaja estratégica, promueve culturas organizacionales de aprendizaje, innovación pedagógica y resiliencia institucional frente a los desafíos sociales y educativos.

En consecuencia, la gestión del talento humano se define como el conjunto de políticas, prácticas y procesos institucionales orientados a captar, desarrollar, motivar y retener a las personas que intervienen en la tarea educativa (docentes, directivos, personal administrativo). Desde una perspectiva estratégica, esta gestión articula planificación, formación continua, evaluación del desempeño, clima organizacional y desarrollo profesional para alinear capacidades personales con objetivos pedagógicos y sociales (Fulquez et al. 2022).

Para el fin de lo expuesto, la gerencia humana, entendida como un enfoque estratégico para el desarrollo del talento en las organizaciones, ha evolucionado desde modelos centrados en la administración racional del trabajo hacia concepciones que reconocen el valor del capital humano como recurso fundamental para la transformación institucional. Fulquez et al. (2022) sostienen que la gestión del talento humano, más allá de la eficiencia operativa, debe propiciar la construcción de entornos laborales saludables, equitativos y participativos, y desde esta óptica, la educación se configura como un escenario privilegiado para el desarrollo de prácticas gerenciales que integren la dimensión humana, emocional, espiritual y ética de los actores educativos.

Persona completa: como un paradigma

Para la Real Academia Española de la Lengua (2014), un paradigma se define como la “Teoría o conjunto de teorías cuyo núcleo central se acepta sin cuestionar y que suministra la base y modelo para resolver problemas y avanzar en el conocimiento” (p. 198). En consecuencia, se convierte en el ejemplo a seguir por una comunidad, dado que indica los principios para lograr

las metas propuestas, resolución de problemas y contribuir a la producción de conocimiento.

Una interpretación derivada de lo anterior permite comprender el paradigma como un sistema de concepciones compartidas por una comunidad académica o científica, que, en un contexto cambiante como el actual, se requiere de un replanteamiento paradigmático capaz de responder a las necesidades de cambio de los modelos ideológicos. En este orden de ideas Covey (2005), sostiene que:

> ...si queremos realizar cambios y mejoras de poca entidad de una manera paulatina, trabajamos con prácticas, conductas o actitudes. Pero si queremos hacer mejoras grandes e importantes, trabajamos con paradigmas... un término científico que hoy se suele usar para designar una percepción, un supuesto, una teoría, un marco de referencia o una lente a través de la cual contemplamos el mundo. (p.35).

A partir de esta perspectiva, se entiende que un paradigma representa un modelo teórico que direcciona la interpretación y acciones ante las situaciones emergentes dentro del ámbito científico y del conocimiento. La persona completa concebida por Covey (2005), se compone de “cuerpo, mente, corazón y espíritu” (p.45); elementos asociados con cuatro inteligencias respectivamente: física, mental, emocional y espiritual, de las cuales se desprenden cuatro necesidades: vivir, aprender, amar y dejar un legado.

El autor citado explica que el cuerpo, se desarrolla con la disciplina, es nuestro medio de interacción con el medio ambiente que nos rodea, está en la búsqueda incesante de satisfacer necesidades básicas, exige de nosotros comer el tipo correcto de alimentos, descansar lo suficiente y hacer ejercicio con regularidad. Y la mente, se desarrolla con visión a futuro, qué meta se plantean para alcanzar, necesidad de aprender, y existen tres vías, primero, el estudio y la educación sistemáticos y disciplinados, segundo, buscar nutrirse de conocimientos, y tercero, desarrollar la capacidad lógica-creativa.

El corazón, evoluciona con la pasión, tiene la necesidad de amar, es el sentimiento de la empatía, es sentir afiliación y/o conexión emocional con familiares, amistades, compañeros de trabajo, con los semejantes, es el deseo lo que lleva a la autoconciencia, autodisciplina, la motivación personal de hacer las cosas con fuerza y determinación para el bien común.

Y el espíritu, se desenvuelve en la conciencia, halla su necesidad en dejar un legado, es lo que da sentido a lo que hacemos, es la voz, que pregunta, qué exige la propia actual situación vital; qué se debe hacer considerando las responsabilidades, preocupaciones y guías actuales; cuál es el acto más inteligente.

Desde la gerencia educativa, esta concepción fundamenta la necesidad de modelos de gestión que trascienden la visión instrumental del docente y del estudiante. Es sorprendente como desde pasada la mitad del siglo XX algunos autores advierten de esta necesidad, tal como lo menciona Maslow, (1954), el ser humano es una totalidad organizada, más que la suma de sus partes, y solo puede comprenderse desde una perspectiva holística. La gestión humana orientada por este paradigma reconoce dimensiones corporales, cognitivas, emocionales, éticas, sociales, y espirituales, favoreciendo climas institucionales que potencian la autorrealización y el compromiso con la calidad educativa.

De ahí, que el liderazgo pedagógico centrado en la persona, donde el directivo actúa como facilitador del desarrollo humano, se concibe como un proceso de acompañamiento integral que fortalece el bienestar, la motivación y la innovación institucional. Rogers (1969), menciona que la educación debe dirigirse a la persona como un todo, teniendo en cuenta no solo el intelecto, sino también las emociones y las relaciones humanas. Este planteamiento promueve prácticas inclusivas, desarrollo socioemocional y formación ética, entendiendo que la calidad educativa no se limita a resultados académicos, sino al crecimiento pleno de las personas que conforman la comunidad educativa.

Así mismo, Martínez (2006) planea que la persona es una unidad bio-psico-social-espiritual en permanente proceso de construcción. Así, la gerencia educativa contemporánea, desde esta visión, fortalece la adopción de modelos complejos y sistémicos de gestión, que reconoce la multidimensionalidad del ser humano y diseña estrategias organizacionales que integran formación académica, acompañamiento emocional, ética institucional y sentido trascendente del quehacer educativo.

Por consiguiente, al recurrir al llamado paradigma de la persona completa, que plantea una visión integral del ser humano que une cuerpo, mente, emoción, y espiritualidad, en la gestión educativa implica reconocer que el liderazgo efectivo no surge del control jerárquico, sino de la capacidad de inspirar, escuchar y acompañar a los otros en procesos de aprendizaje y cambio. Peñuela (2024) destaca que la inteligencia emocional y la empatía son pilares de una gestión educativa resiliente, capaz de fomentar el compromiso y la motivación en los equipos de trabajo.

En esta misma línea conceptual, Francés (2021) indica que el paradigma de la persona completa propone comprender al sujeto en su complejidad, reconociendo su dignidad, subjetividad y potencial transformador. Este enfoque impulsa procesos de transformación institucional basados en liderazgo humanizante y resiliente, y la gestión humana deja de ser administrativa para convertirse en una estrategia clave que fortalece la cultura organizacional, el sentido de pertenencia y la sostenibilidad de la calidad educativa. Desde este enfoque, el mencionado paradigma exige que las prácticas educativas atiendan la dimensión emocional y relacional del aprendizaje (docente-estudiantes, como elementos fundamentales para la autorregulación en el comportamiento e interacción entre ellos), así como condiciones materiales y culturales que favorezcan la realización integral del estudiante.

Calidad educativa: encontrando el camino hacia la excelencia.

La calidad educativa se ha constituido en uno de los ejes centrales del debate pedagógico y de la gestión de las instituciones educativas

contemporáneas, que enfrenta retos de garantizar procesos formativos pertinentes, equitativos y orientados al desarrollo integral de la persona; en un contexto marcado por la globalización, la diversidad cultural, la transformación digital y las crecientes demandas sociales. Con este marco, la calidad no puede reducirse a resultados estandarizados, sino que debe comprenderse como un proceso sistémico, ético y humano, estrechamente vinculado a la gerencia educativa.

Una de las definiciones más influyentes en el ámbito internacional proviene de la UNESCO (2005), concibe la calidad educativa desde una visión integral, indica que la calidad de la educación implica asegurar que los estudiantes adquieran conocimientos, competencias, valores y actitudes que les permitan participar plenamente en la sociedad y continuar aprendiendo a lo largo de la vida. Desde la gerencia educativa, esta definición exige una gestión estratégica centrada en el aprendizaje y en el desarrollo humano, por tanto, los directivos docentes deben alinear los procesos concernientes a currículo, evaluación, formación docente y clima institucional para garantizar que la educación trascienda la transmisión de contenidos y promueva competencias para la vida, y en este sentido, la excelencia se alcanza cuando la gerencia actúa como mediadora entre la política educativa y la práctica pedagógica cotidiana.

En consonancia con esta perspectiva, Schmelkes subraya el carácter procesual de la calidad al mencionar que "…La calidad de la educación no es un estado al que se llega, sino un proceso permanente de mejora orientado a satisfacer las necesidades de los estudiantes y de la sociedad" (Schmelkes, 1995, p. 25). Este planteamiento conecta directamente con los principios de la gerencia de la calidad total. La excelencia educativa requiere líderes capaces de instaurar una cultura de mejora continua, donde la evaluación no sea punitiva sino formativa. La gerencia educativa, al asumir este enfoque, promueve procesos participativos, fomenta la innovación pedagógica y convierte los errores en oportunidades de aprendizaje institucional.

Por su parte, se enfatiza la relación entre calidad y equidad, dice que "…no puede hablarse de calidad educativa si ésta no garantiza oportunidades reales de aprendizaje para todos los estudiantes, independientemente de su origen social o cultural" (Murillo, 2007, p. 12). De allí que se interpela la toma de decisiones en términos de justicia social y señala que la excelencia no se mide únicamente por los logros de unos pocos, sino por la capacidad institucional de reducir brechas y atender la diversidad, donde el gerente educativo, en este contexto, actúa como líder ético que distribuye recursos, acompaña a los docentes y diseña políticas internas orientadas a la inclusión y la equidad.

Todos los argumentos anteriores, apoyan los fundamentos para alcanzar la excelencia y mejora continua, es así, que, en el ámbito de la gestión, se aporta un enfoque clave que ha sido adaptado al sector educativo, la calidad se logra mediante la mejora continua de los procesos, con la participación de todos los miembros de la organización (Deming, 1989). Aplicado a la educación, este principio implica que la calidad no depende exclusivamente del docente en el aula, sino del sistema institucional en su conjunto, marcada por una gerencia educativa orientada a la excelencia que promueve el trabajo colaborativo, la planificación estratégica y el uso de datos para la toma de decisiones, fortaleciendo así los procesos pedagógicos y administrativos.

La calidad educativa en una escuela se cree que es continua cuando su realidad social es tenida en cuenta al integrarla para una pertinencia curricular, con procesos de enseñanza-aprendizaje efectivos acorde al contexto en la que está inmersa, con condiciones institucionales y recursos adecuados, y resultados de aprendizaje (cognitivos, procedimentales, actitudinales) que permitan la plena participación social del estudiante. Por lo tanto, la calidad incluye tantos resultados medibles (rendimiento académico) como procesos y equidad (acceso y justicia social). Autores consultados coinciden en que la gestión del talento humano impacta en la calidad, a través de su influencia en prácticas pedagógicas, clima y capacidad institucional (Francés, 2021; Fulquez et al., 2022).

Asimismo, Juran (1990) señala que la centralidad del usuario en la noción de calidad, afirma que "…La calidad consiste en satisfacer las necesidades de quienes reciben el servicio" (p. 9). En educación, los estudiantes, las familias y la sociedad son usuarios y co-constructores del proceso formativo, por lo tanto, la gerencia educativa de excelencia incorpora mecanismos de participación y retroalimentación, asegurando que las decisiones institucionales respondan a las expectativas y necesidades reales de la comunidad educativa, sin perder de vista el sentido formativo y humanista de la educación.

Desde una mirada más pedagógica, Fullan (2007), afirma que "la calidad educativa se alcanza cuando las escuelas desarrollan la capacidad interna para mejorar de manera sostenida los aprendizajes de todos sus estudiantes" (p. 34). Este enfoque destaca la importancia del liderazgo pedagógico, que no se limita a la administración de recursos, sino que fortalece la capacidad profesional de los docentes, impulsa comunidades de aprendizaje y construye una visión compartida centrada en el aprendizaje profundo y significativo.

La OCDE (2012) aporta una visión sistémica de la calidad educativa, menciona que "Un sistema educativo de calidad es aquel que combina altos niveles de desempeño con equidad y eficiencia en el uso de los recursos" (p. 5). Desde la gerencia educativa, esta definición refuerza la necesidad de una gestión basada en evidencias, sin perder la dimensión humana, donde la excelencia se logra cuando el directivo equilibra resultados, bienestar institucional y sostenibilidad, articulando políticas, prácticas y cultura organizacional en favor del aprendizaje.

Finalmente, desde una perspectiva latinoamericana crítica, Tedesco (2003) señala que "La calidad educativa supone formar sujetos capaces de comprender la realidad, transformarla y actuar éticamente en ella" (p. 18). Este planteamiento interpela a la gerencia educativa a asumir un rol transformador, y no se limita al rendimiento académico, sino que se expresa en la formación integral, el compromiso social y la construcción de ciudadanía, en

consecuencia, el gerente educativo, como líder humanista, orienta la institución hacia un proyecto educativo con sentido social y ético.

Relaciones entre los constructos y la resiliencia

Desde el punto de vista teórico, la resiliencia ha sido abordada como la capacidad de los individuos y las organizaciones para sobreponerse a las crisis y salir fortalecidos de ellas; en consecuencia, en el ámbito educativo, esta noción se traduce en la habilidad de los líderes para responder creativamente a los desafíos de la enseñanza, las reformas curriculares y las demandas sociales. Cruz et al. (2023) argumentan que las estrategias de formación en resiliencia promueven la autonomía docente, el trabajo colaborativo y la consolidación de una cultura institucional positiva.

La gerencia humana resiliente se asocia con la construcción de comunidades de aprendizaje donde el error es visto como oportunidad, la comunicación es abierta y la innovación se promueve de manera constante, por lo tanto, este enfoque requiere que los directivos y docentes asuman una actitud reflexiva frente a su quehacer, articulando las metas institucionales con el bienestar colectivo. Francés (2021) advierte que el éxito académico no depende exclusivamente de los recursos materiales o tecnológicos, sino del liderazgo humano que inspira compromiso y sentido de pertenencia.

Por lo tanto, y apoyado en Fulquez et al. (2022); y Francés (2021), la gerencia humana influye en la calidad educativa mediante, la mejora de la práctica pedagógica (formación continua y acompañamiento docente), mejorando el clima institucional (bienestar, reconocimiento, comunicación), el fortalecimiento del liderazgo pedagógico (capacidades de directivos para guiar procesos), y la promoción de la innovación y la evaluación reflexiva.

En este sentido, la resiliencia se configura como una competencia gerencial indispensable, donde los líderes educativos deben cuidar el bienestar emocional de sus docentes y estudiantes, eso se refuerza con las orientaciones de UNESCO (2024) que promueven la formación docente para el desarrollo de

habilidades socioemocionales, para enfrentar los desafíos contemporáneos de la educación, caracterizados por la incertidumbre, la complejidad y la diversidad cultural. La literatura reciente en gestión educativa coincide en que las instituciones que promueven entornos inclusivos y colaborativos fortalecen la resiliencia organizacional y potencian la calidad educativa como un proceso social, participativo y ético.

Si la educación busca formar personas completas, entonces las políticas de la gerencia humana deben priorizar competencias socioemocionales, espirituales, acompañamiento psicosocial y prácticas inclusivas. La persona completa se convierte en objetivo curricular como criterio para evaluar calidad, por lo que no basta con medidas de rendimiento si no se atienden la identidad, la resiliencia y las competencias interpersonales (Peñuela, 2024).

Metodología

En primera instancia, la presente investigación se fundamentó en un enfoque cualitativo de corte documental-interpretativo, orientado a analizar la resiliencia en la gerencia humana como una competencia construida mediante la reflexión y la praxis ética. El estudio se alejó de las visiones tradicionales centradas en el cumplimiento normativo para enfocarse en la humanización de los procesos educativos. Al respecto, el diseño metodológico permitió contrastar las limitaciones de los modelos burocráticos frente a las potencialidades de una gestión resiliente, la cual asume las crisis institucionales como oportunidades de aprendizaje colectivo y transformación institucional.

En segunda instancia, el procedimiento de recolección y análisis de información consideró las brechas existentes entre las políticas de formación directiva en Colombia y las demandas pedagógicas actuales. Siguiendo lo expuesto por Moreno et al. (2022), se examinó cómo la prevalencia de enfoques administrativos ha postergado el desarrollo de competencias blandas esenciales como la empatía y el liderazgo emocional. En este sentido, la

metodología incorporó las directrices de la UNESCO (2024), las cuales validan que estas habilidades socioemocionales no solo son inherentes al sujeto, sino que pueden ser sistematizadas y enseñadas dentro de la labor directiva para fortalecer el quehacer educativo.

Finalmente, el análisis se profundizó desde una mirada crítica y ética, integrando la sensibilidad cultural y el reconocimiento de la diferencia como pilares de la gestión humana en contextos diversos. De acuerdo con Ortiz y Chica (2022), se aplicó un proceso de triangulación teórica para comprender la resiliencia como un acto político que desafía las estructuras burocráticas y fomenta la justicia social. De este modo, la metodología permitió concluir que una gerencia resiliente no se limita a la administración de recursos, sino que actúa como un eje articulador que fortalece la identidad profesional, la cohesión social y la calidad educativa integral dentro de las comunidades académicas.

Resultados y Discusión

El análisis teórico permite sostener que la resiliencia en la gerencia humana no es una característica innata, sino una competencia que se construye mediante la reflexión y la práctica ética. La gerencia educativa tradicional, centrada en el cumplimiento normativo, ha mostrado limitaciones para promover el bienestar y la innovación; en contraste, la gerencia resiliente se orienta hacia la humanización de los procesos, entendiendo que las crisis institucionales representan oportunidades de aprendizaje colectivo.

Moreno et al. (2022) evidencian que las políticas de formación de directivos en Colombia aún privilegian los enfoques administrativos sobre los pedagógicos, lo que limita el desarrollo de competencias blandas como la empatía, la comunicación asertiva y el liderazgo emocional. Esta brecha entre discurso y práctica revela la necesidad de repensar la formación de los líderes escolares a partir de modelos que integren la resiliencia como principio orientador del quehacer educativo, y apoyado en la UNESCO(2024), sostiene que estas habilidades no solo se adquieren, sino que pueden enseñarse y sistematizarse en la labor docente y directiva.

Es así como, Ortiz y Chica (2022) sostienen que la gestión humana en contextos escolares diversos debe incorporar la sensibilidad cultural y el reconocimiento de la diferencia como valores esenciales. La resiliencia, en este contexto, se convierte en un acto político y ético que permite a los líderes afrontar la diversidad sin perder la orientación hacia la equidad y la justicia social. Desde una mirada crítica, la resiliencia gerencial implica cuestionar las estructuras burocráticas que obstaculizan la creatividad y la participación, los líderes educativos resilientes no se limitan a administrar recursos, sino que inspiran procesos de transformación institucional mediante el ejemplo, la escucha y la construcción colectiva de sentido.

La discusión teórica también revela que la calidad educativa debe ser entendida como un proceso integral que abarca tanto los resultados académicos como las condiciones humanas y organizacionales que los hacen posibles. En consecuencia, promover la resiliencia en la gerencia humana no solo mejora la eficiencia institucional, sino que fortalece el sentido de pertenencia, la identidad profesional y la cohesión social dentro de las comunidades educativas.

Conclusiones

La reflexión desarrollada permite concluir que la resiliencia de la gerencia humana constituye un eje fundamental para alcanzar una educación de calidad en Colombia. Desde el paradigma de la persona completa, la gestión educativa se concibe como una práctica que integra lo físico, mental, emocional, espiritual, lo ético y lo social en la toma de decisiones; por lo cual, el liderazgo resiliente emerge como una forma de resistencia constructiva que transforma los desafíos en oportunidades de mejora, innovación y cohesión institucional.

Se recomienda, por lo tanto, fortalecer los procesos de formación de directivos y docentes desde una perspectiva humanista que fomente la autoconciencia, la empatía, la inteligencia emocional y espiritual. Asimismo, las

políticas educativas deben promover ambientes laborales que valoren la diversidad y el bienestar, reconociendo que la calidad educativa es inseparable del desarrollo humano integral.

De esta manera, las instituciones con prácticas sólidas de gerencia humana, presentan mejores indicadores de calidad educativa; además, la inclusión de programas de inteligencia emocional y espiritual para docentes y estudiantes, media positivamente la relación entre gestión humana y rendimiento académico; como también, la adopción explícita del paradigma de la persona completa reorienta las métricas de calidad hacia aprendizajes integrales, reduciendo brechas de equidad; conllevando al fortalecimiento del clima organizacional con un mecanismo crítico y sistemático por el cual la gerencia humana impacta la calidad, que desencadena en un compromiso docente, que mejora las prácticas pedagógicas efectivas y se logra potenciar los aprendizajes en los estudiantes.

Este enfoque gerencial puede entenderse epistemológicamente como un salto desde lo transaccional (centrado en recompensas por desempeño) hacia una gerencia que fomenta la innovación, la creatividad y la transformación organizacional. La calidad educativa, entendida como camino hacia la excelencia, es un concepto complejo, dinámico y profundamente humano. Las definiciones analizadas coinciden en señalar que la calidad no es un resultado aislado, sino un proceso continuo que integra aprendizaje, equidad, pertinencia y mejora sostenida. En este proceso, la gerencia educativa desempeña un papel estratégico, al articular visión, liderazgo, participación y evaluación.

Encontrar el camino hacia la excelencia educativa implica asumir una gerencia centrada en la persona, comprometida con la justicia social y orientada al fortalecimiento de las capacidades institucionales. Solo así la calidad educativa deja de ser un discurso normativo y se convierte en una experiencia transformadora para estudiantes, docentes y comunidades. La gerencia humana encuentra su expresión práctica en el liderazgo para la

transformación, cuando integra valores humanistas, ética, visión compartida y desarrollo de capacidades individuales y colectivas.

Referencias

Anika, D; Homan, A; Boer D; Voelpel, S; Gutermann, D. (2015). Subdimensiones del liderazgo transformacional y su vínculo con la personalidad y el desempeño de los líderes. Revista Sciencedirect, El Liderazgo Trimestral. Volume 26, Issue 6, Pages 1095-1120, ISSN 1048-9843,https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.001.

Balestrini, M. (2007). Cómo se elabora el proyecto de investigación. BL Consultores Asociados. Servicio Editorial. Caracas, República Bolivariana de Venezuela.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (3.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana. Mexico.

Covey, S. (2005). *El 8° hábito de la efectividad a la grandeza*. Editorial Paidós Mexicana, S.A. Mexico.

Deming, W. E. (1989). Calidad, productividad y competitividad. Díaz de Santos. Madrid.

Francés, R. (2021). ERE Y RENDIMIENTO ACADÉMICO Análisis cuantitativo del alumnado de la ESO, en centros públicos de la Región de Murcia (2012-2016). (Tesis Doctoral, Universidad de Murcia - Escuela Internacional de Doctorado - España).

Fullan, M. (2007). The new meaning of educational change. Teachers College Press. Trillas. México.

Fulquez Castro, S; García Hernández, L; Vázquez García, J; & Zamora Alvarado, L. (2022). Gestión del talento humano, calidad, competencias socioemocionales y bienestar psicológico: el reto profesionalizador de las universidades. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 13(25), e026.

Juran, J. (1990). Juran y la planificación para la calidad. McGraw-Hill. Mexico.

Martínez, M. (2006). Nuevos Paradigmas en la investigación. Trillas. México.

Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. Harper & Row. Ediciones Díaz de Santos, S. A. Madrid (España)

Mendoza Acosta, María Elizabeth (2022)Epistemología del Liderazgo Transformacional en la Gerencia Avanzada. Revista Científica CIENCIAEDUC. Occidentales Ezequiel Zamora, Venezuela. URL: http://portal.amelica.org/ameli/journal/480/4803731016/

Moreno Mosquera, E.; Cuesta Moreno, Ó.; Gómez Hernandez, F. (2022). Análisis de las tendencias temáticas y propósitos de formación de los programas ofrecidos para directivos docentes en Colombia. Zona Próxima , (37), 80-98.

Murillo, F. J. (2007). Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar. Convenio Andrés Bello. Bogóta.

OCDE. (2012). Equity and quality in education. OECD Publishing.

Ortiz-Cifuentes, B.; Chica-Lasso, M. (2022). Prácticas de gestión humana en zonas de contacto cultural escolarizadas: co-construcciones. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud , 20 (2), 443-466.

Peñuela, I. (2024).Fundamentación teórica sobre la inteligencia emocional (IE) en la formación de los estudiantes de secundaria. (Tesis Doctoral, Universidad Pedagógica Experimental Libertador -Instituto Pedagógico Rural "Gervasio Rubio" - Venezuela).

Real Academia Española (2014). *Diccionario de la lengua española (DRAE),* Ed. 23. Madrid: Espasa Calpe.

Rogers, C. R. (1969). Freedom to learn. Charles E. Merrill Publishing Co. Columbus, Ohio.

Salazar Gutiérrez, M. (2023). Paradigmas que influyeron en los procesos educativos de la humanidad. Revista Horizontes, 7(29), 1184–1198.

Santa-Cruz Terán, F; Acosta Gutierrez, R; & Carranza Lau, K. (2023) Efecto de un programa de talento humano en el desarrollo del empoderamiento docente. Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo, 14(3), 181–191.

Schmelkes, S. (1995). Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. SEP. Mexico.

Tedesco, J. C. (2003). Educación y sociedad del conocimiento. UNESCO.

UNESCO. (2005). Educación para todos: el imperativo de la calidad. UNESCO.

UNESCO. (2024). Aportes para la enseñanza de habilidades socioemocionales: Estudio Regional Comparativo y Explicativo (ERCE 2019). Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe.

Werther, W. B., & Davis, K. (2014). Administración de recursos humanos (7.ª ed.). McGraw-Hill Education. México.