



El directivo como gestor de acciones humanizantes



Dalila Katiska Guerrero Rojas

Magister en Educación Pontificia Universidad Javeriana. Psicóloga Universidad Católica de Colombia. Ha ocupado cargos directivos por más de 25 años a nivel escolar y universitario, docente universitaria en pregrados y posgrados. Actualmente Rectora del Colegio Agustino Suba.

“Las capacidades resilientes de una sociedad en una situación de crisis, se valoran de acuerdo a cómo esta transforma un conflicto, problema o patología, en una solución.”

Resumen

Las decisiones que estuvieron encaminadas a responder a la crisis de la pandemia mundial en las instituciones educativas son tomadas por los directivos- rectores, quienes debieron ajustar su rol a las nuevas exigencias. En el presente artículo se hace una reflexión sobre sus cualidades, habilidades y las necesidades más apremiantes que tuvieron que atender a raíz de la crisis presentada.

No cabe duda de que la llegada de la pandemia generó cambios abruptos en todos los sistemas: económico, social, político, de salud. El sistema educativo fue uno de los más afectados ya que sus prácticas metodológicas, pedagógicas y didácticas cambiaron súbitamente. Algunas instituciones estaban preparadas desde la implementación tecnológica, pero la mayoría no. En estas últimas, las transformaciones necesarias para adaptarse a las exigencias cibernéticas tuvieron que ser más rápidas que cualquier otra en la institución. Los equipos de trabajo se vieron abocados a acomodarse a las nuevas dinámicas en medio del miedo, la incertidumbre y el desconocimiento, para enfrentar circunstancias nunca antes vividas por ninguno de los actores de la comunidad, directivos, docentes, funcionarios administrativos, padres de familia y, los más importantes, nuestros estudiantes.





Todos sin excepción tuvimos que ajustar nuestros roles a la nueva realidad y los asumimos para dar respuesta a una situación que no dio aviso y que no estaba en nuestras agendas ni en las planeaciones. Desde el punto de vista de la gestión directiva, esta resignificación se vio enmarcada por la necesidad de responder a urgencias humanas muy profundas, ya que la pandemia entró en muchos hogares causando estragos irreparables como pérdidas humanas. Estas circunstancias de dolor no podían ser ajenas a la función directiva y tuvieron que ser asumidas para

acompañar a los afectados (estudiantes, padres de familia, docentes y colaboradores de la institución) en su proceso de duelo. Estas situaciones tan inesperadas que antes eran muy circunstanciales y poco probables se hicieron cada vez más recurrentes. Debido a ello, los procesos de acompañamiento por parte del equipo de psicólogos y, en general, de todos los colaboradores de la institución se convirtió en una tarea urgente e inaplazable.

Ese contacto con las realidades humanas más profundas nunca antes se había hecho tan visible en el ámbito académico. De hecho, con el pasar de algunas semanas, se convirtió en el tema más inmediato en atender debido no sólo a las pérdidas emocionales, sino a la situación económica por la cual muchas familias vieron una disminución en sus ingresos a causa de la situación que la sociedad en general está viviendo.

Adicional a ello, la contingencia hizo que el rol del rector se ajustara a la nueva realidad potenciando o aprendiendo habilidades que son necesarias para atender momentos de crisis. En lo que sigue se presentarán algunas de ellas.

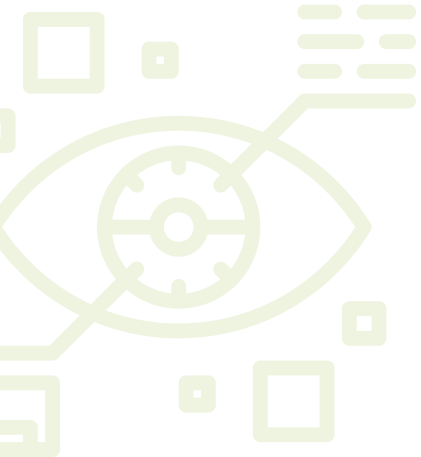
Flexibilidad

La tarea fundamental de la gestión directiva que se enmarca dentro de un enfoque netamente organizacional, el cual requiere los procesos de planeación, organización, planificación de tiempos, cumplimiento de cronogramas y presupuestos, dio un giro repentino. De la noche a la mañana lo que estaba planeado con anterioridad no se pudo cumplir a cabalidad y, desde el punto de vista administrativo y financiero, fue necesario realizar ajustes en la marcha ya que la incertidumbre del curso de la pandemia no permitía hacer cálculos precisos. Por el contrario, las cosas que se creían urgentes dejaron de serlo y otros asuntos adquirieron importancia de atención inmediata. Este rol directivo hizo, por un lado, que la generación de habilidades para responder ante las crisis se convirtiera en una necesidad y, por otro, que fortaleciéramos el criterio para seleccionar y organizar jerárquicamente las prioridades.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es fundamental en los momentos de crisis ya que la confianza que genera la labor compartida y la toma de decisiones con base en el análisis de situaciones es innegable. Los rectores tuvimos que acercarnos mucho más a nuestros colaboradores para conocer en primer lugar las situaciones que se estaban presentando al afrontar los cambios. Nos fue necesario ponderar diferentes alternativas para la resolución de los problemas, así como hacer del trabajo colaborativo –aunque fuera de manera virtual– la mejor herramienta para sacar adelante la institución. Los rectores, siendo conscientes de la preponderancia de la dirección, reafirmamos que es más importante dirigir teniendo en cuenta las opiniones y los aportes de nuestros equipos, en la mayoría de los cuales se despertó un gran sentido de colaboración y de pertenencia institucional.

Lo fundamental para que las reuniones virtuales sean realmente productivas es la planificación de los asuntos que se van a tratar. Hay que ser precisos en su inicio y terminación para gestionar mejor el tiempo y para que el trabajo en equipo sea efectivo. También es necesario dedicar espacios durante las reuniones o fuera de ellas para escuchar los aportes de los colaboradores, pues las miradas sobre un asunto son muy distintas dependiendo del rol que se desempeña en la institución. Así, a través del diálogo y usando la novedad de las herramientas remotas, la experiencia varía en el modo como se vive y se consigue un resultado.



Resiliencia



La capacidad de reacción y adaptabilidad a los cambios es una habilidad de la gestión directiva que se requiere en todo momento. Sin embargo, cobró mayor importancia en momentos en los que la crisis se apoderó de un momento a otro de nuestras vidas. El afrontamiento fue la primera estrategia cognitiva que asumimos para tomar las decisiones más acertadas en la institución ya que los cambios fueron en todos los sentidos. Pero fue la resiliencia nuestra compañera de camino en la otra parte del proceso ya no en el inicial, sino en el viaje completo. Una vez se ha pasado por el momento crítico del inicio de la pandemia, quedan en suspenso otras decisiones que es necesario retomar para dar respuesta a las circunstancias y hacerlo posible por mantener la incertidumbre al mínimo. Esta habilidad no es solo a nivel personal, debe

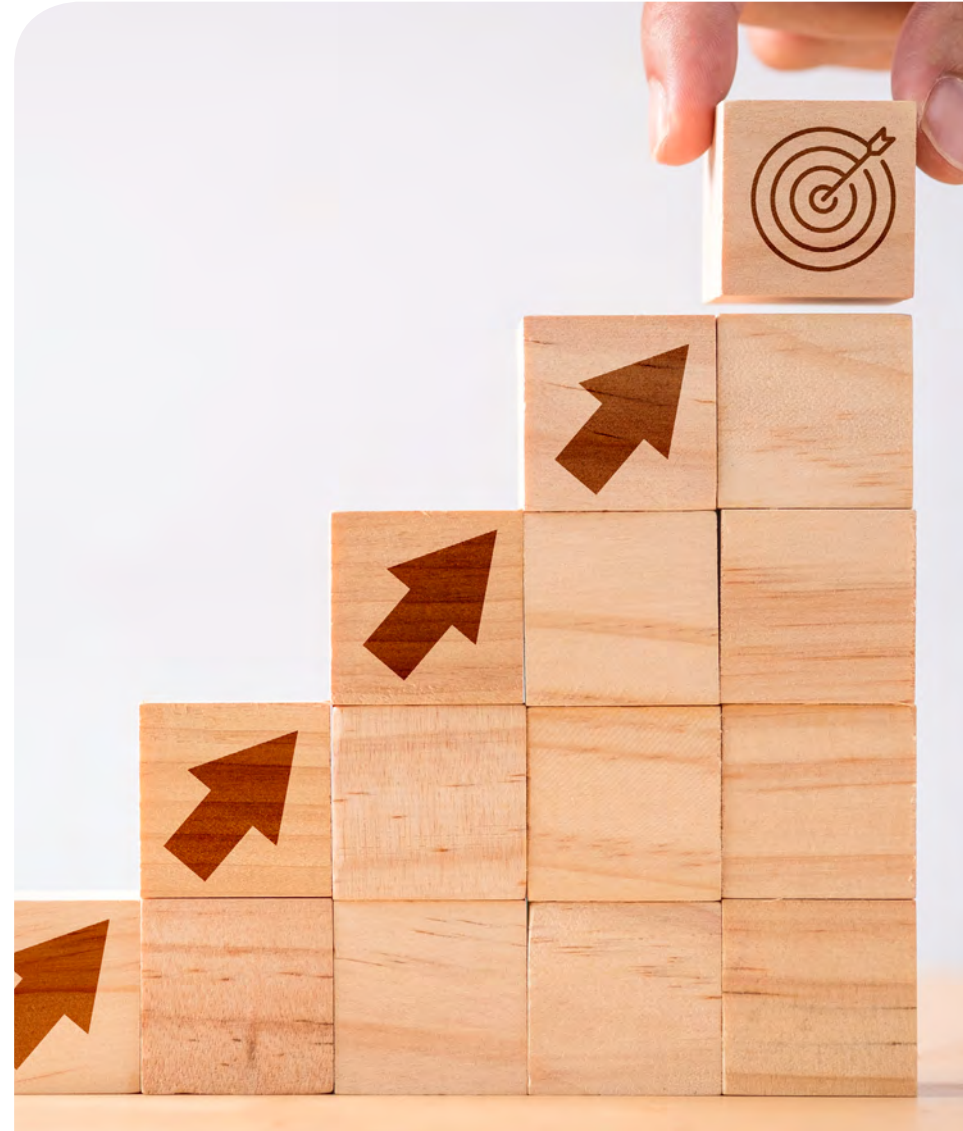
enriquecerse en los equipos de trabajo con el fin de mantener una actitud positiva ante la resolución de problemas.

Algunas acciones prácticas que funcionaron de manera oportuna se relacionan directamente con la búsqueda del bienestar de las personas que forman parte del equipo de trabajo. En especial se priorizaron las acciones que demostraran un acercamiento en medio de la distancia. Particularmente se fomentaron actitudes como la preocupación por su estado de salud y por su familia. Se favorecieron espacios de expresión de sentimientos y de reconocimiento de las dificultades que se presentaron. Finalmente, y más importante, todas estas acciones estaban pensadas para crear y fortalecer vínculos de confianza entre los miembros de la comunidad.

Reasignación de alcance de metas

Si hubo algo que aprendimos en tiempos de pandemia fue a establecer metas realistas y a corto plazo. En el ámbito educativo estamos acostumbrados a contar con planeaciones a largo plazo, cronogramas a veces un poco rígidos y metas establecidas en tiempos definidos. La pandemia nos enseñó que debemos aprender a ser flexibles frente a las situaciones que se presentan y a mantener una ruta con punto de llegada, pero con la posibilidad de hacer cambio de autopista por el camino, a veces con recorridos más largos y otros más cortos. Lo importante es cumplir los objetivos trazados, pero no caer en la desmotivación por no cumplir de manera estricta lo que nos habíamos planteado.

“La pandemia nos enseñó que debemos aprender a ser flexibles”





Aprender a crecer con las dificultades

Durante esta situación es inevitable encontrarnos con problemas o situaciones de crisis, por tanto, debemos tomarlas como retos que se nos presentan y que nos empujan a sacar lo mejor de nosotros mismos: a ser más fuertes, a pensar y a actuar en consecuencia. Eso se convierte en un llamado a la creatividad, la innovación y a ser recursivos para que con poco hagamos mucho. En este aspecto es de resaltar la gran habilidad que se tuvo para adaptar las herramientas y los recursos tecnológicos a todo nuestro ámbito laboral, las reuniones remotas pasaron al plano de lo cotidiano y a convertirse en nuestras aliadas de la función directiva.

“Pensar y actuar en consecuencia”

Incrementar la inteligencia espiritual

En una situación tan compleja como la que estamos viviendo en el mundo, los aprendizajes que quedan desde el punto de vista del crecimiento personal son innumerables. La pandemia nos abrió los ojos ante las necesidades humanas más profundas, el dolor por la pérdida de seres queridos, la incertidumbre ante el futuro, el sufrimiento de seres cercanos y la impotencia para remediarlo hizo que nos volviéramos seres más solidarios con el dolor del otro. Los colegios como comunidades que se comportan como familias, sintieron estos episodios y les hicieron frente.

El desarrollo de la inteligencia espiritual es fundamental

para poder dar respuesta a situaciones como las expresadas anteriormente. De aquí que se haya definido a la inteligencia espiritual como: *“la capacidad de encontrar un sentido profundo de la existencia, situándose uno mismo con respecto al cosmos y así meditar sobre el significado de la vida, la muerte y el destino final del mundo físico y psicológico”* (Rodríguez S, 2013). En palabras de Torralba, es una especie de dinamismo que mueve al ser humano a buscar la plenitud, al perfecto desarrollo de todo nuestro ser, a la profundidad y al sentido de lo que hacemos, padecemos y vivimos (Torralba, 2010).



“La pandemia ha sacado lo mejor de cada uno de nosotros”

Es así como, a raíz de la experiencia de responder a la crisis presentada, fue necesario desarrollar o potencializar esta inteligencia, no solo en la dirección de la institución, sino en la comunidad en general. Es muy importante estar fortalecidos espiritualmente independientemente de la creencia o confesionalidad que tengamos. Lo anterior se logra a través de la sana lectura, momentos de silencio, meditación, contacto con la naturaleza, escuchar música, caminar, entre otros.

En conclusión, la pandemia ha sacado lo mejor de cada uno de nosotros. Nos ha proporcionado la fuerza necesaria para superar las dificultades, gestionar de la mejor manera los recursos tanto humanos como financieros y tecnológicos, consolidar los equipos de trabajo, poner a prueba la templanza y fortaleza, y la capacidad de trabajar bajo presión. Sin embargo, lo más importante de todo es que ha logrado humanizar la gestión directiva, pues, aunque la afectación económica ha sido crítica en todos los sectores, lo que está en medio son las irreparables pérdidas humanas.



Referencias bibliográficas

Rodríguez S, T. (2013). Inteligencia espiritual. Obtenido de SAPIENS: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1317-58152013000100002&lng=es&tlng=es.

Torralba, F. (2010). Cultivar la Inteligencia Espiritual. Mente Sana, 63.