

Universidad de San Buenaventura Cali

Alta dirección en perspectiva franciscana

Humanismo y gestión
organizacional

Tomo II


EDITORIAL
BONAVENTURIANA
UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA

Colección
SAPIENTIA

Alta dirección en prospectiva franciscana
Humanismo y gestión organizacional
Tomo II



**UNIVERSIDAD DE
SAN BUENAVENTURA**

Alta dirección en prospectiva franciscana

Humanismo y gestión organizacional

Tomo II

2023

Alta dirección en prospectiva franciscana. Humanismo y gestión organizacional. Tomo II / Autores, Fray Eduard Andrey Alvarado Arias, Raphael Leonardo Solórzano Céspedes, Fray Ricardo Alfonso Leño Jaimes, OFM, [entre otros] -- Cali: Editorial Bonaventuriana, 2023.

170 páginas.

Incluye referencias bibliográficas

ISBN: 978-628-7559-28-8

1. Franciscanos – Gestión organizacional 2. Instituciones educativas --Pedagogía franciscana 3. Líderes—Humanismo franciscano 4. Administración educativa —Antropología franciscana 5. Francisco de Asís, Santo, 1182-126—Crítica e interpretación 6. Covid-19 – Aspectos educativos I. Alvarado Arias, Eduard Andrey, Fray II. Sierra Gallo, Juan Miguel, Fray III. Solórzano Céspedes, Raphael Leonardo IV. Leño Jaimes, Ricardo Alfonso Fray, OFM V. Gélvez Jaimes, José Rafael, Fray, OFM VI. Ciceros Durán, Carolina VII. Santrich Bermúdez, César Efraín, Fray, OFM VIII. Atahualpa Peña, Jully Andrea IX. Título.

371.2 (CDD 23)

A465

CEP- Biblioteca Fray Juan de Jesús Anaya Prada. Universidad San Buenaventura Cali.

 Editorial Bonaventuriana, 2023
© Universidad de San Buenaventura

Alta dirección en prospectiva franciscana. Humanismo y gestión organizacional. Tomo II

Autores: Fray Benjamín Soto Forero, OFM; Fray Eduard Andrey Alvarado Arias, OFM; Fray Juan Miguel Sierra Gallo, OFM; Raphael Leonardo Solórzano Céspedes; Fray Ricardo Alfonso Leño Jaimes, OFM; Fray José Rafael Gélvez Jaimes, OFM; Carolina Ciceros Durán; Fray César Efraín Santrich Bermúdez, OFM; Jully Andrea Atahualpa Peña.

© Universidad de San Buenaventura Cali

© Editorial Bonaventuriana, 2023
Dirección Editorial Bonaventuriana
Carrera 122 # 6-65
PBX: 57 (2) 318 22 00 - 488 22 22
e-mail: editorial.bonaventuriana@usb.edu.co
www.editorialbonaventuriana.usb.edu.co
Cali, Colombia, Suramérica

Dirección editorial: Claudio Valencia Estrada
Diseño y diagramación: Carlos Cárdenas Moreno
Corrección: María Alejandra de los Ángeles Garzón Saavedra

ISBN: 978-628-7559-28-8

El autor es responsable del contenido de la presente obra. Prohibida la reproducción total o parcial de este libro por cualquier medio, sin permiso escrito de los editores.

Publicación impresa
2023

Índice

Prólogo	13
Lectura del humanismo franciscano en la gestión del talento humano	
<i>Fray Eduard Andrey Alvarado Arias, OFM</i>	17
Introducción	17
Tensiones del ambiente laboral.....	18
– Precariedad laboral	20
La empresa	22
– Niveles organizacionales.....	23
– Gestión del talento humano.....	24
Humanismo franciscano	25
– Francisco de Asís	26
– Antropología franciscana	28
– Fraternidad: el hombre en relación con la alteridad.....	30
Conclusiones.....	31
Gestión del talento humano como estrategia para el éxito de las metas organizacionales. Una propuesta para un alto directivo de instituciones educativas en tiempo de crisis	
<i>Fray Juan Miguel Sierra Gallo, OFM</i>	33
Introducción	33
Tareas del alto directivo: gestión del talento humano, dirección estratégica y éxito organizacional	35
– Gestión del talento humano: ¿es un departamento?	37
– Dirección estratégica: ¿liderazgo individual o construcción comunitaria?	39
– Éxito organizacional: ¿rendimiento económico, reconocimiento público o madurez colectiva?	39
Talento humano y dirección estratégica.....	40
– ¿Quién tiene la prioridad?	41

– ¿Quién es el rostro de una organización?.....	41
– Empresa saludable	41
– Experiencia del trabajador.....	42
Aplicaciones para un rector y su gestión en una IE.....	43
Conclusión.....	45
Poder, liderazgo y valores para la gestión de lo humano en el contexto de los servicios educativos	
<i>Raphael Leonardo Solórzano Céspedes.....</i>	47
A modo de introducción.....	47
¿Hacia dónde se está navegando?.....	48
La organización: una mirada diferente desde el poder, el liderazgo y los valores.....	53
– El ejercicio del poder	55
– Liderazgo en la organización	57
– Valores como manifestación de lo humano	60
Gestión de lo humano en el contexto de los servicios educativos: hacia una renovación social.....	62
Aportes y conclusiones	66
Aplicación de algunas estrategias del <i>management</i> al modelo administrativo y pastoral de la parroquia San Francisco de Asís, Barranquilla	
<i>Fray Ricardo Alfonso Leño Jaimes, OFM.....</i>	69
Introducción	69
Fortalecimiento y renovación de la pastoral parroquial desde el pensamiento estratégico.....	71
– Resultados.....	71
– Plan de estrategias desde el ser franciscano	77
Conclusiones.....	82
Análisis del clima organizacional del Colegio Franciscano del Virrey Solís de Bucaramanga en tiempo de pandemia	
<i>Fray José Rafael Gélvez Jaimes, OFM.....</i>	85
Introducción	85
– Contexto y participantes	88
– Objetivo general.....	89
– Objetivos específicos	89
– Metodología.....	90
– Descripción de fuentes utilizadas	90
Fundamentación teórica.....	90
– Clima organizacional.....	91
– Relaciones interpersonales	95
– Comunicación	96
– Participación.....	97
– Liderazgo.....	98

– Reconocimiento	99
Análisis de resultados.....	99
Conclusiones.....	106
Posturas e interrogantes en la educación para una nueva normalidad pos-covid-19	
<i>Carolina Ciceros Durán</i>	109
Introducción	109
Panorama de la educación bajo el lente de la pandemia.....	110
La escuela: el quehacer docente vs. la pandemia.....	113
Educación en la primera infancia en tiempos de pandemia.....	118
Nuevos escenarios de aprendizaje	122
Conclusiones.....	129
El desarrollo sostenible desde la espiritualidad franciscana	
<i>Fray César Efraín Santrich Bermúdez, OFM, y Jully Andrea Atahualpa Peña</i>	131
Introducción	131
Hacia el concepto de desarrollo sostenible	132
Francisco de Asís, cruzando fronteras	134
Visión franciscana y los retos del ser humano: el fin de la pobreza.....	135
San Francisco de Asís: modelo de reducción de las desigualdades.....	137
Francisco de Asís y la promoción de sociedades justas, pacíficas e inclusivas.....	139
San Francisco de Asís y el respeto por la naturaleza y el medioambiente	142
La educación como catalizador	145
Conclusiones.....	147
Anexos	149
Referencias	153
Sobre los autores	165

Prólogo

Es ardua la tarea de dar cuenta de esta publicación, especialmente cuando se conforma, en su mayoría, por escritos de mis hermanos, pues las múltiples visiones y aristas intelectuales configuran un panorama nada fácil de resumir. Sin embargo, representa una oportunidad para exaltar la valentía de estos autores que se atrevieron a escribir, en clave investigativa, temas de trascendencia para la educación y la escuela.

Son dos tomos que constituyen un conjunto de inquietudes asociadas a conceptos como humanismo, educación, escuela y alta dirección de servicios educativos.

El tomo I, por ejemplo, aborda temas como el proceso de admisión de los aspirantes de la Provincia Franciscana de la Santa Fe en Colombia, las incidencias de la pandemia en lo relacionado con la pastoral franciscana, la convivencia en ámbitos escolares, la formación de habilidades emocionales, el compromiso con el medioambiente, la tecnología y la ciencia, los cuales configuran tensiones y desafíos académicos que devienen de una necesaria y actual reflexión.

Por su parte el tomo II gravita sobre la gestión del talento humano, el clima organizacional, el *management* y la administración, con aportes adicionales sobre poder, liderazgo y valores para la gestión de lo humano en los servicios educativos. Igualmente, las preocupaciones escriturales se ubicaron en el caso concreto de la pastoral, así como temas de importancia como el desarrollo sostenible o las enseñanzas, los retos y los desafíos producto de la pandemia por el covid-19.

En ese sentido, ambos tomos ponen en el ámbito público el resultado del trabajo de los egresados de uno de nuestros programas de maestría. Su significado está en proponer una primera apuesta con la que la comunidad franciscana abrirá las puertas para consolidar la producción académica de la Provincia, en colaboración con los laicos. Así, la academia, la educación y la espiritualidad franciscana se entrelazan en la búsqueda de respuestas y soluciones que promuevan un mundo más justo, equitativo y en armonía con la naturaleza

Este esfuerzo del equipo docente e investigador de la Maestría en Alta Dirección de Servicios Educativos (Madse) es invaluable, en cuanto cada vez han ido asumiendo retos que, además de proyectar el trabajo de más de catorce años del programa, construyen nuevos horizontes para posicionar analíticamente los servicios educativos desde sus cuatro ejes: educación, cultura, deporte, recreación y bienestar, y turismo.

Ahora, es necesario un reconocimiento infaltable a nuestro hermano fray Héctor Eduardo Lugo García, OFM, quien en su condición de ministro provincial y canciller de la Universidad de San Buenaventura, con la ayuda de su equipo, construyó las bases e hizo los trámites para que trece frailes y tres laicos de las diferentes obras de nuestra comunidad se formaran en la cohorte XII de la Madse. Los dos tomos que conforman la presente publicación son fruto de este proceso académico e investigativo. También, es preciso un extensivo agradecimiento a fray Ernesto Londoño Orozco, OFM, quien como rector de la seccional Cali, en su momento, apoyó todo su desarrollo.

Asimismo, para llegar a la posibilidad de estos tomos se ha tenido el respaldo de los equipos de la Vicerrectoría Académica, a cargo de fray William Arley Patiño Morales, OFM; de las personas vinculadas a la Vicerrectoría para la Evangelización de las Culturas, cuyo responsable es fray Jorge Luis Valdés Barragán, OFM; de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera, presidida por fray Sergio Iván Rojas Díaz, OFM; y por supuesto, del equipo de la Rectoría de nuestra institución. Claramente, esta obra ha contado con la gestión de las diferentes unidades administrativas de la seccional.

De manera semejante, merece un agradecimiento especial el equipo de la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales; su decana, Gloria Mercedes Sánchez Cifuentes; su directora de posgrados, Paola Andrea Zapata Lugo; la coordinadora de Proyección Social, Luz Marlen Peña Sánchez; el director de la Madse, Harold Viafara Sandoval; y todo el cuerpo docente e investigador de este programa, quienes con su asesoría directa, acompañaron la escritura de los artículos, ellos son: Julio César Rubio Gallardo, Diana Marcela Aristizábal García, Jaime Villa-

fañe Padilla, Ángela María Urrea Cuéllar, Yulieth Rivas Campo, Edward Carvajal Arciniegas, Rodrigo Acevedo Gutiérrez, Francisco Julián Herrera Botero, Alberto Carvajal Panesso, Diana Lucía Cortés Bedoya y Armando Jiménez Bonilla.

Finalmente, un agradecimiento especial a todo el equipo de la Editorial Bonaventuriana, que asumió el complejo reto de llevar a feliz término la presente publicación en un tiempo récord.

Fray Benjamín Soto Forero, OFM
Rector USB Cali

Lectura del humanismo franciscano en la gestión del talento humano

Fray Eduard Andrey Alvarado Arias, OFM

Introducción

La precariedad laboral es una realidad que viven muchos trabajadores alrededor del globo, además de ser un motivo de instrumentalización que los lleva a perder cierto grado de dignidad humana. En este panorama, es posible repensar la relación hombre-trabajo con base en el humanismo franciscano, puesto que tiene como objetivos la dignidad humana, la relación del individuo con el otro y, en particular, el respeto que cada sujeto merece. Para ello, se parte de la historia del hombre en relación con su ambiente de trabajo para entender la realidad social que se vive actualmente, la cual refleja una problemática que ha tomado distintos matices a lo largo de los años. Igualmente, se analiza la empresa como el lugar donde muchos trabajadores llevan a cabo sus funciones y que emplea los recursos humanos y materiales necesarios para cumplir su propósito social o comercial. En este caso, las oficinas de recursos humanos o de talento humano se erigen como uno de los estamentos más importantes de toda organización, pues tienen como finalidad velar por el bienestar de los trabajadores o del talento humano. Por último, de acuerdo con el humanismo franciscano y su forma de promover las relaciones fraternas con alteridad entre los hombres, se plantea cómo llevar a efecto las relaciones humanas en función de la dignidad de cada individuo, la cual debe ser respetada y protegida incluso en las relaciones verticales.

Tensiones del ambiente laboral

En 2020 el mundo se enfrentó a la pandemia por el covid-19. La población global luchó por evitar contagiarse, de modo que se declaró un aislamiento social por los índices de muertes en los primeros meses. El cierre de fronteras y los decretos con estrictas cuarentenas generaron que la economía decreciera y que muchas empresas frenaran sus producciones. Este panorama condujo a que el empleo cayera un 13.9 % a junio de ese año (Banco de la República, 2020), el cual también se vio afectado por las restricciones de movilidad, la escasez de materias primas, el incremento en los costos de comercio y de envío, entre otros factores.

Igualmente, la pandemia dejó en evidencia la gran brecha social entre los diferentes países, donde aquellos emergentes y sin una fuerza económica consolidada sufrieron resultados altamente negativos, pues en muchos de ellos el trabajo se ejecuta de forma precaria. En este contexto, para el Banco de la República (2020), los trabajos informales se vieron perjudicados en mayor grado dadas sus condiciones, debido a que son más vulnerable al momento de los cierres de las ciudades.

En Colombia, la economía recibió un gran impacto a causa de las restricciones por parte del Gobierno. Si bien la predicción que había hecho el Banco Central de Colombia del PIB fue de -2.6 a -7 % (Morales *et al.*, 2020), para fin de año esta medida tuvo una caída del 6.8 %; así, esta realidad se constituyó como una de las grandes crisis económicas por las que ha pasado la nación colombiana. En cuanto al desempleo, el país registró la tasa más alta de los últimos treinta años, llegando al 24.6 % según las cifras entregadas por el DANE, donde los sectores más afectados fueron aquellos que estuvieron un mayor tiempo cerrado, entre ellos, el comercio y turismo. Es de aclarar que muchas de las personas que perdieron sus empleos pasaron a realizar trabajos informales o con características precarias.

En lo que respecta a los temas de contagios en empleados, hubo muchas dificultades por la falta de claridad en las normas y los lineamientos trazados por el Gobierno. Por ejemplo, bastantes pacientes que contrajeron el virus les fueron negadas las incapacidades y tenían que desplazarse a sus lugares de trabajo (“Pacientes con covid denuncian”, 2020). Al respecto, Francisco Castellanos, director de la Organización para la Defensa del Paciente en Colombia, expuso diferentes problemas de algunos afiliados en distintas EPS, quienes no fueron atendidos como correspondía. Además, Castellanos denunció que muchas personas diagnosticadas o sospechosas de covid-19 y con síntomas leves no eran

incapacitadas y debían presentarse en sus lugares de trabajo, como sucedió con Orli Glogower Abadi:

Tengo fiebre de 39 y me duele todo y tengo tos y muchas cosas más, pero mañana me toca ir a trabajar porque no tengo incapacidad, porque no dan incapacidad cuando dan prueba de covid. En el trabajo me dijeron que sin incapacidad no puedo no ir. (“Joven denuncia”, 2021, párr. 2)

Sin embargo, los trabajadores de la salud también manifestaban sus malestares y, por tanto, sus tensiones en los ambientes laborales en plena pandemia, tal como lo narra un médico internista:

La angustia me acompaña desde que se detectó el primer caso, pues al conocer el sistema de salud desde adentro es imposible no imaginar que un colapso del mismo sería catastrófico. Eso se asocia con el hecho de los contratos que tenemos y con que algunos colegas llevan más de tres meses trabajando sin pagos (...). No nos están dando elementos de protección personal y de las cosas más tristes es que los pacientes por mucho aplauso y todo en el fondo nos siguen viendo como sus enemigos, siguen insultando, siguen agrediendo al personal de salud. (Fernández y Suárez, 2020, párr. 4-5)

Estos testimonios dan cuenta de la compleja situación laboral que produjo la pandemia, la cual agravó las realidades macroeconómicas del país y las dinámicas sociales y subjetivas ligadas al mundo del trabajo. La pandemia hizo visible el fenómeno de la precarización laboral que se venía presentando tiempo atrás: contratos flexibles, extensión de jornadas, salarios integrales y una fuerte informalización económica, todo ello afectando los ambientes laborales formales y naturalizando la economía del rebusque. No obstante, se debe insistir en que la pandemia solo operó como catalizador de un problema existente.

En la actualidad, en diferentes países, se han implementado leyes que pretenden velar por el bienestar de los trabajadores, lo cual resulta de gran importancia, pero al mismo tiempo es inquietante, pues se supondría que en el siglo XX ya se habían instaurado una serie de medidas que tenían como eje central la protección laboral (Castel, 1997), la cual abarca desde el salario hasta las garantías de salud en el trabajo y los beneficios a las familias, tendiendo por una mirada integral. Por su parte, es interesante la labor que han llevado a cabo no solo los Gobiernos, sino muchos sociólogos, psicólogos y antropólogos, quienes han reflexionado alrededor de la relación que tiene el trabajo en la vida del ser humano y cómo este lo afecta –de forma positiva o negativa–, de eso que se denomina ambiente laboral.

Hace más de setenta años, con Kurt Lewin (1988) y su conferencia *La teoría del campo y el aprendizaje*, se pone de manifiesto que aquello exterior al hombre, su entorno físico y social, se convierte en un espacio vital que condiciona su bienestar tanto físico como psicológico. Ello es esencial para entender la relación del sujeto con el trabajo y su contexto, pues el clima en el que se labora determina la conducta de los miembros de una organización y del desarrollo de las actividades dentro de esta (Olaz, 2013). En ese sentido, es primordial pensar en el ambiente laboral que ha tenido el ser humano en los últimos años, puesto que permite comprender dónde se encuentra la humanidad hoy día, sobre todo al ser una sociedad tan cambiante. En tal sentido, preguntarse por las situaciones que inciden en el ambiente laboral es fundamental en un panorama signado por profundas transformaciones. En palabras de Marzano (2008):

Con la revolución industrial, el trabajo se convirtió en un instrumento que permitía gozar de los productos de consumo. Pero todavía no era más que un medio. Hoy se ha convertido en un fin. El trabajo –cosa todavía inaudita hace una decena de años– se presenta como el objetivo de la realización de uno mismo, en lo más íntimo del ser. La valorización del trabajo entra en el interior de la valorización del individuo y de su búsqueda de la felicidad. (p. 24)

Pero ¿qué tipo de trabajo y cuál felicidad? Estas interrogantes señalan una marcada paradoja de las sociedades occidentales. Es decir, son sociedades que tienen como centro de su *ethos* el trabajo, por la vía de la producción, el consumo, el dinero, las mercancías y el éxito, al mismo tiempo que las políticas de flexibilización laboral precarizan al empleado y sus entornos laborales. Tal como han analizado Castel (1995) o Standing (2013), se habita en sociedades de alta producción de riqueza –concentrada en ciertos sectores y sujetos– que tienen como contracara políticas y realidades con fuertes niveles de desprotección y precarización laboral; contradicción que tiende a agudizarse y demanda mayores intereses investigativos y sociales.

Precariedad laboral

Desde hace unas cuatro décadas, la precariedad laboral se ha vuelto un tema con gran trascendencia, pues coloca de frente la calidad de los espacios de trabajo, el modo como se dan las relaciones sociales, el nivel de bienestar de los trabajadores y, sobre todo, la estructura de los diferentes modelos de producción (Vejar, 2017). A lo largo de los años, se han consolidado distintas maneras de emplearse, de las que se destacan la formal –donde los empleados cuentan con ciertos privilegios sujetos a las disposiciones de sus superiores– y la informal –el

empleado no goza de privilegios ni está atado a un superior—; muchas personas se sitúan en esta última, aunque se considere un trabajo precario que se desarrolla día a día, sin la posibilidad de aspirar a una meta mayor.

En la coyuntura social actual, el trabajo precario del mundo contemporáneo en Latinoamérica se puede pensar a partir de dos realidades: aquel que se realiza dentro de un vínculo salarial dependiente en el mercado laboral y el que se lleva a cabo en la pluralidad de relaciones asociadas con “bienes tangibles o servicios intangibles, dentro de dinámicas salariales o fuera de estas” (Vejar, 2017, p. 31). Ello implica nuevos retos para comprender adecuadamente el panorama del trabajo y su bienestar, pues es necesario situarse en el contexto de cada situación y cultura; en otras palabras, no es posible estandarizar un solo modelo de precariedad laboral.

Para Vejar (2017), siguiendo a Antunes, la precariedad del trabajo se liga a la poca conciencia ecológica, puesto que a muchas empresas solo les importa la explotación de materias primas para manufacturar sus productos. Es así como para Antunes (como se citó en Vejar, 2017), el desempleo parte de la degradación que el humano ha causado a la naturaleza, de su poco deseo de cuidar los recursos, de la producción de maquinaria que destruye la naturaleza y de la lógica del consumismo. Hoy por hoy, diversas naciones han dejado de preocuparse por el futuro, solo viven el presente y explotan los recursos naturales sin pensar en las consecuencias que afectan el bienestar social, cultural y económico de los pueblos que sustentan su vida en los recursos naturales. Este escenario repercute en el campo laboral e incluso, se convierte en una causa de la precariedad laboral presente y futura.

Por su parte, al abordar la precariedad del trabajo, también es pertinente meditar acerca de la carencia de empleo en los diferentes países. Esta situación puede obedecer a la desaceleración en las distintas actividades económicas “y a la caída del valor de los principales bienes de exportación de la zona” (Acosta, 2006, p. 14), lo cual lleva a los individuos a ingresar a trabajos con bajos ingresos y pocas regularidades o a trabajos informales. En este sentido, citando a De la Garza, Vejar (2017) pone de manifiesto un cambio dentro del mercado laboral que se ha gestado en las últimas décadas, el cual se caracteriza

Por “la polarización entre las ocupaciones modernas bien remuneradas con altas y nuevas calificaciones, y las precarias, inseguras, y mayoritarias en el mundo” (De la Garza, 2005, p. 14), junto con la proliferación del llamado *trabajo atípico* (De la Garza, 2010, pp. 49-80), la consolidación del trabajo no-clásico (De la Garza, 2012) y la conformación de una *nueva informalidad* (De la Garza, 2015). (p. 34)

Lo expuesto surge de la acción social que se vive dentro de las naciones y de lo que acontece en estas a nivel económico, cultural, social, medioambiental, etc.

Ahora, se entiende que la precariedad laboral sucede cuando un trabajador está desprovisto de alguno de los siete aspectos de la seguridad laboral que resaltó Standing (2013), los cuales fueron construidos por los sindicatos tras la Segunda Guerra Mundial como respuesta a la ciudadanía industrial (Standing, 2013, p. 30). Los siete aspectos son:

- Seguridad del mercado laboral.
- Seguridad en el empleo.
- Seguridad en el puesto de trabajo.
- Seguridad en el trabajo.
- Seguridad en la reproducción de las habilidades.
- Seguridad en los ingresos.
- Seguridad en la representación.

Para Standing (2013), estos buscan dignificar la labor que desempeñan los trabajadores en las empresas, de esa manera se procura que los empleados posean oportunidades para obtener unos ingresos estables y decentes, que estén amparados frente a los despidos arbitrarios mediante regulaciones en la contratación y la terminación de los contratos, que puedan proteger y mantener el empleo, que tengan ocasión de ascender y mejorar su estatus e ingresos, que estén a salvo de accidentes y enfermedades laborales, que puedan perfeccionar sus habilidades a través de cursos de formación y aprendizaje, que tengan ingresos menos desiguales entre ellos, y que sean libres de organizar sindicatos independientes y huelgas (Standing, 2013, p. 31).

En ese orden de ideas, se comprende que la precariedad laboral puede darse de múltiples modos y no solo se asocia a la cantidad de dinero que se recibe, sino a la falta de apoyo y de reconocer su dignidad como persona. Cuando esto acontece, los trabajadores se convierten en simples herramientas utilizadas para cumplir con un objetivo, lo cual lleva a que sientan la alienación propia de la instrumentalización y no vean futuro en la labor que desempeñan, pues no les brinda la ocasión de crecer como personas.

La empresa

Las empresas son organizaciones que cuentan con un conjunto de individuos, quienes emplean diferentes medios y realizan distintas actividades para alcanzar

un objetivo en común. En términos generales, las empresas procuran obtener beneficios económicos a través de los productos y servicios que elaboran, al distribuirlos y venderlos a aquellas personas que los necesitan (Pereda y Berrocal, 1999). Si bien por naturaleza persiguen un fin económico, no se puede negar que muchas tienen objetivos sociales, los cuales se encaminan al bienestar de los empleados y de la sociedad en la que se encuentran.

Igualmente, hay que recordar que las empresas son organismos vivos que evolucionan a lo largo de la historia, cambian sus objetivos y cómo desarrollarlos, además de la forma de relacionarse con el entorno. Como estas solo pueden existir inmersas en un sistema (Pereda y Berrocal, 1999), deben ser conscientes de que requieren diversos productos del ambiente, materias primas y trabajadores. En ese sentido, la empresa debe considerarse como un sistema abierto, en la medida que intercambia información con el ambiente que la rodea, de modo que incide dentro de su sistema mientras se ve influenciada por él, pues debe tener presente las necesidades de quienes van a adquirir sus productos (servicios o bienes).

En síntesis, para que estas organizaciones alcancen sus objetivos propuestos es menester que puedan estructurarse de una forma adecuada, teniendo en consideración las destrezas de sus trabajadores, su contexto social y su capacidad tecnológica, para que así las labores se lleven a cabo ágilmente, no se caiga en elevados costos de producción y haya viabilidad a nivel social (Pereda y Berrocal, 1999).

Niveles organizacionales

Gran parte de las empresas se organiza tradicionalmente, de manera piramidal, en tres niveles:

- 1 Nivel estratégico: se encuentra la dirección general o dirección estratégica, la cual define los objetivos, la misión y las diferentes estrategias que ejecutará la empresa a lo largo de su funcionamiento.
- 2 Nivel funcional: se compone por todos los trabajadores que se relacionan con el nivel estratégico y se encargan de supervisar los diversos grupos en la organización. Tienen como responsabilidad la operatividad de los planes trazados por el nivel estratégico, así como desarrollar “planes y acciones cada vez más concretas, específicos e inmediatos, a medida que desciende en la organización empresarial” (Pereda y Berrocal, 1999, p. 18).
- 3 Nivel operativo: llevan a cabo las funciones básicas, las cuales aseguran la producción de los bienes y servicios.

Para satisfacer las necesidades de los clientes en el mundo actual, donde se evidencia un alto grado de competitividad entre las distintas empresas, es preciso entregar productos de calidad a precios justos, intentando reducir al mínimo los costos de los procesos. Esta realidad ha conducido a replantear la estructura de las organizaciones, incluso, se ha considerado invertir la pirámide de la empresa tradicional, lo cual lleva a un cambio total de la cultura organizacional.

En este escenario, se colocan en primer lugar a los clientes y luego a quienes están en contacto con ellos, pues conocen las necesidades de los primeros al momento de adquirir productos o acceder a servicios. Así, los segundos tienen la responsabilidad y autonomía de tomar decisiones a la hora de vender lo ofertado por las empresas, mientras que los empleados de los niveles funcionales y estratégicos los apoyan para asistir de la mejor forma a los clientes. En resumen, “toda la empresa estará centrada en atender las necesidades de sus clientes” (Pereda y Berrocal, 1999, p. 28).

Al interior de la compañía, la oficina de talento humano debe ser capaz de abarcar todos los niveles de la estructura organizacional y de estar atenta a sus necesidades, aspiraciones y bienestar, de tal manera que los trabajadores respondan positivamente y cumplan los objetivos de la empresa. Esta es la gestión del talento humano.

Gestión del talento humano

Hoy por hoy, la empresa no es la misma que hace algunos años, pues está envuelta en los cambios de la sociedad, cultura y economía del mundo, los cuales influyen en su diario funcionar. Por consiguiente, la organización y quienes la conforman deben aprender a moldearse para ser capaces de dar una respuesta positiva a estas transformaciones, de tal modo que no se vean afectados por los nuevos retos que se presentan. A lo largo de la historia, las compañías han buscado cómo optimizar los recursos tanto materiales como humanos, y dentro de esta indagación ha surgido la trascendencia de pensar en el talento humano,

Como capital humano, que debe considerarse de real importancia por sus capacidades, sus aptitudes, por valerse por sí mismos y entregarle lo mejor de sí a su trabajo como sintiéndose conforme con lo que realiza, labor que debe ser reconocida por parte de la organización. (Vallejo, 2016, p. 16)

En 1920, el concepto de recursos humanos empezó a tomar relevancia al vincularse con el enfoque de eficiencia propuesto por Taylor y al atender los principios de regulación frente al vínculo laboral creados por la OIT en 1919. Este convenio pretendía reglamentar el trabajo y la relación entre el obrero y el

patrón, en pro de mejorar las condiciones laborales en cuanto a la jornada, el salario, los riesgos profesionales, la pensión de vejez, la libertad de asociación, la protección de niños, adolescentes y mujeres, etc.; elementos propuestos en el tratado de Versalles (Correa, 2013).

Incluso, antes del surgimiento de la regulación laboral, algunos psicólogos industriales se preocuparon por hallar el modo de eliminar las dificultades en el incremento de la producción; uno de estos fue Hugo Munstemberg, quien a partir de 1913 investigó “los diferentes requerimientos mentales y emocionales, pruebas de selección, necesidades de los superiores superiores y el afecto de la estructura” (Correa, 2013, p. 116). También, Elton Mayo realizó estudios (1923-1938) enfocados en las relaciones humanas. De acuerdo con este tipo de aproximaciones, comienza a tomar fuerza el término recursos humanos en los procesos de gestión de personal en las empresas (Correa, 2013), dentro de su visión estratégica, la cual era limitada en su momento.

En la actualidad, dicha noción se puede comprender con base en tres ideas, las cuales son el compendio de toda la historia que ha llevado al humano a meditar sobre la relación del trabajador con la empresa. La primera de ellas apunta a la función que desempeña talento humano o recursos humanos en el interior de la organización, siendo el responsable “del reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración, la comunicación, la higiene y la seguridad en el trabajo, las prestaciones, etc.” (Chiavenato, 2009, p. 2). La segunda refiere al conjunto de prácticas que ejecuta esta área para cumplir con las tareas mencionadas en la primera idea. Y la tercera se enfoca en el talento humano como profesión, aludiendo a las personas que trabajan en las organizaciones con el fin de completar los objetivos señalados.

En síntesis, hoy día, la gestión del talento humano se preocupa por reclutar, orientar, desarrollar capacidades, auditar a los empleados de la compañía, organizar la remuneración o sueldos, evaluar el desempeño, ser el contacto entre el trabajador y los superiores, ente otras funciones. Ahora, uno de los propósitos con mayor trascendencia es hacer que los trabajadores se sientan comprometidos y tengan sentido de pertenencia por la empresa, buscando que estén satisfechos laboralmente; de esta manera, se logra una mayor productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos propuestos.

Humanismo franciscano

Al pensar en el humanismo franciscano, se debe tener presente su filosofía, teología e historia, partiendo del mismo Francisco de Asís, quien es el encargado

de desplegar un nuevo modo de ser y de interactuar con el mundo, el cual tenía como principio la relación positiva con el otro; siguiendo por aquellos que se dejaron cautivar por esta idea, y por sus representantes en la Edad Media. Desde el surgimiento de los franciscanos, se empieza a cambiar la manera de concebir el relacionamiento entre personas, sobre todo con las que se comparte un mismo objetivo, en el caso de esta orden, el seguimiento de Jesucristo pobre y crucificado.

En ese sentido, desde la llegada de los primeros partidarios de san Francisco, se entiende que los que desean seguirlo son parte importante de un proyecto de vida comunitaria, por lo tanto, deben ser tratados como el otro quisiera que se le tratase, con la dignidad de ser imagen de Dios; premisa expresada por el mismo Francisco de Asís y por la regla no bulada de los Hermanos Menores en su capítulo cuarto. De esta manera es necesario comprender que para el pensamiento humanista el relacionamiento entre los hermanos se debe dar a partir de la familiaridad, por consiguiente, todo el que quiera abrazar el proyecto y la forma de vida franciscana debe ser consciente de que cada persona es un regalo de Dios, el cual tiene como labor ayudar en la construcción de la fraternidad.

Francisco de Asís

Para meditar acerca del humanismo franciscano, es menester remitirse al mismo Francisco de Asís, quien inició su proyecto de vida desde la soledad, para convertirlo en poco tiempo en algo comunitario. Desde ese momento, cuando incorpora más personas, la finalidad del proyecto cambia, pues su núcleo central pasa de un yo individual a uno que se construye desde la comunidad, una fraternidad en términos franciscanos. Más que una doctrina, el humanismo franciscano es un estilo de vida, un modo de tratar al mundo, a las criaturas y a los otros como regalos de Dios. En suma, el proyecto de san Francisco abarca tanto una dimensión comunitaria alrededor del bienestar de sus hermanos, los cuales comparten su proyecto, como una externa que viene de su propósito inicial: seguir a Jesucristo según el Evangelio.

A lo largo de su vida, Francisco de Asís no pensó en crear una filosofía, a él le interesaba vivir con base en el Evangelio dentro de su cotidianidad, lo que lo llevó a encontrar su centro: Dios. En consecuencia, comprende que ese centro que anhelaba está en el otro, en la Iglesia, en el mundo, en toda la creación (Merino, 1982, p. 33). De acuerdo con Tomás de Celano (1985), el proyecto de san Francisco es vivir el Evangelio en una condición de peregrino, en la cual el hermano está invitado a caminar en paz de un lado para otro, siendo acogido incluso por extraños como un extranjero, viviendo en un permanente éxodo. Para

Francisco de Asís, este proyecto de vida se refleja en la alegría vivida, compartida y comunicada, una alegría que es personal pero que se convierte en comunitaria (Merino, 1982, p. 34).

Para san Francisco, la categoría presencia tiene un papel principal, debido a que percibe que el hombre se encuentra en una constante relación con la gracia, la cual se presenta en la creación de Dios. Merino (1982) plantea que Francisco de Asís entiende que cada ser humano es diferente, que posee una personalidad distinta, que la creación de Dios cumple una misión y que cada momento de la historia tiene su propio valor, puesto que todo está impregnado por la gracia. Para Merino (1982),

La experiencia franciscana nos transporta a una ontología de la totalidad en donde Francisco, y cualquiera que sienta y piense como él, se encuentra en relación con todos los demás seres, pero privilegiadamente con el gran Ser, al que unos llaman absoluto, otro misterio, otros Dios y él gustaba cantar como Altísimo, Omnipotente y buen Señor. (p. 35)

Ahora, es importante tener en cuenta que la presencia en san Francisco no es solamente estar frente al otro sin más, de un modo impersonal, para él “consistía en comunicación y participación afectiva y efectiva con Dios, con los hombres, con la naturaleza, con lo evidente y con el misterio” (Merino, 1982, p. 36). Esta realidad no le permite quedarse estático, siempre lo pone en movimiento desde su conversión, sobre todo con aquellos más necesitados como lo expresa en su testamento:

El Señor me dio de esta manera, a mí el hermano Francisco, el comenzar a hacer penitencia; en efecto, como estaba en pecados, me parecía muy amargo ver leprosos. Y el Señor mismo me condujo entre ellos y practiqué con ellos la misericordia. Y, al separarme de los mismos, aquello que me parecía amargo se me convirtió en dulzura del alma y del cuerpo. (De Asís, 1985, pp. 121-122)

De esta forma, Francisco de Asís asimila que el proyecto que inició solo y al cual se fueron adhiriendo compañeros no es individual sino comunitario, y que se enriquece con los distintos aportes y con las diferentes cualidades de cada hermano. Es por ello que al describir al hermano perfecto, lo hace con base en los diversos atributos que tenían sus hermanos, con lo cual da a entender que el hermano perfecto se construye por medio de la fraternidad y que necesita de las características del otro. Así, para Francisco la vida fraterna es vital, pues le permite crecer como persona en su relación con Dios, con el mundo y con el hombre.

Antropología franciscana

Con la llegada del cristianismo, la razón ya no es esencia divina como lo era para Platón y para los estoicos, sino que es una facultad o una distinción del hombre que se integra en él, convirtiéndose en una herramienta. En otras palabras, “la divinidad de la razón se transforma en simple facultad humana con las ambigüedades propias del humano” (Merino, 1993, p. XXIII). En ese sentido, el individuo ya no se caracteriza por la independencia, sino por la dependencia libre y responsable ante Dios, lo cual se vuelve en un fundamento del ser como lo consideran san Agustín, santo Tomás, san Buenaventura, Juan Duns Escoto, entre otros.

En palabras de Alejandro de Hales, “el hombre es interpretado en clave hilemórfica, como compuesto de alma y cuerpo. Pero casi toda su reflexión se apoya sobre la parte más noble, el alma. Todas las almas son creadas por Dios” (Merino, 1993, p. 17). Para Alejandro de Hales, el alma no es solo una sustancia, sino una sustancia *simpliciter*, un *ens in se*; está compuesta de forma y de materia intelectual. Según el esquema hilemórfico, esta es la unión de la forma con la materia, como lo describía la filosofía agustiniana. En síntesis, el alma se convierte en el motor inmóvil que se une a su cuerpo de una forma perfecta (Merino, 1993).

De acuerdo con Alejandro de Hales, el alma es inmortal, conclusión a la que llegó partiendo de tres argumentos. El primero es el deseo de la felicidad que tiene todo espíritu, “dado que el alma, por su propia naturaleza, aspira a la felicidad, en su misma naturaleza es inmortal” (Merino, 1993, p. 18). El segundo argumento es ético, pues proviene de la justicia de Dios, donde es necesaria la inmortalidad del alma para que se pueda hacer justicia a malos y buenos. El tercero es ontológico: el hombre es imagen de Dios, de modo que “el alma posee la inmortalidad porque su naturaleza consiste en ser imagen de Dios” (p. 18).

Aunque el argumento que afirma que el hombre es imagen de Dios tiene fundamento en las Sagradas Escrituras, en el Génesis, para los pensadores del siglo XII, solo el alma participaba de esa figura de imagen de Dios, siguiendo la filosofía platónica que desconfiaba del cuerpo. No obstante, desde la perspectiva de Alejandro de Hales, la figura de la imagen de Dios en el hombre se da tanto en cuerpo como en alma, en cuanto que “todo el mundo material no es caída del espíritu en una esfera inferior, ni se trata de una degradación en el orden ontológico, sino que es también una manifestación del amor divino” (Merino, 1993, p. 26). Apoyándose en el dogma de la encarnación, para Alejandro de Hales Dios hecho carne o Jesucristo hecho hombre da sentido a su postura, pues él siendo Dios se hizo hombre y compartió la misma naturaleza de todo humano.

Por su parte, san Buenaventura también trabajó el tema antropológico, considerando –de la misma manera que Alejandro de Hales– al hombre como imagen de Dios. En el *Itinerarium mentis in Deum*, san Buenaventura (1945) pretendió mostrar un camino que lleva al conocimiento de Dios, el cual empieza por aquello que es más accesible desde el mundo sensible, para que a través de la razón y el entendimiento se pueda llegar a contemplar el primer principio. Pero ¿quién realiza dicho camino? Desde este presupuesto se pretende elaborar una lectura del *Itinerarium mentis in Deum*, puesto que es el hombre quien lo lleva a cabo para alcanzar la contemplación del primer principio. San Buenaventura (1945) es consciente de esta realidad, por ello invita al lector:

Al gemido de la oración por medio de Cristo crucificado, cuya sangre nos lava las manchas de los pecados, no sea que piense que le basta la lección sin la unción, la especulación sin la devoción, la investigación sin la admiración, la circunspección sin la exultación, la industria sin la piedad, la ciencia sin la caridad, la inteligencia sin la humildad, el estudio sin la gracia, el espejo sin la sabiduría divinamente inspirada. (pp. 559-561)

En esta invitación, san Buenaventura ya empieza a dar características del hombre: es pecador, racional, religioso... Esta noción muestra cómo para san Buenaventura, el ser humano vincula diferentes dimensiones: un cuerpo mortal y un alma que tiende al intelecto, ambas completamente distintas entre sí, pero que no pueden separarse sino hasta el momento de la muerte, para pasar a una resurrección sobrenatural. San Buenaventura (1945) da cuenta de esta realidad en el *Breviloquium* cuando expresa:

La naturaleza requiere que el hombre conste de cuerpo y alma juntos, como de materia y forma, que tienen mutua inclinación y mutua necesidad; por fuerza se ha de verificar la resurrección como quiera que la reclaman así la naturaleza, la infusión de la gracia y la retribución de la justicia, según las cuales debe girarse la totalidad de las cosas. (p. 519)

Por lo tanto, el hombre estará compuesto por cuerpo y alma –el primero que es materia y la segunda, forma–, los cuales conforman la unidad del ser. De esta manera, mediante los sentidos que proporciona el cuerpo, el individuo entra al alma, a la comprensión de las cosas que existen en el mundo, es decir, el alma es capaz de sentir a través del cuerpo. No obstante, es gracias al alma que el hombre puede tender a la perfección, más que por el cuerpo, en cuanto que hace al hombre imagen de Dios. Como diría san Buenaventura (1945): “es necesario entrar en nuestra alma, que es imagen eviterna de Dios, espiritual e interior a nosotros” (p. 567). En síntesis, el alma es la perfección que el hombre posee, la

cual tiende a comprender la sabiduría, la potencia y la bondad de Dios, al ser ella su imagen.

Aunque el hombre, según San Buenaventura (1945), “fue creado hábil para la quietud de la contemplación; por eso lo puso Dios en el paraíso de las delicias” (p. 569), por el pecado se corrompió su naturaleza estropeando la mente con la ignorancia y la carne con la concupiscencia. Esto hizo que por mucho tiempo estuviese cerrado en las tinieblas, las cuales no le permitiesen llegar a ver “la luz del cielo si no le socorre la gracia con la justicia contra la concupiscencia, y la ciencia con la sabiduría contra la ignorancia” (p. 569). Con Jesucristo, el humano rectifica toda el alma para propender al conocimiento de Dios, pues es quien le comunicó la gracia y la verdad. Para san Buenaventura (1945), Jesús es “el principio primero y sumo y mediador entre Dios y los hombres” (p. 629). En ese sentido, le

Enseñó la ciencia de la verdad conforme a los tres modos de teología: “simbólica, propia y mística”, para que por la simbólico usemos bien de las cosas sensibles; por la propia, de las cosas inteligibles, y por la mística seamos arrebatados a los excesos suplementales. (p. 569)

Esto lleva a entender que el hombre se convierte en un ser que expresa dignidad y nobleza, las cuales deben pertenecer completamente a su esencia. Así, el individuo está en un continuo relacionamiento, proyectado al conocimiento de otras realidades, del mundo, de los otros y de Dios. Lo anterior hace que se configure a partir de dicha relación como un ser que está siempre en el camino para llegar al conocimiento de Dios; este último se da cuando el sujeto comprende que él también es imagen de Dios y que posee la capacidad infinita de conocer. San Buenaventura (1945) lo explica de la siguiente manera

Es donde nuestra alma, a la vista del hombre formado a imagen de Dios, como si fuese el sexto día, halla iluminación perfecta. Porque siendo la imagen una semejanza expresiva, nuestra alma, al contemplar en Cristo, hijo de Dios e imagen de Dios invisible por naturaleza nuestra humanidad, tan admirablemente exaltada y tan inefablemente unida. (p. 627)

Fraternidad: el hombre en relación con la alteridad

Una de las características más importantes de la filosofía franciscana es el concepto de fraternidad: la relación que tiene el individuo con el otro, la cual se define por la protección de la dignidad y los valores de la persona, sin considerar su color, raza, cultura, religión, entre otras cualidades que dividen en muchas

ocasiones a las personas. Con base en esta perspectiva, el humanismo franciscano toma una profunda significación, pues no se limita a una relación con Dios y con el mundo; es una manera de vivir y de interpretar el relacionamiento del hombre con el otro que comparte una misma dignidad y que es reflejo de la imagen de Dios. Al respecto, Merino (1982) dirá:

El modo de tratar a los demás crea un estilo, y este estilo refleja una tajante singular que se manifiesta en el gesto, en el saludo, en el trato normal y en todos los momentos del estar junto al otro, de vivir con el otro y de ser para el otro. (p. 159)

En ese orden de ideas, se percibe que para el humanismo franciscano es esencial el modo de tratar a los demás en la vida cotidiana, dando prioridad a la dignidad de la persona y dejando a un lado los estereotipos que la sociedad impone; de manera que se comprende una de las grandes características del franciscanismo: el hermano universal o, en palabras de Francisco, la familiaridad.

Para el humanismo franciscano es vital ser un grupo abierto a los demás, por lo que el ser humano no debe encerrarse en sí mismo ni creerse superior, evitando tener preferencias por unos y reservas hacia otros, debido a que se entiende que todos los individuos son hijos de Dios. Aunque este modo de pensar desde el mismo surgimiento de los franciscanos “suponía (...) romper las divisiones y clasificaciones feudales que imperaban entonces” (Merino, 1982, p. 166), idea que no solamente se desarrolla en la edad media, se convierte en un punto fundamental para el franciscanismo.

En síntesis, una de las grandes características de la relación del hombre con el otro en el pensamiento franciscano apunta al respeto por la individualidad, la personalidad y las diferentes características que tiene y que lo hacen singular. De esa forma, para el humanismo franciscano no hay un esquema prefabricado de cómo debe ser el humano, sino que parte de lo particular de la persona, lo cual se vuelve una riqueza para la comunidad (Merino, 1982, p. 168). Por consiguiente, la verdadera perfección no será a partir de la individualidad de un hombre, sino de la armonía de un grupo que hace posible cumplir un objetivo de vida, en el caso de los franciscanos, el seguimiento a Cristo pobre y crucificado.

Conclusiones

En la actualidad, muchos trabajadores (formales o informales) se enfrentan a una situación precaria en el campo laboral por no contar con las condiciones mínimas para subsistir de una manera digna. Si bien esto es producto de distintas

dinámicas de orden económico, político, social, cultural, etc., que se viven en diversas comunidades a lo largo y ancho del mundo, cada individuo que tiene la posibilidad de obrar como contratante está llamado a reflexionar alrededor de las condiciones mínimas que deben tener los trabajadores para llevar una vida digna, de forma que se les reconozca su dignidad como seres humanos.

Como se ha observado, la persona encargada de los recursos humanos o de la gestión del talento humano se responsabiliza de velar por el bienestar de las empresas y de los empleados; a lo largo de la historia contemporánea, este personaje ha reflexionado con respecto a las condiciones de bienestar de los trabajadores en pro de incrementar la producción. Pese a este propósito, hoy por hoy, la gestión del talento humano se ha vuelto operativa, puesto que solo responde a las normativas impuestas por las entidades gubernamentales y a los objetivos de la empresa, olvidándose de pensar en el bienestar del trabajador, de modo que en muchas oportunidades ha dejado atrás la cercanía, la confianza y el apoyo que deben caracterizarla. El manejo del talento humano debe orientarse hacia la justicia, la equidad, el respeto y el reconocimiento de la dignidad de la persona, características que no solo deben estar presente en todos los directivos, sino en todo el personal de cualquier organización.

Frente a este panorama, es posible tomar como guía el humanismo franciscano, pues desde el nacimiento del franciscanismo —e incluso antes de ello—, centra completamente su mirada en la dignidad de la persona. En su proceso de surgimiento y constitución como una entidad de muchos individuos, los franciscanos han comprendido que la base para cumplir su misión en el mundo es el respeto, el reconocimiento de la dignidad de la persona, puesto que cada sujeto se considera el reflejo de la imagen de Dios. En ese sentido, se entiende que la comunidad no se conforma por un solo individuo, sino por un grupo de sujetos que comparte un objetivo.

Para el humanismo franciscano es primordial la idea de fraternidad, pues a través de esta se construyó como una orden religiosa que valora los esfuerzos y los compromisos de cada hermano que la componen. La fraternidad se convierte en uno de los pilares más sólidos del franciscanismo al valorar la dignidad de la persona a partir de su individualidad y de sus fortalezas, las cuales deben ser promovidas y puestas al servicio de los demás. Elemento que puede aplicarse en una sociedad donde los trabajadores son vistos como instrumentos, en la cual es necesario percibir que esto no es así, que son personas con dignidad y que merecen tanto el respeto como el reconocimiento de sus cualidades, de forma tal que se sientan parte de la organización, que puedan mejorar constantemente y, sobre todo, que tengan la oportunidad de ayudar en el crecimiento de esta.

Gestión del talento humano como estrategia para el éxito de las metas organizacionales. Una propuesta para un alto directivo de instituciones educativas en tiempo de crisis

Fray Juan Miguel Sierra Gallo, OFM

Introducción

Los tiempos de crisis son quizá los mejores para pensar en el futuro y en la sostenibilidad de una empresa, institución u organización. Esos momentos llevan a los líderes a meditar, una y otra vez, en las maneras de seguir adelante generando nuevos recursos y ganancias. Durante 2020 y 2021, la pandemia por el covid-19 ha traído un periodo de incertidumbre (Cuadra-Martínez *et al.*, 2020). De modo particular, en las instituciones educativas (IE) han surgido grandes retos para la alta dirección (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2020); nuevos escenarios, herramientas, pedagogías, inversiones y, sobre todo, un nuevo comportamiento y otras necesidades en las personas que integran la IE.

En sus pensamientos y costumbres, las personas son las más afectadas por la crisis del covid-19 (Finol, 2020). Este es tal vez el reto más grande que tiene hoy un director o coordinador de centros educativos: gestionar el grupo humano a su cargo, pues este último debe ejecutar labores aún con la tensión ocasionada en esta coyuntura. En ese sentido, el talento humano se encuentra inmerso en los cambios del canon, no en la técnica o el contenido disciplinar, muchas veces

milenario, sino en el paradigma del comportamiento humano minado por la novedad de cada tiempo de crisis (Cuadra-Martínez *et al.*, 2020).

Pero ¿esto es reciente o se hizo visible como efecto del covid-19? Una de las sentencias más comunes en conferencias, artículos, revistas, entrevistas y hasta en las pretenciosas redes sociales –que a veces producen más tendencia de pensamiento, aunque sin mayor filtro científico– es que el covid-19 cambió las formas de relacionarse, de comprender y de hacer las cosas (ONU, 2020). Para el caso de las IE, cualquiera que sea su enseñanza, un ejemplo de ello es que se demostró tanto a estudiantes como a maestros que la información (contenidos y enseñanzas) se encuentra a la distancia de un buscador de internet y un clic (ONU, 2020); incluso, que existen aplicaciones que hacen lo operativo en la resolución de fórmulas, los resúmenes o las técnicas de fabricación. ¿Para qué, entonces, el docente? ¿Para qué el colegio? Así, se comprende desde una nueva perspectiva el papel del docente y, por extensión, de las personas que laboran en una institución.

A pesar de la revolución causada por estas crisis, el escenario mundial al que el covid-19 desplazó la humanidad no es algo desconocido por completo; como toda crisis, llegó para revelar necesidades profundas, grandes brechas, atrasos, zonas de confort (verbigracia, en las escuelas) y amplias posibilidades que ya se estaban gestando, pero que por cierto olvido de lo humano no eran tan perceptibles. Para salir a flote de la coyuntura, un alto directivo de servicios educativos debe crear estrategias que le permitan a la institución responder en términos de innovación y sostenibilidad con respecto a la calidad educativa. Por consiguiente, se espera del director educativo que mantenga y alcance ciertas metas que produzcan un valor institucional.

Para asumir la alta dirección de un servicio educativo (instituto, escuela, colegio o universidad), independiente de la modalidad de su oferta de servicio (formal, informal, complementaria, deportiva, artística, musical...), es propio poseer una capacitación mínima o suficiente en las áreas de gestión (Pulido Capurro y Olivera Carhuaz, 2019), como la administración, la contabilidad, el manejo de personal y el mercadeo, y de pedagogía (Pulido Capurro y Olivera Carhuaz, 2019) para saber dirigir la institución como empresa y con su propósito natural: formar.

La experiencia cotidiana y en campo real pone a prueba los conocimientos técnicos, las habilidades humanas y las capacidades creativas para resolver problemas de los escenarios educativos de cualquier líder. Por eso, es bueno preguntarse por el giro mental que el líder educativo debe tener hoy por hoy para mantener altos estándares de calidad educativa. Por consiguiente, el problema a indagar refiere a cómo debería el alto directivo de servicios educativos gestionar el talento

humano para alcanzar metas de calidad y conducir una institución en el tiempo de crisis actual? ¿Qué particulariza su gestión para favorecer la sostenibilidad empresarial y la calidad en el servicio educativo que ofrece?

Hoy día, los servicios educativos conocen y por ley tienen establecidos sus propósitos misionales y su responsabilidad social. Se les exige que atiendan a las normas de ley en materia administrativa, laboral, seguridad... y que contribuyan a la mejora constante de los resultados académicos. Todo esto –y podrán confirmarlo quienes se desempeñan en este sector– se convierte en labores demandantes en planeación, estrategia y diseño de metas, conduciendo al alto directivo a buscar zonas de confort administrativo o de liderazgo (Pulido Capurro y Olivera Carhuaz, 2019). ¿Qué puede salvar al alto directivo y, por extensión, a la comunidad educativa? ¿Cómo promover lo humano en medio de lo estandarizado o de las metas? Para sus tareas de gestión, un alto directivo de servicios educativos deberá establecer valores personales que sean innegociables e irremplazables; los cuales lo acompañen y guíen incluso en los escenarios de mayor contradicción o crisis (Garzón Castrillón, 2020). Solo estos le otorgarán suficiente claridad mental, emocional y empresarial para tomar decisiones, corregir fallas y proponer cambios.

Por la argumentación desarrollada en este artículo, es menester conducir al lector –inmerso quizás en terrenos de dirección educativa– para que cuestione su actual jerarquía de valores y considere ubicar, en primer lugar, la propuesta de este artículo: la gestión del talento humano como estrategia esencial para alcanzar las metas institucionales (Ramírez *et al.*, 2019).

Por misión, incluso en tiempos coyunturales (Pulido Capurro y Olivera Carhuaz, 2019), el alto directivo de servicios educativos siempre ha tenido que, primero, cuidar de las personas que ejecutan labores en la institución (gestión del talento humano); segundo, evaluar y organizar las acciones de mejora del servicio educativo (dirección estratégica); y tercero, trazar y alcanzar nuevas metas institucionales (éxito institucional). A partir de lo dicho, como desarrollo del presente escrito se hace un acercamiento a estas tres tareas; luego, se propone un diálogo entre la gestión de lo humano y las metas institucionales; finalmente, se esboza una propuesta de valor para el director educativo.

Tareas del alto directivo: gestión del talento humano, dirección estratégica y éxito organizacional

Enseguida se expone un breve acercamiento reflexivo a estos conceptos –que son a su vez grandes preocupaciones para toda empresa y líder– a fin de llevar al lector a comprender que estos han de caminar en unidad, como una estrategia de

gestión del talento humano para el éxito de las metas organizacionales (Cuesta, 2010). En cuanto a la primera tarea se puede decir que la gestión del talento humano es un área de la administración y tiene establecidos en la actualidad sus marcos conceptuales, sus modelos teóricos y sus procesos de acción (Chiavenato, 2009). Así, en una empresa el talento humano se ocupa de definir cargos y funciones; de reclutar el personal; de la inducción, la formación y el seguimiento; de las evaluaciones de desempeño y de las acciones de mejora (López Gumucio, 2010).

Para una empresa es tan valioso el acompañamiento a los trabajadores, con los correspondientes requisitos normativos y legales exigidos a los empleadores, que se han creado los departamentos de talento humano a fin de poderlo cumplir (Montoya Agudelo *et al.*, 2016). A esta dependencia se le asigna la tarea de gestionar el capital humano de una empresa o institución; para ello trabaja en tres grandes campos de acción: atraer, desarrollar y retener el personal de la empresa (López Gumucio, 2010), los cuales se traducen en estados de las personas durante su vinculación con la organización. En síntesis, la gestión del talento humano tiene por propósito general el cuidado de los trabajadores, propiciando un bienestar en el ambiente laboral.

Considerar a los trabajadores como un objeto de gran importancia por parte de los altos directivos y no solo como mano de obra que facilita la producción de un bien o la prestación de un servicio marca rutas muy distintas para alcanzar las metas de la gestión del talento humano y de toda la organización (Ramírez *et al.*, 2019). Si bien para algunas empresas, en su día a día, los empleados son instrumentos que realizan una tarea, para otras son el motor fundamental –incluso superior al recurso material– para el cumplimiento de su misión y metas.

La segunda tarea apunta a dirigir todos los procesos institucionales a partir de elaborar planes estratégicos de desarrollo; estos tienen sus modelos y matrices técnicas y teóricas que permiten concentrar –en formatos y documentos, bajo guías establecidas– el panorama actual de una organización. Por ejercicio de una constante evaluación individual o grupal, se facilita la creación de estrategias (Cuesta, 2010) que hacen posible corregir falencias, promover buenas prácticas, responder a nuevas necesidades y jalonar a la institución hacia nuevos logros.

El fin último de los planes estratégicos de desarrollo es lograr las metas y cumplir con los objetivos (Cuesta, 2010). Sin embargo, para que no resulte esclavizante la estrategia en su estructura, por sus tiempos y recursos, debe vincularse fuertemente al proceso de gestión humana. Las metas y los diseños estratégicos son ideas que solo pueden llevar a cabo los empleados, quienes las piensan, efectúan y consiguen (Montoya Agudelo *et al.*, 2016). Comprender esto ha conducido a algunos líderes a transversalizar el proceso de gestión humana en sus planes estratégicos de desarrollo (Ramírez *et al.*, 2019). Con el paso del tiempo, la rea-

lización de los planes estratégicos debe mostrar logros obtenidos, en orden de mejoras, optimización o nuevas oportunidades. Todo esto se constituye en metas planeadas, ejecutadas estratégicamente y finalmente logradas, las cuales pueden leerse como impactos que aportan un valor a la institución, ya sea económico, de posicionamiento de marca, salida de la crisis, exploración de campos, entre otros.

Por su parte, las metas organizacionales, tercera tarea del alto directivo, se convierten en el éxito que sueña la institución. Son los frutos del esfuerzo humano y material; por ende, han de significar un valor para todo el grupo humano que se desempeña en la empresa (Ramírez *et al.*, 2019). Las metas alcanzadas no deberán reducirse a un mero informe de gestión para asegurar la continuidad de los trabajadores, bajo el vínculo laboral, en la empresa.

Luego de efectuar un plan estratégico, las metas esperadas son las ofertas de valor agregado que aseguran la sostenibilidad empresarial y que estimulan el sentido de pertenencia a los colaboradores. Parece ser que el esfuerzo diario para repetir las mismas tareas, sin éxitos nuevos que impriman particularidad a una organización, inducen al personal a estados de desánimo, agotamiento, indiferencia o apatía.

Es tan importante la tarea de gestionar las metas conseguidas que, por ejercicio de socialización, dejan de comprenderse como meros logros momentáneos y pasan a ser verdaderas estrategias de fidelización de clientes internos y externos. El ejercicio repetitivo de las funciones desmotiva y desvincula, mientras que la socialización de metas proyectadas y logradas genera un valor que se traduce en anhelo de continuar, compromiso con nuevos retos y publicidad al interior y exterior (Chiavenato, 2009); es decir, sucede lo esencial: activa el valor de lo humano en la pesada estructura de lo estratégico y empresarial.

Recapitulando hasta el momento, en palabras de Pulido Capurro y Olivera Carhuaz (2019), “gerenciar una institución educativa es un concepto que va más allá de la simple atención de trámites burocráticos. Implica guiar y liderar a un grupo de personas para brindar un servicio educativo de calidad, en beneficio de la comunidad” (p. 58); donde el talento humano se concibe como la estrategia principal de desarrollo que contribuye, por excelencia, al alcance de los objetivos organizacionales.

Gestión del talento humano: ¿es un departamento?

Toda empresa con una cantidad de personal suficiente y una estructuración mínima tiene su organigrama, en el que ubica un departamento de talento humano o de gestión humana (Montoya Agudelo *et al.*, 2016). Con este último se

busca estructurar y desarrollar las tareas de ley con el personal que ha reclutado y vinculado en la organización. Sin embargo, ¿es solo un departamento? La respuesta que todo directivo o administrador emitirá será negativa, aludiendo a que lo importante son las persona, no las normas. Frase que es totalmente cierta, pero que en la ejecución de la vida laboral parece desdibujarse, pues para algunos, pesa un poco más medir la productividad que el crecimiento del trabajador.

Esta relevancia es citada por varios pensadores de la gestión humana (Montoya Agudelo *et al.*, 2016), quienes afirman que para ciertas “organizaciones, el área de gestión humana es un departamento que tiene como objetivo funcionar de manera operativa” (p. 166); puesto que no se ha integrado de forma transversal a las metas institucionales, sino que se concibe como un área que tiene por función reclutar y evaluar al personal.

La gestión humana se piensa para ser guiada desde un departamento, con un encargado que establece el cronograma de actividades, pero en tanto departamento, no podrá ser la instancia que agote el esfuerzo por la promoción del recurso humano de la institución (Montoya Agudelo *et al.*, 2016). El departamento de talento humano deberá estar en estricta coordinación con los fines estratégicos de la alta dirección (López Gumucio, 2010). Al respecto, añadirán Montoya Agudelo *et al.* (2016) que la gestión del talento humano, valorada desde la alta dirección y transversal a los planes estratégicos, deberá facilitar:

Una conducción hacia una rentabilidad alta y actitudes más positivas. Incremento en la moral de la fuerza de trabajo. Permite que los colaboradores identifiquen sus objetivos y su relación con los establecidos por la organización. Se crea una mejor imagen organizacional. Promueve el desarrollo con vistas a la promoción. Se identifican necesidades de formación futura en todos los niveles. Hay un incremento en la productividad y la calidad del trabajo. La formación de líderes. Desarrollo de las competencias presentes y futuras. (p. 177)

En otras palabras, la resignificación de la gestión del talento humano (Cuesta, 2010) –extrayéndola de la sola responsabilidad de un departamento encargado y trasladándola a las metas y estrategias de desarrollo institucional y asumido así, desde la alta dirección– proporcionará mayores beneficios en el alcance de los fines empresariales (López Gumucio, 2010), de modo que sucederá lo esencial: se activará el valor de lo humano en la pesada estructura de lo estratégico y empresarial.

Dirección estratégica: ¿liderazgo individual o construcción comunitaria?

En una empresa o institución, puede establecerse un plan estratégico de desarrollo de forma ascendente o descendente (Vergara *et al.*, 2021). La primera da espacio a la participación pausada y reflexiva de los integrantes de las diversas gestiones de la institución, en tanto la segunda surge de la visión, la redacción y los intereses de la alta dirección que comunica qué hay que hacer. Cabe resaltar que la década actual ha evolucionado en la comprensión teórica y ejecutiva de los planes estratégicos. En ese sentido,

La planeación estratégica se constituye en una herramienta que permitiría a los gerentes llevar a cabo un seguimiento frente a los objetivos trazados e identificar las fortalezas que le permitirían a la organización contar con una ventaja competitiva en el desarrollo de sus actividades de la mejor manera. (Montoya Agudelo *et al.*, 2016, p. 172)

Es un instrumento que ayuda a la institución (líderes, jefes y colaboradores) a situarse en el contexto presente, evaluar posibilidades de acción y proyectar nuevas metas calculadas. Los planes estratégicos de desarrollo proporcionan orden a todas las gestiones de una empresa, selecciona prioridades y coordina los esfuerzos e inversiones hacia finalidades claras y comunes (Garzón Castrillón, 2020).

Ahora, existen modelos para estructurar dichos planes, de los cuales todos parten de la evaluación del estado actual de la institución frente a un contexto particular. En dicha evaluación, se consideran aquellas amenazas, debilidades, oportunidades y fortalezas que tiene la empresa, confrontando con nuevos retos y desafíos, por ejemplo, económicos, legales, de competencia... esto dependerá del tipo de producto o servicio que se ofrece (Garzón Castrillón, 2020). Sin embargo, para que ocurra lo esencial, se deberá, por ejercicio del diálogo y el trabajo grupal estructurado, hacer una construcción colectiva de los planes estratégicos de la institución (Ramírez *et al.*, 2019).

Éxito organizacional: ¿rendimiento económico, reconocimiento público o madurez colectiva?

Tras el juicioso desarrollo de un plan estratégico, las metas alcanzadas resultan convirtiéndose en un estímulo para toda la organización, aunque el efecto principal pueda ser solo a beneficio de los altos directivos o los propietarios. No obstante, los logros realizados fueron posibles por la ejecución de las ideas es-

tratégicas, es decir, por la concretización de estas en personas que las asumieron desde sus funciones y tareas: los trabajadores (Montoya Agudelo *et al.*, 2016).

El éxito de una empresa debe ser medido por su impacto en todas y cada una de las gestiones. Así, aunque sea fundamental, el mero crecimiento económico no es el parámetro que mide el éxito institucional. Dicho de otro modo, la jerarquía de elementos a considerar para juzgarse como exitosa dependerá de la filosofía particular y del propósito misional de la empresa.

Por consiguiente, a manera de ejemplo, una organización que preste servicios educativos determinará su éxito no por el rendimiento económico, sino por la capacidad de formación exitosa verificable por pruebas estandarizadas, por ejercicios de innovación pedagógica, por encuestas de satisfacción a sus integrantes y por su visibilidad e impacto social; en todos estos factores se encuentra presente el talento humano, reafirmando una vez más que su promoción es la mayor estrategia para el alcance de las metas institucionales (Ramírez *et al.*, 2019).

Comprender el éxito empresarial solo desde el crecimiento económico significaría reducir a ello el propósito misional, sería ese su valor institucional principal. Ciertamente que sin recurso material, las instituciones no son sostenibles, pero es más cierto aún que si no hay recurso humano medido como valor fundamental, dicha sostenibilidad no es asegurable en el largo plazo (Vergara *et al.*, 2021).

En este punto es primordial revisar aquello que se denomina en el lenguaje de la gestión del talento humano como evaluación de desempeño de los trabajadores (López Gumucio, 2010). Esta permitirá medir el estado de los trabajadores, tanto en el cumplimiento de sus tareas y su compromiso con el ambiente laboral, como en su enfoque con las metas institucionales. Por ende, una evaluación de desempeño del recurso humano deberá privilegiar su aporte a las metas institucionales y no la sola verificación del comportamiento individual (Chiavenato, 2009).

Talento humano y dirección estratégica

Aceptando la relevancia de gestionar el talento humano no como una función delegada a un departamento administrativo, sino ligado a toda la planeación estratégica, es vital reflexionar acerca de cómo se relacionan estos dos elementos. Como sostiene Chiavenato (2009), la gestión del talento humano se debe comprender “como parte de la acción administrativa y estratégica para realizar la misión y para alcanzar los objetivos organizacionales” (p. 534), pues solo así puede conseguir su sitio e identidad. En resumen, es necesario establecer una

sana y prudente dependencia que ponga en tensión a las personas y a las metas institucionales.

¿Quién tiene la prioridad?

Los encargados de gestionar el talento humano construyen planes de trabajo para mejorar los ambientes laborales y potenciar el logro de los objetivos. Los altos directivos, por su parte, lideran la planeación estratégica de toda la organización (Garzón Castrillón, 2020). Ahora, como la importancia la tienen las personas, ambos deberán mantener una constante dialéctica. Es un error que un alto directivo estructure un plan estratégico a partir de una evaluación de las circunstancias actuales de una institución, pero conciba al recurso humano como mero ejecutor de acciones. Es decir, si el diseño de esos planes no exige la promoción (metas de mejoramiento) del personal que participa de él, de manera que sea concebida como parte de las metas institucionales, se estará contradiciendo el mismo fin de la gestión del talento humano.

¿Quién es el rostro de una organización?

Detrás de una marca institucional, un aviso publicitario, un servicio de alta calidad o un producto de alta demanda para un público particular, hay personas que generaron ideas y efectuaron acciones. De este modo, el rostro real de un producto o servicio son los individuos que hicieron parte del proceso (Vergara *et al.*, 2021). Cada éxito organizacional debe proporcionar un salario emocional a los trabajadores que lo hicieron posible, solo así el trabajador será un cliente interno fiel, dispuesto a comprar el producto que elabora. Como apuntan Montoya Agudelo *et al.* (2016), “son los colaboradores quienes garantizan la competitividad empresarial, gracias a su compromiso y labor, ellos son los agentes encargados de la innovación, el cambio y la gestión del conocimiento que se lleva a cabo en ella” (p. 166); en cada meta lograda hay rostros y estos son las personas que participan del proceso.

Empresa saludable

Las personas son la parte fundamental de una organización (Ramírez *et al.*, 2019). Esta es la mayor tesis en los nuevos modelos de administración y gestión. Así como un maestro lo es porque tiene alumnos, el líder o jefe lo es porque tiene personas a cargo que siguen y cumplen sus ideas para alcanzar los propósitos establecidos. La ejecución de planes estratégicos, perfectamente elaborados, estará a cargo de los sujetos que integran la institución. Todo tendrá buen éxito

mientras no se procure la explotación del recurso humano, sino la renovación y el correcto aprovechamiento de sus cualidades.

En las experiencias administrativas de empresas en los últimos años que se han convertido en modelos, destaca el concepto de empresas saludables, ambientes sanos o calidad de vida de los trabajadores (Chiavenato, 2009). Este refiere no solo a las estrategias para el cuidado de la salud física, mental y social de los empleados, sino –y en particular– a la salud colectiva de la organización. Una empresa saludable es el calificativo que se puede acuñar a toda empresa que tiene altos estándares de cuidado del capital humano (Montoya Agudelo *et al.*, 2016).

El término empresa saludable permite, de modo alegórico, confrontar dos escenarios que arrojan planes de desarrollo del talento humano. Por una parte, identificar los signos de enfermedad (primer escenario) y, por otra, los signos de salud (segundo escenario). Los signos de enfermedad serán todos aquellos gestos y comportamientos de los trabajadores (Chiavenato, 2009), medibles a través de instrumentos de consulta directa o datos estadísticos. Entre ellos, se destaca: solicitud constante y tipos de permisos, posturas de cansancio, retrasos en la entrega de compromisos e indiferencia ante las necesidades de la organización.

En cambio, una empresa saludable será aquella que haga de la gestión del talento humano una prioridad; no *una* estrategia sino *la* estrategia que sostenga todo el plan de direccionamiento estratégico de la institución (Pulido Capurro y Olivera Carhuaz, 2019). El propósito de transformar las acciones de la gestión humana llevándolas transversalmente a los planes de dirección estratégica es poder conducir a cada empleado a sentirse bien para trabajar mejor. Pensar la estrategia institucional desde el talento humano consistiría en:

- Permitir la participación de un gran número de trabajadores en el diseño.
- Evaluar la fuerza de trabajo humano que se requiere para lograr los objetivos.
- Generar líderes y valor.
- Medir el impacto de los éxitos institucionales.

Cuando el talento humano está en todo el proceso de creación y ejecución de los planes estratégicos, será mayor el impacto individual, económico, corporativo y social de cada meta conseguida.

Experiencia del trabajador

Ciertamente, la visión completa del estado actual de una organización se encuentra en la mente del alto directivo, pues al relacionarse con cada gestión

y con sus encargados adquiere una comprensión holística de este, lo cual podría ser suficiente para dirigir y coordinar el alcance de metas institucionales. El conocimiento que obtiene el alto directivo por su interacción con las diversas áreas le permite visionar hacia dónde debería encaminarse la institución. Sin embargo, se presentan situaciones que escapan a la comprensión del alto directivo. El remedio para esta ignorancia es hacer partícipe al capital humano en la planeación y el desarrollo de las estrategias.

En el caso particular, se tuvo la ocasión de realizar el siguiente ejercicio en una IE. Tras verificar los resultados de las evaluaciones del ambiente y clima laboral, donde se evidenciaba una alta satisfacción por pertenecer a la institución, se quiso indagar en lo que cada trabajador comprendía de su trabajo en esta y de su impacto en el alcance de las metas. Esa fue la oportunidad para poner en práctica lo que en muchas partes se había leído sobre la gestión del talento humano.

Luego de esas conversaciones, persona a persona, fue fácil descubrir que tales resultados no capturaban el sentir de los trabajadores y su experiencia particular frente a la forma de lograr las metas institucionales. En ese sentido, fue necesario retomar este ejercicio, pero con una nueva manera de participar. Para ello, se solicitó a cada trabajador que presentara desde su gestión aquellos retos que los actuales tiempos de pandemia y de necesidad económica han suscitado para el ambiente educativo. A partir de este ejercicio, surgieron propuestas interesantes. Entre las conclusiones de esta actividad se destacan:

- El 100 % de los trabajadores consideraron que la educación debe retornar a los principios de formación humana.
- Los aportes de los trabajadores añadieron temas y estrategias que han escapado a la percepción de los líderes de gestión.
- El 80 % de las respuestas expresaron que esos retos son posibles de transformar en metas si los asume cada uno de los trabajadores.

Además, es posible agregar que el mismo ambiente laboral de toda la institución cambió después de este ejercicio. Ser tenido en cuenta para construir estrategias levanta los niveles de compromiso en el grupo humano de la institución y dispone para emprender nuevas tareas.

Aplicaciones para un rector y su gestión en una IE

El rector –o quien haga las veces de líder en los procesos educativos– es una figura de autoridad y de expectativa ante cada tiempo de bonanza o de crisis en una institución. Este líder ha de ser estratégico en todo lo que hace (Garzón

Castrillón, 2020); su mismo comportamiento, tono de voz, presencia en eventos y reuniones, capacidad de decisión y uso de la palabra para generar novedad se vuelven una posibilidad de incidir en el comportamiento de los demás. Puede decirse que tiene por tarea recoger la atención de la fuerza humana de trabajo por completo y provocar, en cada uno a su medida, el empoderamiento de las metas trazadas (Ramírez *et al.*, 2019).

Las preguntas ¿cuál es la filosofía, consideración estratégica o principio guía más importante de un alto directivo de servicios educativos para conducir una institución en el actual tiempo de crisis? Y ¿qué particulariza su gestión para favorecer la sostenibilidad empresarial y la calidad en el servicio educativo que ofrece? Se pueden responder teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- El capital humano de una IE se constituye en la fuente principal de los planes estratégicos de desarrollo (Ramírez *et al.*, 2019). En ese orden de ideas, es fundamental que el rector y sus representantes hablen con cada trabajador y que se establezcan escenarios didácticos de construcción colectiva de estrategias y metas empresariales. Esto debido a que

Las personas aprenden mejor cuando sienten que sus expectativas se reflejan en las de la organización, ya que las visiones compartidas crean una comunión que da sentido, propósito y coherencia a todas las actividades que lleva a cabo la organización. (Garzón Castrillón y Fischer, 2008, p. 208)

Por ello, es necesario socializar los intereses de la alta dirección al grupo de personas que le acompañan, promoviendo la comprensión y adhesión a ellas.

- Una IE se dirige no desde la resolución diaria de problemas, sino que se deben aplicar herramientas técnicas de gestión que permitan establecer estrategias de mejoramiento (Pulido Capurro y Olivera Carhuaz, 2019); las cuales por la misma naturaleza y finalidad del servicio educativo, han de tener como principio rector el cuidado de lo humano.
- Un alto directivo de servicios educativos será líder cuando oriente las tareas no por la ordenanza, sino por la construcción colectiva con sus trabajadores, permitiéndoles ser artífices de la elaboración de las metas institucionales (Pulido Capurro y Olivera Carhuaz, 2019). Las personas son lo más importante en una IE y han de sentirse como tal, a partir del ejercicio participativo al plantear los objetivos.

La gestión del talento humano deberá estar en la creación de estrategias, durante el proceso de seguimiento y ejecución, y en la valoración de las metas conseguidas. Cuando el alto directivo vincula al trabajador, este asume las estra-

tegas como propias, se activa su motivación y genera un significado compartido que facilitará el alcance de las metas institucionales (Garzón Castrillón, 2020). Un alto directivo deberá propiciar una administración que tenga en el centro a las personas, teniendo en cuenta:

Una administración que considera a las personas; el fomento del trabajo en equipo como la manera de generar sinergia donde se facilita el proceso de desarrollo individual, colectivo, organizacional y donde se favorece el logro de los objetivos establecidos; el liderazgo se enfatiza en el trabajo, es decir, el líder motiva a los colaboradores mediante la definición de objetivos que permitan la eficacia organizacional; las relaciones entre las otras funciones de la organización, con la gestión humana generan posibilidades de dar inicio a un proceso de vinculación de los jefes con asuntos administrativos del talento humano. (Montoya Agudelo *et al.*, 2016, p. 173)

Conclusión

El compromiso de quienes están al frente de una IE en tiempos de crisis exige de ellos tener conocimientos técnicos de administración, gestión y liderazgo. El grupo humano a su cargo espera ser escuchado y que se consideren sus propuestas. Por tanto, si se quieren lograr de una mejor forma las metas deseadas, no queda otro camino que vincular estratégicamente los aportes y compromisos de cada colaborador (Cuesta, 2010). La estrategia es saber aprovechar su visión de empresa, descubriendo sus posibilidades, corrigiendo sus equívocos ideológicos y alcanzando con ellos nuevos objetivos.

Hacer de la gestión del talento humano el planteamiento vertebral de todo el plan estratégico de desarrollo institucional permitirá un aprovechamiento mayor del recurso económico y una elevación de las actitudes positivas de cada trabajador (Ramírez *et al.*, 2019). Igualmente, hacer sentir partícipe a la fuerza humana de trabajo, en la construcción de estrategias, generará un incremento en la moral, es decir, una mejora del ambiente laboral (Cuesta, 2010). Facilitar la participación de los colaboradores en los procesos de mejora institucional hará que cada persona se identifique con los objetivos empresariales y establezca los propios como posibilidad de sinergia con la organización.

Así mismo, establecer al talento humano como prioridad para la alta dirección permite crear una mayor promoción (mejora de las expectativas laborales y profesionales), eleva la productividad y la calidad de trabajo y, a nivel institucional,

asegura y acelera el alcance de los objetivos planeados (Pulido Capurro y Olivera Carhuaz, 2019).

Para finalizar, como efecto de vincular la fuerza humana a los planes estratégicos, surge la promoción continua de líderes que desarrollan competencias presentes y futuras para beneficio de la empresa (Garzón Castrillón, 2020). En síntesis, evaluar los modelos y procesos de creación de planes estratégicos de desarrollo desde un liderazgo transformacional gestado por el equipo humano hará exitosa la institución.

Poder, liderazgo y valores para la gestión de lo humano en el contexto de los servicios educativos

Raphael Leonardo Solórzano Céspedes

A modo de introducción

El panorama que se teje en la actualidad, producto de un mundo cada vez más homogenizado e integrado, ha llevado a las organizaciones a que sean capaces de formular todo tipo de estrategias que se sobreponen a esos procesos globalizados que determinan un mercado fuertemente competitivo y en constante cambio. Para ello, las organizaciones demandan altos directivos capaces de gestionar los procesos a partir de iniciativas que sopesen las ventajas y desventajas en conjunto con los miembros del equipo que acompañan la administración. Con este fin, se requieren personas a las que se les puedan brindar mayores niveles de compromiso personal y responsabilidad organizacional desde el reconocimiento mismo de sus capacidades, competencias y actitudes.

El mundo persiste en seguir poniendo a prueba esta sociedad, por lo cual, los líderes y gerentes no pueden desconocer la necesidad de hacer sus lecturas de la realidad y con ellas, asumir alternativas para la gestión que conduzcan a la obtención de altos desempeños producto de la prestación de servicios con base en la más alta calidad, mediante acciones no ajenas a la eficiencia y la eficacia –como expresiones del mundo actual– que precisen confianza y promuevan las posibilidades de jalonar acciones que estén a la vanguardia de las dinámicas de hoy.

Es así como el presente escrito ofrece un espacio de reflexión para que, desde la alta dirección, puedan repensarse las organizaciones del contexto educativo bajo virtudes tales como el liderazgo, los valores y la esencia de lo humano en el ejercicio del poder. Es esta la oportunidad para comprender una idea de gerencia de la gente para la gente. En ese sentido, en las líneas iniciales se presentan algunos planteamientos que contextualizan el mundo actual y la manera como la sociedad viene navegando en este. Más adelante, se exponen las categorías que abogan por la comprensión de la gestión directiva en función de referentes que logran resignificar la naturaleza de lo humano. Por último, se comparten algunas impresiones que a modo de reflexión permiten configurar la forma en que, desde el diario vivir, se encuentra el derrotero hacia la comprensión de lo humano en el ser humano, a partir de la gestión directiva en las organizaciones educativas.

Todo lo anterior despliega un amplio abanico de posibilidades que pueden resultar en la creación y administración de estrategias que involucren distintos tipos de relaciones, pues donde estas se materializan, se pone de manifiesto el poder, el liderazgo y los valores con dirección al reencuentro de los seres humanos con su esencia; como motor que impulsa a las organizaciones a sobreponerse a cada desafío, puesto que el cimiento de toda entidad se contempla en sus empleados y con ellos, el revulsivo que bajo la motivación puede lograr grandes cosas para los centros educativos de hoy, pensados para el futuro.

¿Hacia dónde se está navegando?

Para las organizaciones educativas de hoy, el mundo depara un amplio abanico de desafíos que deben afrontar –sin excepción– desde cada uno de sus procesos, a fin de sostenerse y defender su posicionamiento en el mercado. Es un cúmulo de retos que intempestivamente ha llegado y sobre el cual se debe maniobrar con eficiencia y eficacia, tal cual como se vislumbra en el contexto propio del siglo XXI, caracterizado por el capitalismo que, a ultranza, dirige las acciones del día a día en la mayor parte del globo.

En este escenario, la toma de decisiones se realiza contrarreloj y las dinámicas empujan de forma permanente a los seres humanos hacia ese universo acelerado y complejo en el que solo prevalecerán los más fuertes o aptos, como bien diría Darwin (Larreina, 2011) al precisar que las especies luchan por la supervivencia gracias a su capacidad de adaptarse al medio; en este caso, las empresas lo hacen en función de lograr su permanencia y sostenibilidad en un mercado que está saturado de bienes y servicios, generalmente ofertados con una mayor oportunidad por las compañías del mundo desarrollado. En este sentido, Bauman (2007)

determina que todas esas dinámicas de mercado se configuran como parte de la supervivencia biológica y, con ello, como parte inherente de la vida humana, pues se adscriben como esencia que cambia no en lo cualitativo sino en lo cuantitativo (producto de la acumulación), dando como resultado que se diluya en los confines del consumismo el deseo de satisfacer una necesidad fuera de las marcas y de los estereotipos en los cuales se ha acentuado la felicidad.

Es justo la toma de decisiones cronometrada la que impera y que se ha intensificado con el objeto de sobrevivir a la pandemia generada por el covid-19, la que tuvieron que enfrentar, desde finales de 2019, las distintas organizaciones –entre ellas, las instituciones educativas– y a la cual no se tuvo escapatoria. Fue inevitable el confinamiento que hizo avizorar a los colegios un futuro que, de no actuar rápido y con precisión, las condenaría a perder de vista la oportunidad de seguir edificando la sociedad a través del trabajo conjunto con padres de familia, estudiantes, trabajadores, administrativos, profesores, proveedores y todos quienes conforman esta comunidad.

En particular, ante el largo recorrido que han efectuado las organizaciones prestadoras de servicios educativos es que vale la pena reflexionar acerca del conjunto de decisiones que se han dejado atrás, puesto que en algunos centros de educación preescolar, primaria y secundaria, frente a la premura que causaba el riesgo del confinamiento, ya habían empezado a discutir, diseñar e implementar planes para minimizar los impactos y, así, asegurar la continuidad de los procedimientos frente a la eventualidad que representa una pandemia para cualquier sociedad (Hernández, 2020). Sin embargo, según el imaginario latinoamericano, la pandemia no iba a traer consecuencias radicales para la región, debido a que como sociedad, se acostumbra conocer lo que sucede a partir de los medios de comunicación y aseverar que una problemática de tal magnitud no llegará a esta tierra; en consecuencia, la preparación no fue suficiente para contrarrestar los impactos del riesgo inminente que se avecinaban y desde allí, reflexionar en torno a lo que se ha hecho o no, sobre lo que se ha decidido y realizado, hacia dónde se ha navegado y qué se ha logrado.

De acuerdo con lo anterior, Max-Neef (2005) indica que la vida es una interminable secuencia de bifurcaciones en donde el discernimiento ejerce una presión constante, en cuanto que con cada decisión se encuentra lo que pudo ser y no fue, así como las rutas que se eligen y las que no. Esta es la vida que se ha dado, pues el tiempo no permite volver, de modo que solo queda rebobinar mentalmente cada momento y comprender, en el contexto de las empresas, el porqué de la ruta por la cual cada directivo optó. Lo expuesto significa que la toma de decisiones que se establece en una organización representa la posibilidad –o

no— de dar un paso adelante hacia el cumplimiento de su horizonte institucional y con ello, hacia el bienestar de quienes hacen parte de esta, pero ante todo, a la satisfacción plena de aquellos que confían en lo ofrecido.

Conforme a esta realidad, se llega a cavilar en qué dirección se está navegando desde la gestión administrativa en los centros educativos y qué se ha de alcanzar con todas las vicisitudes que trae consigo un mundo cambiante, en donde cualquiera que sea la decisión tomada, difícilmente puede reversarse y no queda más que seguir remando junto a aquellos que desean alcanzar conjuntamente los objetivos trazados en la organización. En este punto, donde se dan relaciones irradiadas por la autoridad y acompañadas por la esencia misma de la fraternidad,¹ será posible despertar desde la humanidad, la salida oportuna a cada reto intempestivo al que haya que enfrentarse; recién fue una pandemia, pero mañana no se sabe, de ahí la importancia de prepararse.

Este panorama es vital para las organizaciones prestadoras del servicio educativo, en especial para quienes tienen la responsabilidad de liderar y tomar decisiones que inciden sobre los demás. Es así como Joan Melé (2019)² precisa que en todo contexto organizacional, los individuos que poseen las facultades de dirigir deben hacerlo en función de reconocer la dignidad de cada uno de los miembros; contexto en el que mandar se vuelve un gran error, pues en ese ejercicio se estaría perdiendo toda autoridad, es decir, toda credibilidad. Es bajo la premisa de Melé (2019) que se podrían configurar, desde lo meramente humano, los vínculos que suscitan el reconocimiento legítimo de los demás, con todo lo que ello implica en sus decisiones, aciertos o desfases, motivaciones o frustraciones, imaginación o nulidad. En conjunto, esto es lo que determina el crecimiento partiendo de lo personal y, a su vez, de lo colectivo, en cuanto todo ello lo puede propiciar un alto director.

Es relevante señalar que con base en esa ambivalencia sobre la cual se viene navegado en torno a lo que se hace o deja de hacerse, la humanidad ha logrado construir la realidad con sus virtudes, a la par que ha asumido el poder de lo inhumano, el cual se olvida de garantizar la dignidad y con ella, el bienestar de la gente a partir de cada acción por la que ha optado. Lo dicho se motiva en las

-
1. De acuerdo con la espiritualidad franciscana, se comprende como una de las formas concretas a través de las cuales Francisco de Asís se propuso ejercer el seguimiento de Jesucristo, en donde el concepto de fraternidad es vasto, en cuanto no solo se reduce a las relaciones interpersonales de dos personas o de un conjunto de personas que siguen una determinada forma de vida, sino que se aplica también a la relación con otros grupos de personas (fraternidad entre las familias franciscanas), con toda la comunidad de la Iglesia (fraternidad eclesial), con todos los seres humanos (fraternidad universal) y con todos los seres de la creación (fraternidad cósmica).
 2. Quien critica la manera como las personas se han deshumanizado y han perdido su propósito de vida.

palabras de su santidad el papa Francisco (2020), quien en su encíclica *Fratelli tutti* plantea que la humanidad se encuentra cada vez más sola, producto de la manera como este mundo masificado hace prevalecer los intereses individuales y debilita la dimensión social y comunitaria de la existencia.

Si se considera la gestión y la dirección de las organizaciones educativas, este panorama requiere de atención y tacto, de un multiperspectivismo de la realidad que atienda en conjunto las necesidades de la sociedad con mayor efectividad y, ante todo, la capacidad de dirigir lo humano desde lo humano, porque eso son las organizaciones, lo que por esencia las constituyen son los seres humanos que piensan, deciden, actúan y solucionan. De acuerdo con esta premisa, en uno de sus trabajos, fray Raúl Robledo (2016) señala que es en la cotidianidad de las relaciones en donde se puede llevar a cabo una promoción plena de la dignidad humana. En ese sentido, Merino (1982) explica cómo se percibe el humanismo en la espiritualidad:

El verdadero humanismo, el humanismo del hombre integral, el humanismo que defiende y protege la dignidad y los más profundos valores de la persona no está en las solemnes proclamas de los partidos ni en los elevados principios de las Constituciones de los pueblos, ni en los más halagadores sistemas políticos o filosóficos, sino en el modo como se viven las relaciones interpersonales, los compromisos sociales y la vida cotidiana del trabajo, del ocio, del amor, de la diversión y de las demás relaciones con los semejantes. (p. 159)

Así, se torna vital interiorizar que para una organización el pensar colectiva y socialmente edifica el camino hacia la comprensión de sus propias necesidades y de las distintas formas de ver el mundo. Son esas manifestaciones humanas las que todo alto directivo debe conocer, a fin de buscar que la toma de decisiones posibilite encontrar el rumbo certero hacia la prevalencia y el desarrollo de todo lo que significa y emerge de la organización; de modo que sea posible volver a las instituciones en cuyo interior está dispuesto todo para que puedan sostenerse, que quienes las lideran sean capaces de ayudarse mutuamente y en donde todos puedan mirar hacia adelante. Lo anterior no solo es priorizar en cualidades y habilidades de cada especialidad que signifique productividad, sino que también es fijar el punto de mira en las características propias del ser en cada miembro de la organización para que partiendo de la diferencia, todo aquello que hace humano al sujeto pueda fundir significativamente como aporte a los objetivos que se gestan en común en la organización desde su cultura.

Por consiguiente, se hace referencia a que, desde la alta dirección de servicios educativos, el repensar las organizaciones debe ser una de las virtudes que bajo el liderazgo, el empoderamiento y la esencia de lo humano, posibiliten asimilar una idea de gestión de la gente para la gente, con la capacidad de que, en conjunto, se comprenda el mundo y con ello, las necesidades mismas de este. Los planteamientos en mención los sustenta Reales *et al.* (2008), quienes postulan que las organizaciones son sistemas con una dinámica determinada, tareas y funciones tendientes a lograr objetivos particulares que presenten una forma de entender el poder, las relaciones interpersonales, las luchas viscerales, los valores, las normas y su acatamiento.

Por esta razón, el modo en que –desde el diario vivir– se fija el derrotero hacia la comprensión de lo humano en la persona (valores) despliega un cúmulo de posibilidades que conducen a crear y administrar estrategias que involucran las relaciones de poder y las relaciones interpersonales, junto a la cultura y al clima organizacional, para las instituciones en un mundo variable al cual adaptarse. Es en este aspecto que vale puntualizar la importancia del poder en el ejercicio mismo de la gestión de lo humano en las organizaciones. Con base en el pensamiento de Foucault (1984), el poder es una acción que impacta sobre las acciones de los otros; es propio resaltar que este no se posee, sino que se ejerce, en la medida que es errado asumir que por contar con el privilegio de pertenecer a la clase dominante, se aplica pura y simplemente como una obligación o una prohibición a aquellos que no lo poseen, pues el poder permea a todos.

A partir de este planteamiento, se desliga el poder de una postura tradicional, en donde las organizaciones deben entender que como acción no puede ser visto en términos de una propiedad de unos pocos, sino que es una manifestación asumida por quienes, a través de sus estrategias y maneras de ver el mundo, son capaces de permear las acciones y posturas de los demás. Por ende, toda organización debe contar con una cultura ejemplificada por sus líderes, la cual tenga la virtud de reconocer al otro como fundamental y bajo un acto meramente humano; saber conocerlo y comprenderlo. Ello con seguridad generará que aquellos que trabajan en pro de alcanzar esos propósitos comunes busquen con cada acción avivar dicha cultura desde la diversidad y el lado humano de los demás, pues cuando se actúa con conciencia, se sirve a la sociedad; esto como fruto del esfuerzo y de la colaboración de quienes creen en lo que se hace y se ofrece como organización.

De ahí, se desprende el entender que la posición de un director educativo como líder en el mundo corporativo, más allá de hacer o aportar algo para un departamento, dependencia o institución, es comprender qué se hace por aquellos

que –dentro o fuera de ella– consideran que la organización para la cual imprimen todo su esfuerzo es la mejor. En otras palabras, es para aquellos que confían en que lo realizado es jalonado por algo que ha de cambiar –en menor o mayor medida– el curso de la vida; ante semejante responsabilidad, es puntual indicar que todo lo que se gestione desde la dirección en un centro de educación debe hacerse como si ello tuviera la capacidad de transformar a los demás, como si de ello dependiera la sociedad misma en un mundo en el que la creatividad y la innovación se deben enfocar en hacer a los individuos mejores como humanidad.

La organización: una mirada diferente desde el poder, el liderazgo y los valores

Conocer una organización significa asimilar todo un mundo caracterizado por lo diverso. Es entender su funcionamiento en conjunto, el cual da cuenta de los rasgos y de las expresiones distintivas que la hacen única entre el resto de mundos (organizaciones) que convergen en el universo (mercado). Es concebir que para cada uno de quienes hacen parte de ella, directa o indirectamente, representa una cultura específica, un lenguaje determinado, unas prácticas especiales, una forma de relacionarse e, inclusive, un modo de reflejarse que promueve en gran o menor medida esa visibilidad que motiva su descubrimiento, debido a que, como estructura, cada institución opera a partir de la manera en que se dan las dinámicas del mundo y según la perspectiva de todas las personas que la constituyen, las cuales son a su vez otro conjunto de mundos creados por la experiencia y los aprendizajes de cada cual.

Desde luego, el mundo que configura una organización es por esencia todo un sistema definido por los que lo constituyen y hacen único, en donde se hallan al igual que en el cosmos, cuerpos celestes (sujetos y objetos) distintivos que crean y dan forma a su estructura y funcionamiento. En síntesis, una organización es un conjunto de expresiones materiales e inmateriales que dan sentido a cada una de las acciones manifiestas por quienes hacen parte de ella, las cuales poseen una existencia concreta perpetrada en toda acción, con una dinámica particular y con funciones orientadas a cumplir las metas trazadas, y promueven un modo de concebir las relaciones de poder, los valores, las políticas y las normas. Con lo anterior, es imprescindible enfatizar que las organizaciones, con todo, son un sistema que expresa lo que cada sujeto que la conforma piensa y crea de ella.

Si se mira con base en un enfoque empresarial, esta es una estructura en la que se intercambia energía, materia, información y dinero, es decir, la organización es un sistema socio-técnico abierto, el cual posee relaciones de entradas (insumos), salidas (productos) y retroalimentación o ciclos de retorno para modificar

el propio sistema (Velásquez, 2007). Desde esa perspectiva administrativa de la institución, vista en especial bajo la premisa de la producción que difícilmente puede desligarse de lo humano, es prudente indicar que como tal, la organización se cimienta por las labores que toda persona que la constituye le imprime (energía) en aras de poner en manifiesto cómo funciona. Es el espacio en donde, a través de acciones comunicativas verbales o no verbales, se transfiere información y conocimiento. Así, a la organización van ligadas las necesidades (materiales, fisiológicas y sociales) de quienes le sirven en búsqueda de adquirir los medios de transacción necesarios (dinero) que posibiliten su satisfacción.

De acuerdo con lo anterior, al mencionar y comprender la categoría organización, es indispensable que se trascienda el contexto de productividad y se abran espacios de reflexión que vinculen lo que la hace y la constituye en todo su andamiaje, con cada uno de sus miembros como seres humanos que piensan, sienten y hacen. Bajo estricto análisis se debe procurar que, partiendo de lo humano, se vea como una institución social en donde cada integrante se relaciona y desempeña un conjunto de actividades tendientes al alcance de los objetivos, los cuales no solo se orientan a la productividad, pues también –desde la gestión de lo humano– se preocupan por el clima laboral y fomentan –conscientemente– estrategias y, con ellas, entornos propios que dan cuenta de la estructura organizacional (Hernangómez, 1988). De esa interacción social depende la productividad y, en suma, el funcionamiento como tal de las organizaciones, en cuanto que estas últimas no se definen por los aspectos asociados a la infraestructura o a la maquinaria, sino por los sujetos que dan vida y materializan con cada idea su razón de ser.

En conformidad con esta dimensión social, no puede obviarse que su sentido debe estar canalizado hacia la acción de cooperar, porque como necesidad humana, cada individuo sobre la esfera terrestre se ha visto obligado a cooperar para alcanzar sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales (Reales *et al.*, 2008, p. 323). Con lo anterior, al ser un constructo social, la organización debe priorizar en las capacidades de cada una de las personas que como sujetos únicos y bajo una perspectiva de vida diferente aportan grandes acciones gracias a esa multiplicidad, en pro del sostenimiento y engrandecimiento de la organización; como bien plantea Drucker (1998), partiendo de la gestión de lo humano, un directivo no debe fijar su punto de mira en las debilidades, sino en las fortalezas de las personas. Esta visión permite, a su vez, que desde la organización se reconozca lo que cada uno de sus miembros puede aportar y se enseñe a trabajar juntos en aquellos asuntos en los que individualmente les cuesta, pero que se pueden afrontar en colectivo.

Dado que las organizaciones ponen en manifiesto todo tipo de relaciones interpersonales a causa de esa dimensión social característica, es preciso analizar que,

producto de ese cúmulo de manifestaciones sociales, estas se determinan por las cualidades de todo sujeto, pues como tal, cada integrante posee una situación social que influye en sus intereses y valores personales. En consecuencia, debe ser entendido como un ser complejo, puesto que representa un mundo particular resultado de lo que ha vivido y experimentado, de modo que es capaz de aportar a la organización elementos propios. Lo dicho lo indica Castro (2001) cuando explica que el individuo se manifiesta en la organización, en la sociedad y en su individualidad, se socializa en la relación con los otros que componen la conciencia social. En tal caso, la sociedad adquiere su propia visión organizativa mediante las individualidades en constante organización y socialización. En últimas, la sociedad necesita al sujeto y este necesita la socialización para su autoorganización, ambos se requieren recíprocamente.

En suma, la organización no puede verse como un sistema secularizado por especialidades y responsabilidades peculiares; ante todo, esta es un conjunto de acciones, expresiones y manifestaciones orientadas al cumplimiento de los objetivos trazados. Lo expuesto significa que más allá de la infraestructura y el espacio que ocupa, la organización es la forma en que, como seres humanos, se plantea un orden específico e intencionado a cada una de las operaciones, con el propósito de atender las necesidades de quienes hacen parte de ella, además de aquellos que aguardan a que se les oriente y sirva bajo el pleno cumplimiento de sus expectativas. Es entender que las instituciones sociales se establecen por un número puntual de seres humanos, con características y rasgos distintivos, que encuentran en ella una oportunidad para alcanzar sus metas; desde la organización es menester tener presentes estas particularidades, debido a que –en lo que respecta a su funcionamiento– necesita de todas aquellas expresiones materiales e inmateriales (cultura, normas, formas de operar) que regulan las relaciones entre los miembros y que posibilitan la construcción de un ambiente ligado a los principios y a las competencias de la empresa y de cada integrante, así como al nivel de responsabilidad correspondiente y sobre el cual depende el alcance de los propósitos de la entidad.

El ejercicio del poder

Puesto de manifiesto en diferentes formas, en cada espacio de la superficie terrestre y en distintos momentos de la historia, el poder busca, desde su análisis y desde la premisa general acentuada por los estudios sociales, comprender la manera en que los seres humanos interactúan, motivados por algunas pretensiones o necesidades. Esto lleva a reflexionar alrededor de que el poder materializado con cada relación no es casual, en la medida que obedece a intencionalidades claras por quienes desean ejercerlo.

Son precisamente las relaciones, y el modo en que se tejen mediante los mecanismos de comunicación, las que determinan esas propiedades que caracterizan el funcionamiento de las organizaciones, en donde el poder como resultado de la interacción tiene un papel preponderante, pues con base en esta categoría se reconoce y legitima la toma de decisiones en una institución. Así, el poder no es un monopolio, sino una oportunidad de ejercicio sobre la cual se vinculan unos con otros. Dicho lo anterior, es sustancial traer a colación –a través de una visión clásica del concepto– a Weber (2001), quien desde sus estudios referentes a las ciencias sociales fundamenta que el poder debe entenderse como aquella posibilidad que una persona –o varias– ejecuta bajo su voluntad en una acción en común, aun contra la oposición de otros participantes en la acción.

Conforme a este argumento, el ejercicio del poder como manifestación palpable de las relaciones sociales pasa a concebirse como un elemento común totalmente visible en los actos, en los cuales se enmarca el diario vivir de los seres humanos en todos los contextos en los que se desarrolla. De ahí que el poder más que estar representado por una institución o estamento, se encuentre en todas partes; es decir, el poder está presente donde cobre forma cualquier tipo de relación social (Foucault, 1991). En ese sentido, el ejercicio del poder es producto de un entramado social que trasciende toda visión coercitiva en la que se maneja la totalidad de las acciones humanas, pues como bien plantea Foucault (1984, p. 34), el poder debe considerarse como una red productiva que pasa a través de todo el cuerpo social, en lugar de como una instancia negativa que tiene por función reprimir. Es en este aspecto donde el sentido del poder bajo la perspectiva de la organización cobra forma, en la medida que, de acuerdo con las necesidades del mundo actual, el reconocimiento del poder –más que una acción que sobrepone a unos por encima de otros– es una expresión meramente humana ligada a la toma de decisiones según una realidad que, a la par, es construida por el entramado social que la caracteriza.

Por ello, es propio determinar que, como constructo social, el poder se evidencia cada día en las interacciones cotidianas de las personas, en donde se da cabida a que suceda o no suceda, debido a que como asevera Foucault (1993), el poder no es algo que se adquiere, regale o comparta, tampoco es algo que se conserva o se deja escapar, el poder sencillamente se ejerce partiendo de innumerables puntos mediante la interacción de relaciones dinámicas y no igualitarias. En resumen, el poder está en todas partes y se encuentra en todas las relaciones sociales, practicado por quienes tienen unas intencionalidades claras de hacerlo y por aquellos que, igual de consientes, son dominados o ejercen resistencia, pues el poder no se puede comprar, traspasar o vender, el poder solo existe como acto y desde allí se forjan las realidades de cada individuo o sociedad (Martínez, 2017).

Por lo anterior, en un colectivo, el poder es la batuta que establece las opciones de cambio o permanencia de algo; todo depende de la forma en que los sujetos inmersos en la toma de decisiones proceden a acatar, reconfigurar o cambiar las intencionalidades de otros.

En esta dirección, el poder es ante todo una manifestación verídica de la voluntad misma, la cual no tiene propiedad, en cuanto que está dispuesta para que bajo unas pretensiones, se materialice en los demás. Con lo precedente, el poder es visible en la medida que las relaciones sociales también lo sean, puesto que se presenta por medio de toda la sociedad a través de un canal denominado relaciones sociales (Foucault, 1991). Siendo el poder resultado de las relaciones en una sociedad, se encuentra en todas partes y causa transformaciones de modo permanente sobre los involucrados, quienes actúan y se expresan como producto del impacto que ocasiona la materialización del poder que llega a sus realidades.

Acorde con el pensamiento de Foucault, el poder puede ser comprendido como una consecuencia generada por la dinámica de las relaciones protagonizadas por los sujetos, por ende, es de vital importancia en la comunicación de las organizaciones, asumiendo a la institución como un tejido conversacional y, al mismo tiempo, un escenario natural de comunicación hacia objetivos comunes (Zea, 2004). Por tanto, las relaciones de poder son visibles a partir de los procesos de comunicación y tienen una fuerte incidencia en los procesos organizacionales, dado que desde las orientaciones y los acuerdos a los que se llegue, cobran un rumbo que de ninguna manera es ajeno a esas pretensiones que se toman en consenso y según unas realidades.

Dicho esto, el poder tiene una fuerte conexión con los procesos propios de las organizaciones y del funcionamiento que les caracteriza, en donde las múltiples facetas aplicadas son indispensables al momento de alcanzar con agudeza una comprensión de todo lo que enviste a lo organizacional. Lo anterior, debido a que desde ahí es posible tener un conocimiento pleno de las formas en que se gestan las relaciones interpersonales que constituyen a las organizaciones y les dan vida.

Liderazgo en la organización

La base de toda organización está contemplada en sus empleados, de modo que el éxito de estas depende de los esfuerzos individuales y colectivos de las personas que trabajan en ella. Por lo mencionado, bajo una visión clara de liderazgo es indispensable la creación de ambientes que promuevan una colaboración permanente, la cual debe constituirse en una de las directrices que, desde la gestión de lo humano, atiende un *management* en las organizaciones de hoy pensadas para el

futuro previsto. ¿Pero qué concebir por liderazgo? Es una pregunta que se torna fundamental con miras a comprender, partiendo de la esencia de lo humano, qué límites se puede trazar un alto directivo en ese trabajo conjunto con su equipo.

Para empezar, la RAE señala que un líder es aquella persona o entidad que va a la cabeza entre los de su clase, es aquel que dirige o conduce a un grupo social hacia un fin común. Con este primer acercamiento, un líder es el individuo que por sus cualidades de dirección y de apoyo ocupa un lugar visible, efecto del reconocimiento que estas capacidades le han conferido por la forma en que influye en las acciones y decisiones de los demás. Por lo dicho, vale la pena puntualizar que un líder es toda persona que por su interacción e influencia sobre los otros, es capaz de alcanzar las metas que comparte con quienes le siguen (Gómez, 2008). Es así que el líder es, ante todo, transformador, porque su manera de influir en los demás propicia la construcción de caminos que convergen hacia un destino en común: el logro de los objetivos.

Justamente, esa connotación de transformación que alcanza un sujeto por encima de otro es lo que lleva a distinguir entre un líder y un jefe, pues mientras un jefe opina antes de escuchar, busca culpables y razones; un líder escucha antes de hablar, modela con el ejemplo y alimenta el espíritu del equipo. Sam Walton, fundador de Walmart y Sam's Club,³ indica que a los líderes que logran sobresalir no les importa dejar su camino para potenciar la autoestima de su personal, porque consideran que si las personas son capaces de creer en sí mismas, es increíble lo que pueden lograr (Véliz, 2021). A esto es lo que se le denomina gestión de lo humano: cuando un alto director conoce, respeta y valora las habilidades de su equipo de trabajo, los resultados que se pueden alcanzar producto de la motivación y la confianza son inimaginables.

Por lo anterior, el estilo de liderazgo se asocia fuertemente con el desempeño de las organizaciones, en cuanto influye en las personas, los procesos, los productos, los servicios y en consecuencia, los frutos de la organización (Rodríguez-Ponce *et al.*, 2010). Estos planteamientos iniciales van orientando el desarrollo de la categoría al reconocimiento de lo que el ser humano es capaz de lograr sobre los demás. Para ello, vale la pena precisar algunos tipos de liderazgo que posibilitan un ejercicio de indagación más profundo, como el transformacional, el transaccional y, por último, el *laissez-faire* (Bass y Avolio, 1995, como se citaron en González-Campo *et al.*, 2020).

3. Cadena de tiendas en Estados Unidos que se enfoca en la venta al por mayor. Sam's Club funciona por medio de un club de precios. Esta cadena tiene su sede en Bentonville, Arkansas, y la opera Walmart. Cabe agregar que tiene presencia en los países norteamericanos, en Brasil, China y Puerto Rico.

El primer tipo de liderazgo es el transformacional; su característica principal es la motivación y mediante esta, pretende impregnar de motivación a las otras personas a partir de su carisma, posibilitando así que el vínculo líder-seguidor se fortalezca y conduzca a la transformación de la organización y de la persona misma (Bass y Avolio, 1995, como se citaron en González-Campo *et al.*, 2020). Esta clase de liderazgo representa la necesidad de establecer conexiones cercanas con el equipo de trabajo y para esto, la comunicación debe ser permanente y asertiva.

Por otra parte, el segundo tipo es el transaccional; su característica principal apunta a concebir la relación líder-seguidor fundada en los intercambios, en donde el líder define funciones y responsabilidades a sus seguidores y, a la par, clarifica los estímulos por el deber cumplido y las sanciones por incumplimiento (Bass y Avolio, 1995, como se citaron en González-Campo *et al.*, 2020). Esta clase de liderazgo promueve un tipo de vínculo que busca beneficios positivos, sin descartar que también produce efectos negativos cuando el líder identifica el desacato de sus orientaciones.

Por último, el liderazgo *laissez-faire* es uno invisible, dado que el líder no ejerce ninguna influencia por encima de los integrantes de la organización, lo que conduce a que él no tenga pretensiones de revisión, pues no es consciente del nivel de responsabilidad que le confiere la organización (Bass y Avolio, 1995, como se citaron en González-Campo *et al.*, 2020). Este tipo de liderazgo es quizás uno de los más perjudiciales para cualquier tipo de institución, debido a que ante la invisibilidad en la toma de decisiones, la responsabilidad queda en los otros integrantes, quienes operan sin objetivos claros ni metas definidas.

Como se indica, un alto directivo debe ser primordialmente un líder, pero uno consciente de su compromiso y responsabilidad para el alcance de los propósitos organizacionales. Por medio de la forma en la que se perfile junto a su equipo de trabajo, se abrirá el camino hacia el crecimiento y la transformación de la institución. Esto quiere decir que su gerencia no descalifica lo humano, por el contrario, reconoce que la relación entre el líder y el equipo de trabajo no es desarticulada, pues en la medida que así sea, no hay cabida a experiencias verdaderamente significativas que se sobrepongan a los desafíos que cualquier entidad debe afrontar y para las cuales debe estar preparada.

En este último postulado, se infiere que los líderes son parte de un colectivo social con todo y sus prácticas, en cuanto que estas se realizan mediante una interacción promovida por diferentes actividades que incorporan necesidades, actitudes, sentimientos y emociones de los seguidores, al mismo tiempo que se refleja la orientación de la estructura organizacional que prevalece dependien-

do de la concepción del liderazgo que logre permear sobre la institución como tal (Gómez, 2008). En ese sentido, el *management* en los procesos de liderazgo debe procurar espacios que le permitan gestionar lo humano e identificar que estos seguidores que configuran su equipo de trabajo son capaces de asumir con compromiso sus funciones, cuando a estas se le adjunta el reconocimiento pleno de sus valores, cualidades y fortalezas, pero también de ser consecuentes y de comprender que no son perfectos, por lo que siempre aguardan por consejos y orientaciones para garantizar la seguridad y motivación de la mano de su líder.

Valores como manifestación de lo humano

Hablar de los valores es, antes que nada, una oportunidad para rescatar espacios que permitan seguir descubriendo la humanidad. Una de las particularidades de los avances y el desarrollo del conocimiento es que centra la atención en aspectos, objetos o fenómenos del diario vivir, pero se olvida un elemento igual de importante: el estudio de la sociedad misma. De esta manera, desde las ciencias sociales, cualquier ocasión es válida para no dejar de dar pasos hacia la comprensión de lo que se es como especie y así, no rezagarse ante un mundo vertiginoso, el cual requiere respuestas que determinen, en la medida de lo posible, orientaciones oportunas que vislumbren un panorama más claro frente a lo que depara el futuro para esa vida en sociedad.

Precisamente, en pro de avanzar en esa senda por descubrir lo humano en el ser, los valores como expresión plena de lo que como esencia caracteriza a una persona deben estar en el panorama de quienes se interesan por entender esas tendencias que configuran las formas actuales de filosofar, actuar, expresar y sentir, y que ponen de manifiesto el modo como la humanidad se ha olvidado de sí misma. Frente a ello, en diversos escenarios de la vida ciudadana, en los diferentes medios de difusión del conocimiento, desde las ciencias sociales y humanas y desde la educación, se habla de los valores, de la crisis de los valores e, incluso, de la sociedad sin valores (Pestaña, 2004).

Lo anterior devela cómo la sociedad se está descuidando, pues se ha perdido el rumbo hacia el reencuentro de lo humano y con ello, se ha fragmentado la vida en sociedad. Seguramente, lo dicho es lo que en la actualidad hace patente esa sensación de angustia por la que atraviesan familias, instituciones y organizaciones, producto de la invisibilidad de los valores en el comportamiento de la sociedad. Su santidad el papa Francisco (2020) lo especifica de la siguiente manera:

En el mundo actual los sentimientos de pertenencia a una misma humanidad se debilitan, y el sueño de construir juntos la justicia y la paz

parece una utopía de otras épocas. Vemos cómo impera una indiferencia cómoda, fría y globalizada, hija de una profunda desilusión que se esconde detrás del engaño de una ilusión: creer que podemos ser todopoderosos y olvidar que estamos todos en la misma barca. Este desengaño que deja atrás los grandes valores fraternos lleva “a una especie de cinismo. Esta es la tentación que nosotros tenemos delante, si vamos por este camino de la desilusión o de la decepción. (...) El aislamiento y la cerrazón en uno mismo o en los propios intereses jamás son el camino para devolver esperanza y obrar una renovación, sino que es la cercanía, la cultura del encuentro. El aislamiento, no; cercanía, sí. Cultura del enfrentamiento, no; cultura del encuentro, sí”. (p. 9)

Esta realidad, en palabras de Cortina (1993), se formula a partir de ciertas incongruencias que propician el debilitamiento rotundo de las relaciones humanas; en ese sentido, se alude a que todos conocen qué son los valores y se habla de ellos con propiedad, pero el individuo es incapaz de definirlos y cuando procura hacerlo, se desvía del objetivo mencionándolos o brindando ejemplos de cómo se cumplen. Por esta razón, se hace necesario en este espacio llevar a cabo una aproximación que conduzca a establecer y a comprender qué se entiende por valores, pues no se debe escatimar esfuerzo por avanzar hacia el alcance de una mejor sociedad.

En primera instancia, los valores son construcciones que subsisten y se realizan en el ser humano (Guevara *et al.*, 2007). Con lo anterior es válido precisar que hablar de valores humanos es redundante, puesto que el ser humano es quien genera desde sus comportamientos manifestaciones claras de valor que inducen a la humanización. Así mismo, Guevara *et al.* (2007) señalan que

Los valores son cualidades, que poseen ciertas cosas llamadas bienes, y se originan en la relación que se establece, entre el sujeto valorante y el objeto valorado. Sin embargo, es necesario reconocer la existencia de valores con respecto a los actos representativos de la conducta humana, esencialmente de la conducta moral. (p. 97)

Al respecto, Izquierdo (2003) postula que los valores son las bases prioritarias desde las que se desarrolla la vida en sociedad y demarcan igualmente el sustento por medio del cual se asumen los comportamientos de las personas. Los valores incitan que los individuos asuman conductas que, de acuerdo con su ética, los lleven a actuar de una u otra forma, las cuales no están desligadas de todo un tejido de creencias que, en suma, son las que determinan –con base en la racionalidad y el actuar– y despiertan ese entramado de intereses y sentimientos que

definen al ser. Esto consolida la idea de que los valores se encuentran inmersos en la perspectiva de la conducta humana, los cuales dan sentido a las acciones individuales y sociales de cada ser humano (Guevara *et al.*, 2007).

Llegados a este punto, se hace prioritario definir la ética. Para ello se traen a colación los postulados de Cano (2000), quien indica que el concepto proviene del griego *ethos* y significa comportamiento o costumbre, lo que se liga a las pautas de conducta que se construyen en la sociedad. En consecuencia, los valores logran ser ese gran abanico de principios, virtudes o modos que caracterizan a un ser humano a partir de sus comportamientos, los cuales se expresan a través de acciones que son benéficas según la perspectiva de la sociedad, debido a que coadyuvan en la construcción de relaciones meramente positivas en pro de la colectividad.

En ese orden de ideas, existe un fuerte vínculo entre la ética, los valores y la sociedad, en cuanto los primeros son una expresión rotunda de los segundos y los segundos se visibilizan en los terceros. Ello lo sustenta Scheler (2001) cuando expone que los valores son un producto de la vida en sociedad, en la medida que no pueden visibilizarse sin la existencia humana y la interacción entre individuos. Entonces, es menester indicar que los valores son compartidos por la sociedad y ahí se define cómo deberá ser la forma de actuar de las personas a fin de alcanzar el bienestar común y la convivencia desde la diversidad.

Por consiguiente, traer a colación los valores no es una moda que responde a las necesidades del momento, porque como moda, los valores tendrían sus días contados; se hace hincapié en esta categoría, porque es imposible concebir un mundo sin valores. Por lo dicho, no puede obviarse que el funcionamiento de las organizaciones se expresa por medio de las relaciones entre humanos y ahí, se conciben los valores.

Gestión de lo humano en el contexto de los servicios educativos: hacia una renovación social

Las dinámicas actuales que se entretienen en esta sociedad se encuentran enmarcadas en el sustento que ha configurado el capitalismo desde el siglo XIX, es decir, la materialización de lo simbólico y la disminución de lo humano ha llevado a enfrentar una organización social cada vez más individualista y aferrada a lo tangible (bienes) como camino hacia la consecución de la felicidad mediante la competencia permanente entre los seres humanos. Son las acciones desarticuladas de todo tipo de valores y de conciencia social las que, poco a poco, dejan una huella difícil de borrar sobre aquellas generaciones que se levantan a favor

del beneficio individual, sin la más mínima posibilidad de abrir un espacio en el pensamiento que propenda por la reflexión y el favorecimiento de acciones en provecho de la sociedad.

Se sopesó que la pandemia ocasionada por el covid-19 podía constituir una pausa, un espacio que orientara a cada ser humano a repensarse en lo que por esencia le caracteriza, con la intención de rescatar lo que las generaciones pasadas dejaban en sus legados como el valor de la palabra, el respeto, la puntualidad, el compromiso, la solidaridad y la disciplina. No es que se abogue por volver a esas prácticas del ayer, que desencajen con las dinámicas del mundo actual y demeritarían todo el progreso alcanzado; se trata de recuperar lo humano en la persona, partiendo de acciones que generen complementariedad y reconocimiento por el otro desde lo que puede ver, aportar y ayudar, en otras palabras, se pretende alcanzar una renovación social que coadyuve a que el individuo se reencuentre con los demás en función de lo que los caracteriza y complementa.

De acuerdo con ello, vale la pena analizar este elemento, la renovación, del cual requiere tanto esta humanidad cada vez más orientada hacia la desigualdad y la carencia de bienestar, así como hacia la nulidad irrefutable de valores que propendan por un reencuentro con sí mismos y con los demás. De ahí que las acciones y labores que se puedan gestar como líderes administrativos van a ser fundamentales en los procesos que permitan, como diría Melé (2019) en uno de sus discursos académicos, espiritualizar a la humanidad.

En este sentido, el conferencista español inicia su intervención en el congreso del CIEES de 2019 preguntando ¿por qué pudiendo hacer el bien, se hace el mal? Bajo ese interrogante surge la necesidad de comprender en qué momento de la historia esa noción y perspectiva de vida mutó a tal punto de disminuir a la sociedad por completo a lo material, subvalorando lo sustancial en el ser humano como lo es su dignidad. Es precisamente en este aspecto que vale interiorizar cuánto ha cambiado el ser humano sin darse cuenta, pues lo ha perdido todo, ha perdido su cualidad de pensar y reconocerse en el otro. No es difícil interpretar, como bien lo plantea Melé (2019), la forma como las acciones han asestado una gran herida en el mundo, lo que ha configurado una separación entre lo material y lo espiritual, dando como resultado lo que se es hoy: sujetos inertes y faltos de tacto por querer entender lo mínimo de esta realidad.

Llegados a esta cuestión, se hace imperativo puntualizar un poco en lo correspondiente a la gran herida del mundo; desde su presentación, Melé (2019) hacía referencia a esa ruptura que la perspectiva capitalista, a través de políticas neoliberales, propinó a la humanidad. Una herida que condujo a que el hu-

manismo se diluyera hasta el olvido, puesto que las personas viven en la lucha incesable por tenerlo todo (riquezas, poder, control) y cuando lo alcanzan, se desesperan al asimilar que lo único que han producido es soledad. Lo anterior no es más que la consecuencia de la afiliación por el conocimiento centrado en la objetividad y el positivismo, el cual no permite interpretar lo humano; una ciencia que desvirtúa lo espiritual y lo subjetivo que viene de ella –dado el afán por el conocimiento– ha llevado al reduccionismo del ser humano, es decir, ya no se sabe qué es lo humano en el ser humano. De esta manera, Max-Neef (2005) postula que las personas han logrado ser seres exitosos pero incompletos, en cuanto que el éxito solo se ha resumido en la acumulación de dinero y ha dejado de lado la necesidad de acumular afecto y enriquecerse de este.

Quizás, esta problemática se encuentre en el panorama de muchas personas y haya quienes, por medio de la reflexión y la criticidad, buscan abogar por un mundo totalmente distinto; sin embargo, para ello se debe dejar de hablar de aspectos particulares que materializan los problemas en la actualidad y que se deben cambiar, para pasar al pilar de lo que ha generado este acabose: las personas y con ellas, la sociedad misma. Entonces, es prudente preguntarse *¿cómo vivir el tiempo que ha concebido al ser humano hoy por hoy?* Interrogante primordial en estos días, pues en la medida que la humanidad se aferra a no vivir como seres humanos que sienten y expresan, esa esencia seguirá deteriorándose.

Lo expuesto conecta con la necesidad de comprender el objetivo de vida que se traza la persona en su mente, en especial en la de las nuevas generaciones que asumirán las riendas del mundo, que están enfrascadas en estudiar para conseguir trabajo y ganar dinero; ello dice Melé (2019), no es un propósito de vida, sencillamente es una necesidad. De acuerdo con este planteamiento, *¿qué deparará para la humanidad engeguecida por la ambición y la necesidad de tenerlo todo en el menor tiempo posible?* Como bien lo explica en su *Modernidad líquida* Bauman (2000), toda tradición y todo aquello duradero redujo la incapacidad de consolidar las relaciones humanas desde lo afectivo y lo laboral. De esta forma, se vive en esa dualidad de servir al prójimo y de ser individualistas, que en suma no causa más que desintegración y angustia social.

Hasta aquí, solo queda subrayar la gran herida que tiene este mundo, producto de la sed desenfadada por acumular que ha inhabilitado por completo esa cosmovisión que fraternizaba las relaciones sociales con el planeta Tierra. En específico, desde su filosofía, san Francisco de Asís abogaba por que de ninguna manera se nublara el compromiso de los seres humanos con el resto de la naturaleza; por esto fue conocido y admirado, pues el vínculo que mantuvo con las criaturas y su amor por la naturaleza es, hoy por hoy, un modo de vida que la humanidad

debe recuperar (Lázaro-Pulido, 2018). Con lo anterior, se requiere iniciar una existencia que sea capaz de garantizar una buena relación entre los individuos y la naturaleza (ambiente), puesto que la conexión que liga a cada ser vivo con esta es inquebrantable; lo que sucede sobre la superficie terrestre afecta a todos por el vínculo establecido con Dios. Para interiorizar esta necesidad, los seres humanos deben ser conscientes de lo vital que se torna rescatar de las profundidades de la globalización, los valores que fidelicen esa relación con el espacio en que se desenvuelve cada ser; es trascendental que cada persona se encuentre a sí misma y a partir de ahí, comprenda mediante cada idea, acción e interacción, ese abanico de posibilidades que configura a cada ser desde la dignidad.

Es fundamental lo expuesto, en especial por quienes buscan aportar de forma significativa a la sociedad a través de los albores de la educación, siendo esta práctica la que ha de llenar de esperanzas que signifiquen una verdadera renovación social. En definitiva, la educación es el espacio propicio para ello, debido a que asume el reto de formar seres humanos capaces de hacer frente a los desafíos actuales por medio de la dignificación; si bien es un espacio en donde todo objetivo de los educandos apunta a estudiar para trabajar, es preciso que ello deje de ser una necesidad y pase a ser un estilo de vivir permeado por relaciones sociales bajo una misma meta: rescatar la existencia de la humanidad y con ella, de todo ser.

Por tanto, toda organización debe contar con una cultura ejemplificada por sus líderes, la cual sea capaz de reconocer al otro como esencial y desde un acto humano; saber conocerlo y comprenderlo. Con seguridad, esto ocasionará que quienes acompañen a un alto director en la lucha por alcanzar esos propósitos comunes busquen despertar la multiplicidad y el lado humano de los demás con cada acción, pues cuando se actúa con conciencia, se sirve a la humanidad en general; los actos cometidos pueden repercutir de distintas formas no solo a quienes hacen parte de la organización, sino a aquellos que la trascienden en espacio y tiempo. De ahí que se entienda que cada posición que se asuma en el mundo está resignificada por algo que ha de cambiar en menor o mayor medida el curso de la vida; ante semejante responsabilidad es pertinente que todo lo que se realice en esta vida se haga como si ello fuera una oportunidad de aportar significativamente a la renovación del mundo.

Si se quieren gestar grandes cambios en la humanidad, cada sujeto debe empezar por sí mismo, se debe descubrir el camino que conecte de nuevo con esa parte espiritual que se encuentra perdida. Hay que espiritualizar cada acción a fin de reconocer todo aquello que no puede medirse o cuantificarse y que vive solo en la medida que lo humano viva en cada quien. Es así como los directivos

de la educación deben espiritualizar sus escuelas y garantizarle a la humanidad esa renovación social que tanto se necesita a través de relaciones sociales que vinculen a todos bajo los mismos objetivos; sin duda, este camino dejará de lado esa individualidad y el estado de competencia que ocasionan que la humanidad se hunda en la perdición y la soledad. En suma, hay que brindar la oportunidad de abrir un mundo lleno de posibilidades desde las empresas y organizaciones que se lideran, en donde cada miembro sea un elemento sustancial que transforme partiendo del reconocimiento de su dignidad, momento en el que se encontrará nuevamente con su humanidad.

Aportes y conclusiones

De acuerdo con las necesidades que delega el mundo en la actualidad y, a su vez, las prioridades que emergen del contexto particular de la educación, es posible reflexionar sobre cuál debe ser esa visión que un alto director debe contemplar para su gestión. Está claro que para las organizaciones de hoy las dinámicas del mercado, que son el resultado de un mundo globalizado, precisan acciones que, en conjunto con los colaboradores, sean capaces de atender los requerimientos de la sociedad.

Las organizaciones demandan líderes que comprendan las necesidades del mundo contemporáneo, tecnológico, multidisciplinario y en constante cambio, por lo que al pensar una organización no se pueden desconocer las dinámicas que edifican la sociedad actual, la cual reclama acciones de gerencia ligadas a instituciones flexibles pero preparadas, ágiles pero estructuradas; en donde cada integrante tenga la convicción de considerarse importante y por ende, asuma con propiedad un alto grado de responsabilidad desde su labor, indistintamente de cuál sea esta.

Pero para lograr un nivel de compromiso por parte del personal y que, así, de manera mancomunada, se alcancen los objetivos trazados, quienes posean las facultades de administración deben asumir su rol bajo un acompañamiento permanente que suscite confianza en el equipo de trabajo y que represente experiencias significativas que den cabida a los aciertos y a los desaciertos que, aun cuando desestabilizan y desafían la gestión, también edifican.

No se puede olvidar que gerenciar representa la activación misma de las relaciones humanas y con ellas, la convicción de lo que cada miembro puede contribuir ante cualquier desafío. Por esta razón, desde el liderazgo se deben asumir disposiciones que no contemplen el individualismo, pues dirigir con base

en esta premisa es un gran error en la medida que desvirtúa todo hecho que conduzca a un bien común. Es a través del compromiso y la motivación de los empleados, del reconocimiento de sus capacidades y de la confianza cuando se delegan responsabilidades que se abrierán los caminos que generen la construcción conjunta de una organización basada en procesos que se ajusten a las necesidades del mercado y a los objetivos institucionales.

En ese sentido, a partir de la gestión de lo humano, es posible navegar hacia el restablecimiento de la dimensión social y el reconocimiento de la existencia en comunidad, debido a que en las organizaciones, las relaciones interpersonales deben vivirse otorgando espacios a los compromisos sociales y a la vida cotidiana del trabajo, la fraternidad, la ayuda mutua, la diversión y las demás relaciones con los semejantes como manifestación de lo humano. De esta manera, se torna vital interiorizar que para una organización, el pensar colectiva y socialmente edifica el camino hacia la comprensión de sus propias necesidades y de los distintos modos de ver el mundo, sobre los cuales emergen respuestas a cada necesidad que se vincule a la empresa.

Por otra parte, el poder en las relaciones sociales no puede ser acaparado por aquellos que quieren demostrarlo bajo sus facultades; por el contrario, desde la naturaleza de lo humano, el poder debe fundirse en las dinámicas organizacionales como una manifestación plenamente asumida por quienes, en función de sus estrategias y formas de ver el mundo, son capaces de permear, con toda la credibilidad, en las acciones y posturas de los demás, en pro de transformar la gestión y a las personas. En este punto vale la pena mencionar a Foucault (1984), en cuanto que las relaciones de poder crean una realidad en donde la adopción de rituales y manifestaciones sociales producen, en la misma medida, un determinado tipo de ser humano apto de provocar cambios en la sociedad.

Hoy, las instituciones educativas requieren directivos cuyo liderazgo brinde la capacidad de identificar y atender oportunamente toda barrera que dificulte el quehacer de los colaboradores; cree cercanía y sentido de responsabilidad; y no tema a los cambios. Para ello, la creatividad y el descubrimiento se configuran como los principales aliados que permiten dirigir con certeza los designios de su gente.

Sin duda, aún queda mucho por cambiar, entre ello, entender que no se puede dejar de lado la esencia de lo que se hace, puesto que debe visibilizarse en cada acción, palabra o gesto, el objetivo que se comparte con todos. Es irrelevante si a pesar del tiempo, la dedicación, el compromiso o la disciplina no se logran los resultados previstos; no debe existir lugar a la recriminación o al castigo, al

contrario, este escenario es la oportunidad para empezar de nuevo y aprender lo que el tiempo invertido (no perdido) ha solicitado. Por ende, es menester que los valores permanezcan como los pilares que disponen la vida en sociedad; los cuales son visiblemente necesarios en la medida que, en suma, configuran el comportamiento, espiritualizan las acciones, dignifican la existencia y propician escenarios asertivos para el progreso.

En este orden de ideas, no está demás preguntarse: ¿por qué desde la gestión directiva la mecanización de los procesos ha desligado al individuo del reconocimiento de lo humano? ¿Acaso la gestión de lo humano no es importante en las organizaciones con miras a crear espacios de confianza y cooperación que motiven el deseo de navegar hacia un fin común? Con estas apreciaciones, se concluye que desde la gestión de lo humano un alto directivo debe tener presente el tipo de liderazgo, la forma de relacionarse con su gente y, ante todo, la convicción de poder para despertar en su equipo todo lo inimaginable.

Aplicación de algunas estrategias del *management* al modelo administrativo y pastoral de la Parroquia San Francisco de Asís, Barranquilla

Fray Ricardo Alfonso Leño Jaimes, OFM

Introducción

El padre Dan Andrews alerta de manera clara y rotunda la situación actual de la Iglesia católica y la misión de las parroquias, haciendo énfasis en que

Nuestra mayor oportunidad consiste en salir al encuentro y entrar en contacto con los que están lejos, si no lo hacemos vamos al desastre. Por eso creo que es una oportunidad para todas las parroquias... los católicos tienen que dar ese paso de interesarse de verdad y jugársela por los demás. (como se citó en Simon, 2018, p. 23)

En el fondo, los tiempos actuales apremian a buscar estrategias para hacer más contundente la labor social de cada parroquia; un referente de ello es la crisis de salud espiritual y financiera provocada por la pandemia del covid-19.

A partir de este escenario, enseguida se analiza el estado real de la Parroquia San Francisco de Asís, ubicada en Barranquilla; una parroquia piloto a la hora de aplicar nuevos métodos y planes de evangelización. Cabe señalar que dentro del territorio parroquial viven familias de estrato 2, 3 y 4. Sin embargo, al templo asisten fieles de diferentes partes de la ciudad. Por eso, es necesario elaborar un instrumento de indagación para conocer el estado real de la pastoral de la parroquia y, con esos datos, construir un plan estratégico de medidas administrativas y pastorales que contribuyan a la calidad y la mejora continua en el servicio religioso y espiritual a los fieles.

Para el presente escrito, es menester revisar lo planteado por distintos autores en lo concerniente al *management* y al liderazgo, así como tomar de referencia algunos textos sobre nueva evangelización y administración parroquial. También, es pertinente hacer uso de la creatividad y de la capacidad de innovación adquirida en la experiencia del autor como párroco, lo que se refleja en las reflexiones, puesto que ambas son vitales en la fidelización de quienes se acercan a la parroquia y en ella encuentran un oasis de misericordia que saciará su sed espiritual (*Santa Biblia: RVA, 2015, Juan 4, 5-42*).

Al reflexionar alrededor de la dirección de una parroquia, resultan interesantes la forma en que se relaciona esta como estructura social y espiritual de gran importancia y el reto que representa para un párroco las nuevas dinámicas que surgen no solo del entorno, sino del contexto actual de la Iglesia católica. En ese sentido, desde la perspectiva de la alta dirección, se formula una pregunta que pone en práctica los conocimientos y la experiencia del ser franciscano: ¿qué estrategias del *management* se pueden aplicar en el modelo administrativo y pastoral de la Parroquia San Francisco de Asís, Barranquilla?

Según el Código de Derecho Canónico (Libreria Editrice Vaticana, 1983), la parroquia es una “comunidad de fieles, constituida de modo estable en una Iglesia particular, cuya cura pastoral se encomienda a un párroco como su pastor propio, bajo la autoridad del obispo diocesano” (párr. 1). Al llamarla “comunidad de fieles” se indica el carácter fraterno de dicha institución; al caracterizarla como “constituida de modo estable” se da a entender su estructura; al entregar el cuidado pastoral al “párroco como su pastor propio” presenta el liderazgo y la administración de la parroquia en sí misma. Esta definición deja muy clara el valor que tiene la parroquia para toda la vida eclesial; sin embargo, la llegada de la pandemia por el covid-19 ha evidenciado tanto la crisis como la dispersión de la parroquia. Por lo tanto, se vuelve pertinente hacer un aporte a la gestión administrativa y pastoral de las parroquias, buscando su renovación desde el pensamiento estratégico y el liderazgo transformador.

En ese orden de ideas, es preciso definir el *management* y sus posibles aportes a la presente investigación; para ello, se retoma lo planteado por Drucker (1999):

El *management* consiste en definir la misión de la institución y en motivar y organizar las energías humanas adecuadamente para cumplir esta misión, la misión es una tarea del emprendimiento y motivar y organizar es liderazgo, ambas emprendimiento y liderazgo forman el *management*. (p. 13)

A continuación, se pretende comprender qué alejó a los fieles en la Parroquia San Francisco de Asís y qué es lo que quieren encontrar en la institución. Por último, se presenta el plan de estrategias que fortalecen y animan la pastoral parroquial desde el pensamiento estratégico.

Fortalecimiento y renovación de la pastoral parroquial desde el pensamiento estratégico

El hombre del siglo XXI es el hombre de la red, siempre conectado y siempre en comunicación. Y al igual que cada vez en la historia, ha modelado la tecnología a su imagen y semejanza. En cierto modo, la ha hecho espiritual.

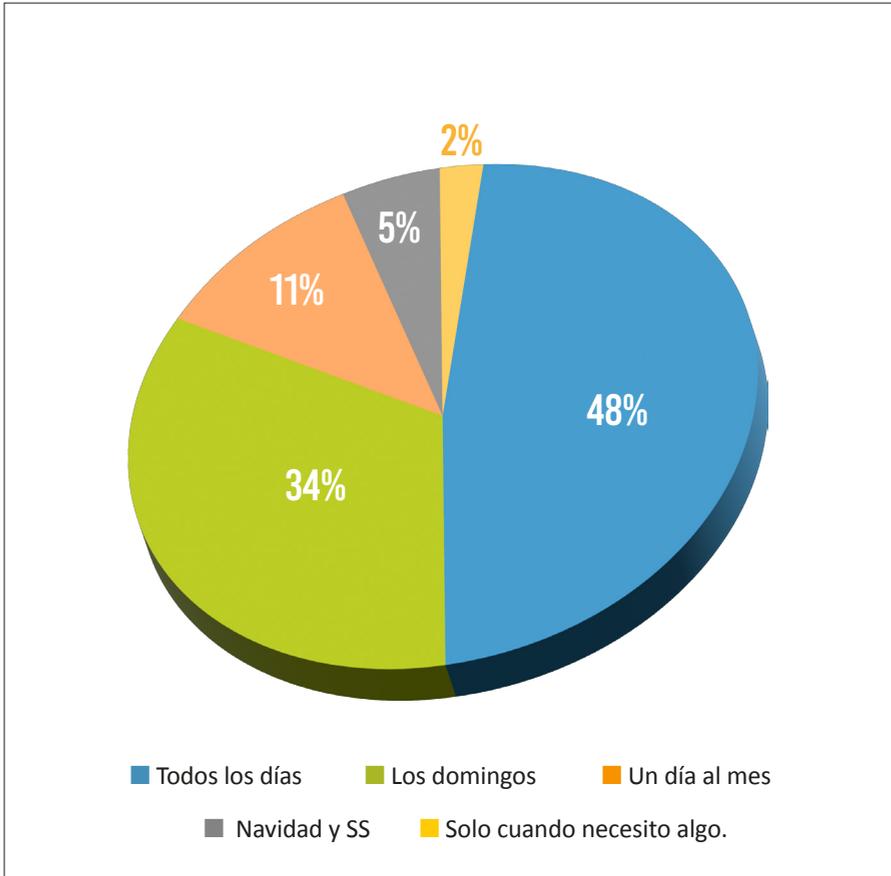
Antonio Spadaro, *Compartir a Dios en la red*.

Ante el desafío de aplicar algunas estrategias del *management* a la renovación pastoral, primero se hace necesario investigar qué es lo que las personas desean de la parroquia, ¿por qué los fieles la buscan?, aparte de conocer la causa por la cual aún no regresan al templo después de la pandemia. Con este fin, se aplicó una encuesta entre el 2 y 6 de enero de 2022, a 175 hombres y mujeres entre los 18 y 85 años, quienes asisten a la eucaristía de la Parroquia San Francisco de Asís y pertenecen a los estratos socioeconómicos 2-5. Cabe agregar que, en su totalidad, las respuestas fueron anónimas y se hicieron por escrito.

Resultados

La primera pregunta del instrumento hace referencia a la frecuencia con la que se asiste a la misa presencial. En este caso, el 5 % respondió que solo acude en fiestas importantes, como en la Navidad o en Semana Santa. Además, otro porcentaje afirma que algunas personas solo van cuando requieren algo; esa es la población que la parroquia debe tratar de fidelizar y acercar (Figura 1).

Figura 1
¿Cada cuánto asistes a misa presencial?

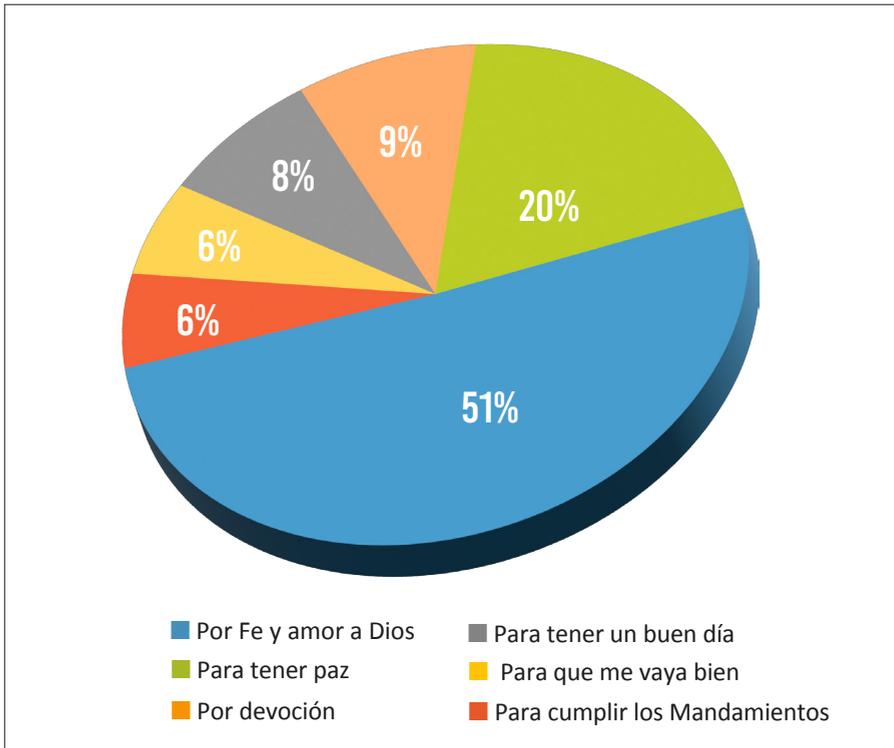


Por su parte, la segunda pregunta apunta al motivo por el cual se asiste a la misa presencial. En su mayoría, mencionaron el amor a Dios y de los sacramentos, con respuestas como “me hace sentir paz”, “es un deber”, “para tener un buen día”, “quiero recibir la comunión”, “por devoción”, “me llena de fortaleza y esperanza”. En ese sentido, llama la atención la madurez en la fe de algunos fieles y su gusto por la eucaristía (Figura 2).

Si bien aún existe una pequeña parte que asiste a la misa como un agüero o para tener buena suerte, a raíz de las misas virtuales esa mentalidad ha disminuido y se está tomando conciencia de la importancia de lo presencial, de forma que se acepta lo virtual como alternativa en caso de necesidad o como puente de comunicación con familiares que no pueden presentarse a la eucaristía por

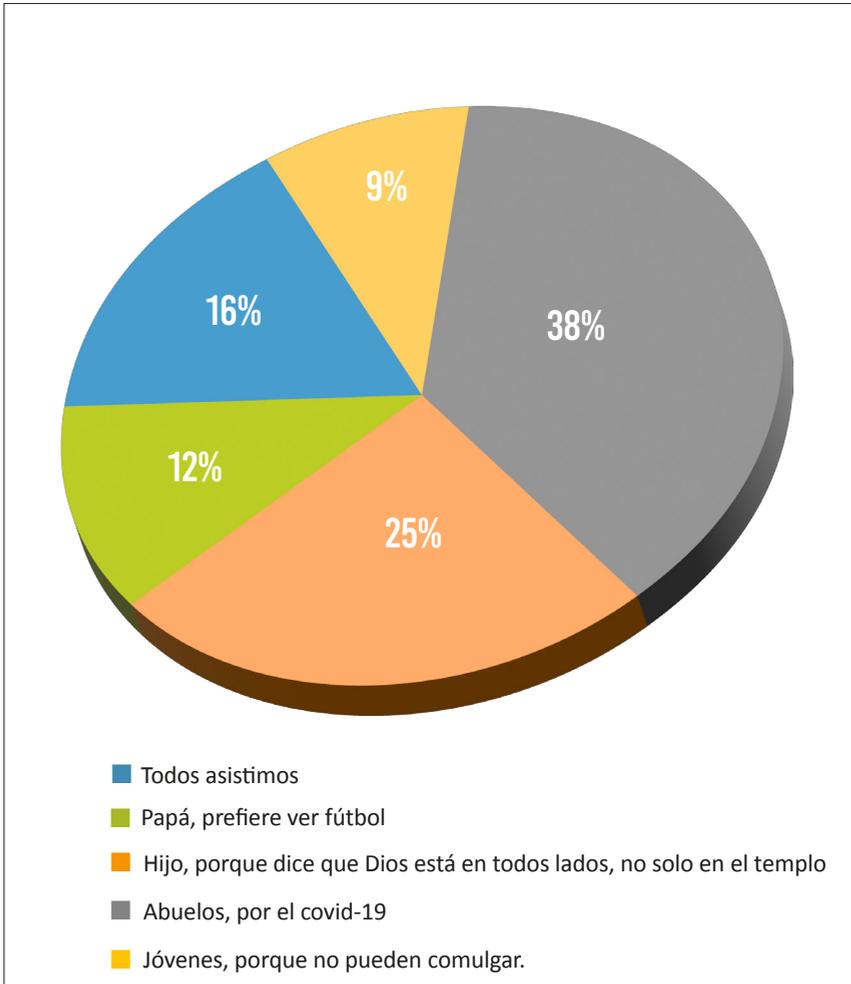
estar en otras ciudades. Así mismo, es interesante observar el lugar privilegiado en la vida de fe que ocupa la eucaristía y la confesión, por eso, es fundamental el mantenimiento y la dignidad de los lugares donde se celebran.

Figura 2
¿Por qué asistes a misa presencial?



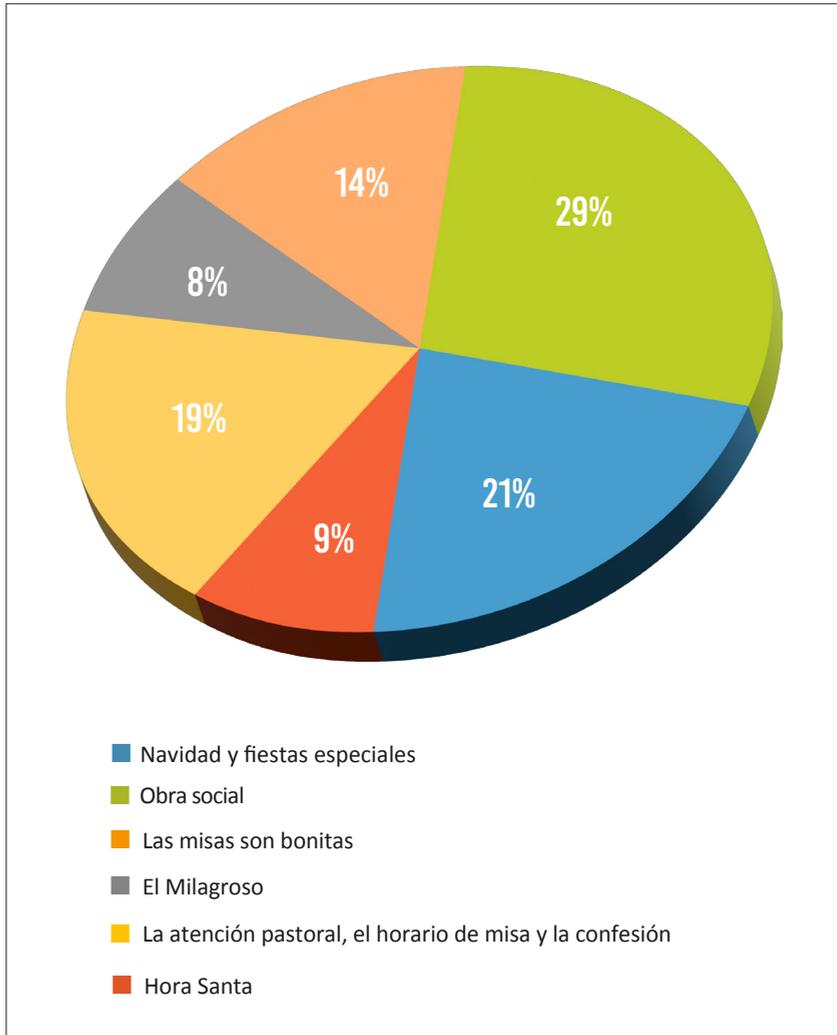
En la tercera pregunta, se hace énfasis en los familiares del encuestado que no acuden a la misa y sus razones. Al responder, la mayoría manifestó que el motivo es el miedo a la pandemia; otros dijeron que ellos creen que Dios está en todas partes y no es necesario ir a misa; unos pocos se excusaron en el horario de trabajo, la pereza o en su preferencia por la misa virtual. Ahora, es llamativo que cierta parte de la población no volvió a misa, porque no pueden comulgar al encontrarse en una relación con alguien casado o por ser parte de la comunidad LGTBI (Figura 3). Igualmente, algunos señalaron que es menester suspender las misas virtuales, mientras otros indicaron que gracias a la virtualidad pudieron mantenerse conectados.

Figura 3
¿Quién no asiste a misa en tu familia? ¿Sabes sus razones?



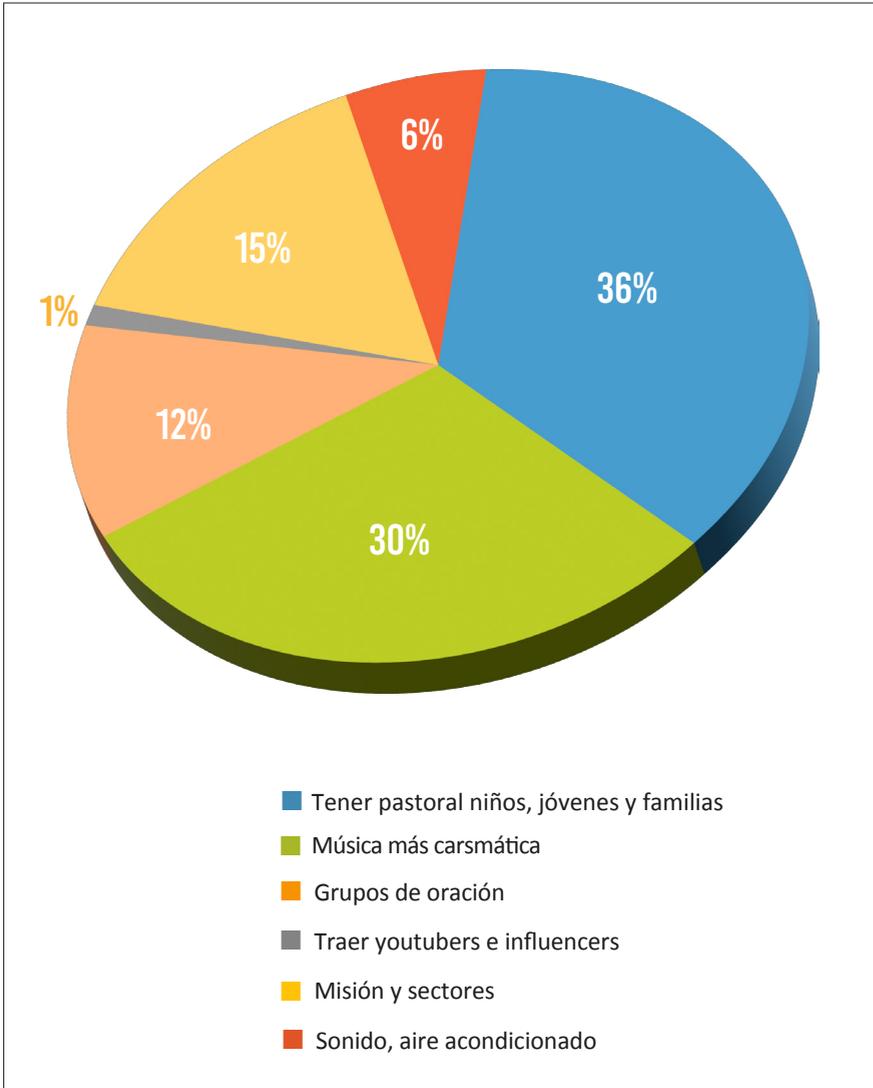
Para conocer qué les agrada del servicio de la parroquia, en la pregunta cuatro se indagó acerca de las acciones particulares que les gustan. Al respecto, gran parte mencionó las celebraciones especiales, como Navidad, Semana Santa, la Fiesta de San Francisco y celebraciones del Señor de los Milagros, destacando las reflexiones, el dinamismo y la creatividad dentro de todas las celebraciones. También, los atrae el servicio de confesiones y de atención espiritual. Por su parte, un grupo significativo trajo a colación el comedor de los abuelos y el servicio social de la parroquia, así como el trabajo en los sectores (Figura 4).

Figura 4
¿Qué acciones pastorales de la Parroquia San Francisco de Asís son las que te gustan?



Por último, se les invitó a que plantearan sugerencias para atraer a más fieles. Como respuesta, la mayoría manifestó la necesidad de ofrecer servicios más personalizados para jóvenes, niños y familias; continuar con las misiones para ser Iglesia en salida; hacer volantes y publicidad; innovar; traer la participación de *influencers* y *youtubers*; incluso, algunos insinuaron que se suspendieran las misas virtuales (Figura 5).

Figura 5
¿Qué le sugieres a la Parroquia San Francisco de Asís para atraer a más fieles?



Plan de estrategias desde el ser franciscano

Estamos invitados a ampliar nuestros horizontes, a escuchar los deseos profundos que hoy en día el hombre expresa muy bien también en la red.

Antonio Spadaro, *Compartir a Dios en la red.*

A partir de los datos recaudados, se construyeron la misión y la visión, las cuales proyectan la forma de planear y estructurar las estrategias en la Parroquia San Francisco de Asís con el fin de fortalecer y animar la pastoral. De acuerdo con lo orientado por el proceso de la dinámica pastoral, estos elementos se someterán a los ajustes y a la validación del Equipo de Planeación y Animación Pastoral (EPAP), para luego socializarse con los feligreses.

Misión

La Parroquia San Francisco de Asís se dedica a evangelizar en la arquidiócesis de Barranquilla, con los valores de la cercanía y la fraternidad, a la comunidad parroquial que desea tener una fuerte adhesión a la persona de Jesucristo y a su proyecto de Reino en actitud de salida para anunciar la Buena Noticia de su misericordia, reconociendo que necesitamos una constante formación y conversión en sinodalidad.

Visión

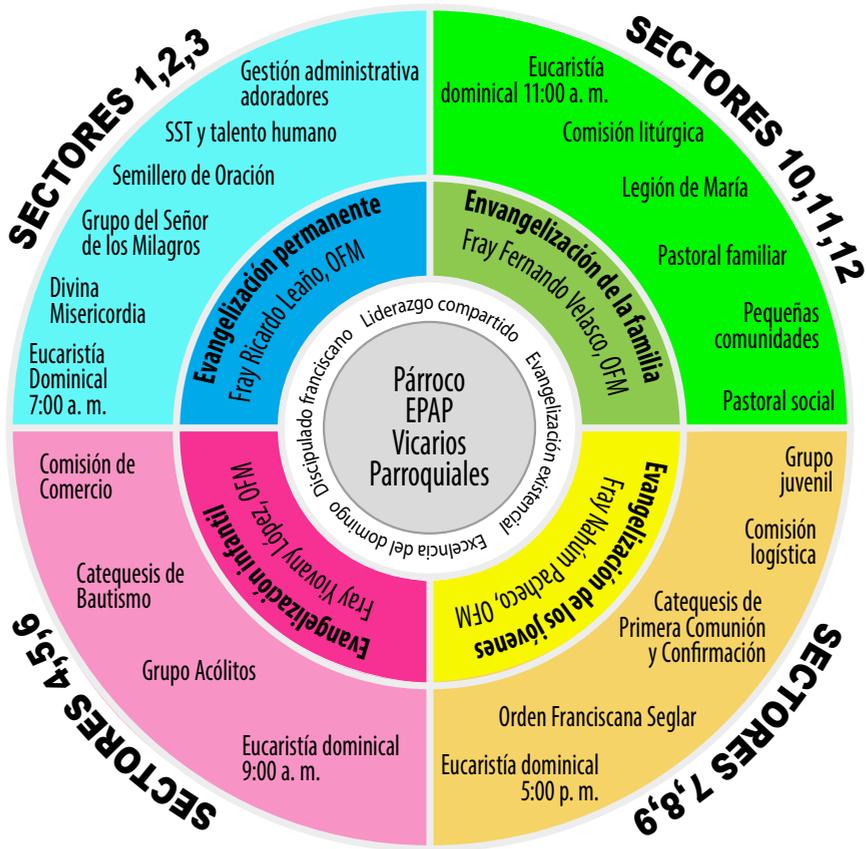
Nos vemos como una comunidad piloto en los procesos de la arquidiócesis de Barranquilla, que camina de la mano con sus pastores, y quiere ante todo hacer la voluntad de Dios y servirle en comunión y participación. Deseamos que en nuestra comunidad, con procesos estratégicos y organizados,

Germinen sueños, suscitar profecías y visiones, hacer florecer esperanzas, estimular la confianza, vendar heridas, entretejer relaciones, resucitar una aurora de esperanza, aprender unos de otros, y crear un imaginario positivo que ilumine las mentes, enardezca los corazones, dé fuerza a las manos. (Francisco, 2018, párr. 19)

Estructura pastoral

La nueva estructura pastoral circular rompe con la estructura jerárquica y pone a todos por igual en la participación. En el centro, destaca la comisión líder, conformada por el párroco, los vicarios parroquiales y el Equipo de Animación de la Pastoral Misionera (EPAM), y a su alrededor se encuentran cuatro evangelizaciones que sostienen la estructura de la parroquia (Figura 6).

Figura 6
 Nueva estructura pastoral de la parroquia de San Francisco de Asís
 Barranquilla 2022



Evangelización Permanente (azul)

En este grupo se centra la parte administrativa, los requerimientos, la organización de la salud y seguridad en el trabajo, la oficina de talento humano, los nuevos contratos y la capacitación a los nuevos empleados. La Evangelización Permanente es la encargada de formar los nuevos grupos parroquiales, como el semillero de oración y el grupo del Señor de los Milagros; es a la que pertenecen los sectores 1, 2 y 3; y es la comisionada de preparar la eucaristía dominical de 7:00 a. m.

Evangelización Infantil (fucsia)

El fin de esta evangelización es aproximarse a la población infantil para catequizarla y acercarla a Dios. La Evangelización Infantil se integra por la comisión de comercio (que es la que se hace cargo de las ventas durante los eventos parroquiales), la catequesis de bautismo, la pastoral infantil, el grupo de acólitos y los sectores 4, 5 y 6. También, se responsabiliza de preparar la eucaristía de 9:00 a. m.

Evangelización Juvenil (amarillo)

Su principal tarea es atraer y formar a los jóvenes construyendo puentes de comunicación y relaciones fraternas. Esta evangelización se forma por la comisión delegada de la logística en los eventos parroquiales. Así mismo, acompaña al grupo juvenil, a la catequesis de primera comunión y confirmación, a la Orden Franciscana Seglar y a los sectores 7, 8 y 9. Por último, tiene la misión de preparar la eucaristía dominical de 5:00 p. m. con un estilo jovial.

Evangelización de la Familia (verde)

Se dedica a la pastoral de las parejas y de las familias, acompañándolas en el proceso vital de envejecer y madurar en el amor. Igualmente, se conforma por la comisión litúrgica encargada de animar y preparar las celebraciones especiales, por la pastoral familiar, pequeñas comunidades, la pastoral social y los sectores 10, 11 y 12. Esta evangelización tiene como tarea animar la eucaristía dominical de 11:00 a. m. dirigida a las familias.

Liderazgo y motivación en la pastoral

Para empezar, es pertinente definir el liderazgo como la acción de obtener los resultados que se esperan a través de otros (seguidores). En ese sentido, es

El estilo de dirección centrado en generar una visión desafiante e innovadora, construida por medios consensuados para responder a necesidades del cliente y del entorno global, enfocado hacia el logro de resultados de alto rendimiento que se fundan en el compromiso de su equipo, se constituye en la práctica de mayor éxito a nivel de liderazgo organizacional. (Vargas, s.f., p. 20)

Un párroco con liderazgo y habilidad debe lograr que su institución sea sostenible, ser visto como la mejor opción del mercado, ser el número uno, asegurar la fidelidad del cliente, agregar valor. En este escenario, es importante tener en cuenta que es más sencillo y menos costoso mantener un cliente que conseguirlo.

Las habilidades parroquiales, por tanto, exigen una correcta gestión de lo humano, de modo que la alta dirección tenga como meta que las personas alcancen ciertos objetivos que garanticen la sostenibilidad de la organización, es decir, un equilibrio entre lo económico, lo social y lo ambiental.

En la Parroquia San Francisco de Asís se propone desarrollar procesos de gestión de lo humano, los cuales permitan descubrir e impulsar el potencial de cada colaborador, lo que lleva a dignificarlos y a que cada una de las labores que desempeñan les genere felicidad. Como se señala en la visión, se desea que en la comunidad, con procesos estratégicos y organizados,

Germinen sueños, suscitar profecías y visiones, hacer florecer esperanzas, estimular la confianza, vendar heridas, entretejer relaciones, resucitar una aurora de esperanza, aprender unos de otros, y crear un imaginario positivo que ilumine las mentes, enardezca los corazones, dé fuerza a las manos. (Francisco, 2018, párr. 19)

En este proceso también es importante lo relacionado con la selección y contratación del personal, pues en el pasado, la parroquia ha tenido que enfrentar varias situaciones que, incluso, llegaron a los juzgados por demandas impuestas por los mismos empleados y por la mala gestión de los contratos. Así, con un buen clima laboral la calidad de los servicios religiosos y sacramentales mejora, lo que fideliza a los clientes y atrae nuevos. Con el programa de desarrollo se genera este cambio de mentalidad y optimización de los procedimientos.

En el ser párroco debe existir un compromiso con el liderazgo a modo de guía espiritual que anima a su comunidad y expone los motivos de sus decisiones y de lo que requiere, logrando el apoyo de sus colaboradores y orientando a los empleados y a los voluntarios a desarrollar cualidades de comprensión y de crecimiento a todo nivel. Las habilidades gerenciales y directivas bien administradas conseguirán establecer una parroquia sustentable que satisfaga las necesidades espirituales de sus fieles y promueva el humanismo y la cooperación. En pocas palabras, aplicando el desarrollo de lo humano se construye el Reino de Dios.

Programas de desarrollo

Para crear programas de desarrollo en lo humano es fundamental que los directivos y la alta gerencia tengan perfectamente claro el rol que cumplen frente a la implementación de la estrategia institucional para lograr competitividad. Este papel puede resumirse en conseguir que los colaboradores entiendan la importancia de su aporte para la institución a la hora de cumplir con la estrategia,

interioricen estos valores y se comprometan con cada una de sus conductas en función de la visión que lidera la entidad.

El programa de desarrollo pastoral está ligado al proyecto de la arquidiócesis de Barranquilla, el cual se llama Plan Misión; este procura acercar y formar a los fieles y colaboradores bajo el método del PDR/E:

- Primer anuncio y kerigma;
- Catequesis (iniciación cristiana);
- Pastoral y formación permanente.

Para el plan es fundamental promover en los fieles la formación y la catequesis permanente. El programa de desarrollo tiene como un segundo momento la instrucción en habilidades de dirección con la mentalidad de *coaching*, para preparar líderes que incluyan y logren la visión de equipo y el compromiso de todos en el crecimiento de la parroquia. Para el programa de desarrollo, el líder aplica la inclusión como bandera de su liderazgo; es un orientador, acompañante y guía con un estilo democrático que busca el consenso y la participación de todo su equipo. El plan pretende generar competencias en los empleados para obtener ventajas competitivas que se construyan en la diferenciación de la calidad y la innovación. En ese sentido, los pilares del plan de desarrollo de la Parroquia San Francisco de Asís son: liderazgo compartido, discipulado franciscano, excelencia del domingo y evangelización existencial.

Liderazgo compartido

La primera columna del programa de desarrollo es el liderazgo que el párroco comparte con los laicos y con los vicarios parroquiales; se comparte la responsabilidad tanto en la organización y gestión de las actividades como en los procesos evangelizadores.

Discipulado franciscano

Fomenta la madurez espiritual con los planes de la arquidiócesis para la iniciación cristiana y con el modelo franciscano, teniendo en cuenta las etapas de desarrollo de la persona, a saber, discipulado de los niños, de los jóvenes y de la familia.

Excelencia del domingo

Se dedicarán comisiones específicas para preparar cada celebración, destinando las tres T de Crosby (tiempo, tesoro y talento) en la disposición de cada domingo y acercando a los fieles para la comprensión y aplicación vital del Evangelio.

Evangelización existencial

Hay un conjunto de actividades explícitamente evangelizadoras para quienes se encuentran alejados o, por algún motivo, no participan en la fe de la Iglesia o no pueden comulgar durante las eucaristías. En este escenario, “la nueva evangelización tiene la tarea, también de crear espacios de contacto en red en los que las personas se acerquen a la fe y puedan encarar sus preguntas más profundas en un clima que permita construir relaciones significativas” (Spadaro, 2021, p. 55).

Si bien quedan muchas cosas por hacer y estrategias por implementar en la parroquia, el gran desafío consiste en comenzar aplicando las tácticas presentadas, de forma que queda una gran puerta abierta para próximas experiencias de aplicabilidad del *management* a las habilidades parroquiales.

Conclusiones

Es pertinente y enriquecedor aplicar estrategias del *management* a las instituciones religiosas. En el caso de la Parroquia San Francisco de Asís, Barranquilla, estas han arrojado resultados que promueven la conexión con los fieles, generando sinodalidad y trabajo en fraternidad.

En el fondo, los fieles de la parroquia no desean algo diferente a lo ofrecido por la institución, en otras palabras, no esperan de la iglesia elementos mágicos o soluciones a todos los problemas; es suficiente con eucaristías donde se entienda la Palabra y confesiones que manifiesten la misericordia de Dios. Además, la comunidad sugiere salir más a los sectores y llevar a cabo actividades formativas.

Abordar la gestión directiva que se realiza en la parroquia implica una visión holística del entorno que viven los feligreses en relación con el contexto actual y cambiante de la región. En este sentido, no se pueden perder de vista las tradiciones católicas que conlleva la historia de las personas que asisten a los servicios de la parroquia, junto con los arraigos propios de la cultura en donde se desarrollan las actividades pastorales. Si bien el compromiso social que tiene la Iglesia con el crecimiento evangelizador y espiritual de los individuos es importante, es pertinente conocer cómo se aborda esta pastoral desde la misma gestión administrativa de la parroquia para que se creen nuevas estrategias del servicio y de la misión particular del catolicismo.

El modelo de liderazgo es vital para la aplicación de estas estrategias y su desarrollo, en donde la inclusión, participación y sinodalidad son elementos imprescindibles para lograr la calidad en el servicio. Así mismo, la creatividad e

innovación serán indispensables al hacer sostenible el plan de desarrollo en las celebraciones dominicales.

A partir de esta nueva etapa causada por la crisis de salud mundial, sobre todo para las organizaciones que son administradas por los franciscanos, queda un gran escenario disponible para evangelizar y para seguir creciendo en esperanza, especialmente en el caso de las personas que no acceden a los sacramentos por diferentes razones y que intentan tener una cercanía con la institución religiosa a través de la red. En ese orden de ideas, se tiene el reto en todo el mundo de evangelizar, en donde la Iglesia ha venido fortaleciendo los diferentes medios de comunicación y redes sociales; por tanto, es necesario seguir estudiando, reflexionando en comunidad y profundizando en este campo de acción.

Análisis del clima organizacional del Colegio Franciscano del Virrey Solís de Bucaramanga en tiempo de pandemia

Fray José Rafael Gévez Jaimes, OFM

Introducción

Al tiempo que el mundo se preparaba para recibir el comienzo de una nueva década en diciembre de 2019, en la ciudad de Wuhan, China, eran reportados un sinnúmero de casos de personas afectadas por un tipo de neumonía desconocida. Se trataba de un suceso que causaba conmoción por la manera tan rápida con la que los individuos la adquirían. Más adelante, se identificó como una enfermedad ocasionada por el virus SARS-CoV-2 (Hernández, 2021). A pesar de la gravedad, no pasó de ser una noticia ajena a la realidad de muchos, pues se pensaba que podría tratarse de la aparición de una enfermedad que solo afectaría a ciertas regiones, tal como sucedió con la gripe aviar o el virus del ébola. Sin embargo, la humanidad estaba lejos de imaginar lo que iba a suceder y se encontraba, en gran medida, desprovista de los recursos para afrontarla; así lo refirió la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020), que luego la declaró como emergencia sanitaria mundial y, finalmente, como pandemia.

Con el paso de los días, la enfermedad se extendió por toda Europa, la cual se vio afectada sobremanera y asistió a una de las crisis más duras en las últimas décadas. En su momento, *BBC News Mundo* (“Coronavirus: cómo Italia”, 2020) anunció que los contagios habían llegado a las regiones de Italia, Francia y Espa-

ña, debido a que se propagaba de un modo acelerado a lo largo y ancho de estas tierras, causando estragos económicos y muertes a gran escala en corto tiempo.

En este contexto, los noticieros comenzaron a ser los medios oficiales para conocer el avance de la pandemia a nivel mundial; mientras que a través de las redes sociales, se compartían mensajes de apoyo, solidaridad y reconocimiento a la labor abnegada de médicos y enfermeras que arriesgaban su vida y la de sus familias por salvar la de otros. Igualmente, la humanidad entera sintió como propias las experiencias de dolor y desesperanza de tantos hombres y mujeres que afrontaban en otras latitudes soledad, angustia, inquietud y zozobra como consecuencia del confinamiento obligatorio estipulado por la OMS. Todo ello llevó a que las naciones que aún no se habían visto afectadas del todo por los efectos de la covid-19 pensarán que, una vez el virus se colara por sus aeropuertos, no tardaría mucho en propagarse por todas partes, dejando a su paso miles de víctimas, como lo habían corroborado los noticieros nacionales y mundiales.

En América, el avance de la pandemia no dio tregua y todos sus países vivieron los efectos del virus. Verbigracia, Estados Unidos atravesó por una crítica situación económica y sanitaria a mediados y finales de 2020. Por su parte, Brasil afrontaba, así como Ecuador, un aumento desproporcional en el número de decesos. En el caso de Colombia, el 20 de marzo de 2020 se declaró un periodo de confinamiento preventivo obligatorio para frenar la velocidad de los contagios por coronavirus, el cual culminaría el 13 de abril del mismo año; no obstante, con la Resolución 385 (2020) y las demás disposiciones que se decretaron al respecto, desde el 12 de marzo se hizo un llamado a la toda la población colombiana para tomar medidas preventivas. Asimismo, las elevadas cifras de contagios exigieron que el Ministerio de Salud anunciara con reiteración nuevas fases de aislamiento, las cuales solo finalizaron hasta el 31 de agosto de 2020.

Ahora bien, la situación actual condujo a que los individuos reinventaran la forma de producir y vender sus productos para mitigar el impacto económico, el cual dejó tras de sí negocios y empresas en quiebra, e incontables desempleados. Sumado a lo anterior, las personas se enfrentaron a un panorama complejo: aprender a vivir solos o a convivir con sus familias, dando como resultado ambientes de violencia intrafamiliar o estados continuos de depresión y ansiedad, tal cual referían los noticieros o las redes sociales.

De un modo semejante, en el intento por salvar la vida propia y la de sus familiares, el miedo imperó llevando a muchos a aislarse y ver a los demás como una posible amenaza; las relaciones interpersonales comenzaron a ser más distantes y formales, sintiendo que el único lugar seguro se hallaba detrás de una pantalla o en el hogar. Los protocolos de desinfección, las mascarillas, el uso continuo del alcohol y el lavado de manos se convirtieron en la única fuente de autocuidado,

como lo dispuso el Ministerio de Salud y Protección Social en la Resolución 1721 de 2020. Además, las historias de muerte de seres queridos, de los cuales no había posibilidad alguna de despedirse o ver sus restos mortales, llevaron a muchos a un sufrimiento inenarrable (El País, 2020).

En cuanto al sector educativo, por ser un músculo social que mueve miles de sujetos ha tenido que acoger todas las disposiciones gubernamentales para el cuidado y la protección de la población que asiste constantemente y ha sido uno de los más afectados a lo largo de la pandemia. En estas circunstancias, en junio de 2020 el Ministerio de Salud, en conjunto con el Ministerio de Educación (Resolución 1721, 2020), dieron a conocer los lineamientos para la prestación del servicio de educación en casa y en presencialidad, bajo el esquema de alternancia, y para la implementación de las prácticas de bioseguridad (“El año académico”, 2021).

Es importante referenciar que las plataformas virtuales se impusieron como una estrategia de comunicación para dar continuidad al trabajo. No obstante, esto trajo consigo efectos como sobrecarga y acoso laboral, enfermedades oculares y altos niveles de estrés y ansiedad, por lo cual, el Ministerio del Trabajo expidió la Circular 64 del 7 de octubre de 2020, donde se pedía a las empresas ejecutar acciones mínimas de evaluación e intervención de los factores de riesgo psicosocial, promoción de la salud mental y prevención de trastornos mentales a través de pausas activas.

En 2021, en algunas regiones colombianas, varias instituciones educativas iniciaron el proceso de alternancia de forma escalonada. En el caso de Santander, colegios como New Cambridge iniciaron sus actividades desde marzo y se convirtieron en un modelo alternancia para los demás planteles educativos de Floridablanca y Bucaramanga. En el caso del Colegio Franciscano del Virrey Solís, este destinó el tiempo para poner en práctica los protocolos de bioseguridad, los cuales fueron aprobados con acta de reapertura el 14 de abril de 2021 por parte de la Alcaldía de Bucaramanga.

Con todo, por medio de las circulares 133 y 146, la Secretaría de Salud y la Secretaría Educación expidieron la suspensión de la alternancia. Más adelante, con las circulares 157, 171 y 181, prorrogaron la suspensión de actividades académicas bajo el esquema de alternancia. Sin embargo, la Circular 173 de mayo de 2021 pidió que las instituciones educativas cumplieran con el esquema de vacunación para docentes, administrativos y personal de apoyo. En junio de 2021 se expidió la Circular 206, con la que de nuevo se genera el regreso a la presencialidad académica y finalmente, con la Circular 250 del 26 de julio de 2021, se iniciaron las actividades académicas con el modelo de presencialidad.

Con el retorno progresivo a la presencialidad por parte de administrativos, docentes y personal de servicios generales, fue preciso garantizar la seguridad de todos mediante la implementación de los puntos de desinfección, la marcación de distanciamiento y demás elementos y prácticas, como el lavado de manos o registro seguro de condiciones de salud y temperatura. Ahora, si bien es cierto que se han dado cambios gracias a las distintas fases de la pandemia (lo que ha permitido pasar de la virtualidad a la presencialidad), es importante mencionar que las experiencias vividas y el asumir retos tan exigentes para afrontar la emergencia sanitaria –bajo niveles tan altos de estrés y ansiedad– afectaron las relaciones interpersonales y la manera de gestionar las emociones e incidieron, incluso, en los mismos hábitos de vida; esto ha hecho que los entornos de trabajo no sean los mismos que antes de la pandemia, aun cuando pareciese que se ha retornado a la normalidad.

Siendo así las cosas, se hace imperante abordar el clima organizacional, puesto que determina el comportamiento de los miembros de la institución, el rendimiento de estos y la productividad de la empresa. En ese sentido, para el líder de la organización es fundamental conocer el clima laboral y trazar las estrategias que favorecen la gestión, pues es tarea y propósito de quien dirige estar atento a las necesidades de su equipo para el mejoramiento de las prácticas humanizantes y profesionales, tales como las relaciones interpersonales, la comunicación, el reconocimiento, el liderazgo y la participación (Gélvez Jaimes *et al.*, 2018).

Contexto y participantes

La institución educativa escogida para este trabajo es el Colegio Franciscano del Virrey Solís, ubicado en la zona urbana de Bucaramanga, específicamente en el barrio San Francisco, comuna 3, en la calle 18 # 22-29. Esta cuenta con los espacios pertinentes, como patio de juegos, sala de docentes, cafeterías, oficinas acondicionadas con tecnología y salones bien dotados. Su población es de 561 estudiantes, mixta, desde la primera infancia hasta el bachillerato. Cuenta, además, con una planta docente, administrativa y personal de apoyo de 55 individuos, más tres aprendices SENA. Cabe añadir que el colegio se acoge al calendario A y que está rodeado de una zona comercial y residencial, con alta movilidad de migrantes y habitantes de calle.

Para la investigación, se seleccionó una muestra no probabilística por conveniencia (Hernández *et al.*, 2014), donde se escogió personal de la planta docente, administrativa y de apoyo, de edades entre los 23 y 63 años, quienes fueron convocados a la sala de sistemas de la institución y desarrollaron una encuesta virtual a través de Google Formularios el día 28 de septiembre de 2021, a la

1:30 p. m. (Anexo 1). La encuesta se construyó partiendo de cinco dimensiones trabajadas: relaciones interpersonales, liderazgo, comunicación, participación y reconocimiento. Así mismo, cada una de estas consta de cinco preguntas que tienen una respuesta en un rango de (5) siempre, (4) casi siempre, (3) algunas veces, (2) muy pocas veces y (1) nunca. La formulación de la encuesta es elaboración propia, empero, dentro del ejercicio documental se tomó como soporte documental y orientador el Instrumento para Medir Clima en Organizaciones Colombianas o IMCOC (Vergara Varela, 2019).

Después de un año y medio de vivir esta emergencia sanitaria, se hace necesario preguntarse cómo es el clima organizacional del Colegio Franciscano del Virrey Solís de Bucaramanga en la actualidad, con el fin de ejecutar estrategias que, desde la gestión humana, permitan mejorar las relaciones interpersonales, la comunicación, la participación, el liderazgo y el reconocimiento dentro de la institución. Es por ello que, después de abordar el sustento teórico, se presenta el análisis de los resultados obtenidos para identificar algunos elementos que afectan negativamente el ambiente laboral. Para concluir, se esbozan las posibles soluciones que favorecen el clima organizacional de este colegio en tiempo de pandemia.

Objetivo general

Analizar el clima organizacional del Colegio Franciscano del Virrey Solís de Bucaramanga en tiempos de pandemia, a partir de una encuesta de preguntas cerradas que permita proponer acciones que beneficien el ambiente laboral de la institución.

Objetivos específicos

1. Contextualizar el fenómeno mundial de la pandemia, con base en los anuncios en periódicos y noticieros, además de los decretos y las circulares emitidas por el Gobierno y los entes departamentales.
2. Identificar, a través de la lectura de diferentes autores, el concepto de clima organizacional, sus características y algunas de sus dimensiones, como son relaciones interpersonales, comunicación, participación, liderazgo y reconocimiento.
3. Analizar el clima organizacional de acuerdo con la lectura de los resultados de la encuesta aplicada a docentes, administrativos y personal de apoyo, con el propósito de plantear acciones de mejora para la institución.

Metodología

La investigación se define como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; así lo refiere Hernández *et al.* (2014), quien manifiesta que el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio, adicionalmente, que se produce de manera sistemática. Por tanto, para la presente indagación, el enfoque idóneo es de tipo cuantitativo, con un diseño metodológico dado por la investigación-acción, pues se estudia una situación social para tratar de optimizar la calidad de la acción misma y brindar elementos a las personas para que puedan actuar de un modo más inteligente y asertivo (Elliot, 2000). Con todo ello, se pretende analizar el clima organizacional y proponer acciones que favorezcan un ambiente propicio, dentro de la institución, para el ejercicio comunicacional, las relaciones interpersonales, la participación de sus miembros, el liderazgo y el reconocimiento oportuno y efectivo de todos los agentes de cambio. Esto se hace gracias a una encuesta de 25 preguntas dirigidas a 53 empleados, los cuales han sido escogidos con cuidado y quienes cumplen, al interior del colegio, roles específicos y cuentan con ciertas cualidades con los que determinan los procesos de cambio y mejora en el clima organizacional (Hernández *et al.*, 2014).

Descripción de fuentes utilizadas

Para este ejercicio, se realizó un abordaje documental acerca del clima organizacional por medio de la consulta de artículos y documentos académicos. De igual forma, se gestionó un ejercicio de rastreo documental para establecer un itinerario temporal de las circulares y los decretos emitidos durante 2020 y 2021 por la Secretaría de Educación, la Secretaría de Salud y el Gobierno, acerca de la pandemia, las condiciones y los cuidados que se debían implementar a propósito del retorno a clases. Finalmente, se hizo una consulta de noticias que en su momento fueron fuentes de información y divulgación rápida sobre la pandemia y permitieron evidenciar la crisis humanitaria.

Fundamentación teórica

En este apartado se analiza qué es el clima organizacional, así como algunas de sus particularidades. Con este fin, se trabajan las siguientes dimensiones: relaciones interpersonales, comunicación, participación, liderazgo y reconocimiento; estas sirven de fundamento para el ejercicio analítico de la encuesta y la propuesta de mejora. Ahora, es pertinente tener claro que para toda empresa contar con un clima organizacional sano que garantice la estabilidad laboral y

su éxito es esencial, máxime en estos tiempos de incertidumbre resultado de la pandemia, donde ninguna institución se ha salvado de esta crisis humanitaria.

Clima organizacional

Con la finalidad de responder al objetivo de la indagación, se precisa conocer qué es el clima organizacional y cómo debe gestionarse, de modo que pueda madurar para fortalecer las relaciones interpersonales que se suscriben. De acuerdo con Vergara Venegas (2015), “el clima es un indicador del grado de bienestar de las personas y simultáneamente del ambiente interno y del grado de satisfacción y energía que se provoca al realizar el trabajo” (p. 48). Este conjunto de percepciones media en las relaciones entre un gerente y sus subalternos, entre estos y el personal que está a su cargo, y de ellos entre sí. El ambiente laboral incide en el ambiente emocional que determinará el tipo de relaciones que se generan. Para Méndez (2006)

Una aproximación al origen de lo que se entiende por clima organizacional se encuentra en la sociología. El concepto organización, en la perspectiva de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función de trabajo por su participación en un sistema social. (p. 30)

Por su parte, Toro (2005, como se citó en Ucrós Brito y Gamboa Cáceres, 2010),

Define el clima organizacional como el conjunto de percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales. Describe al clima como el “conjunto de percepciones compartidas”, lo cual está expresado en los factores grupal y organizacional. (p. 187)

En tanto, Brunet (1987) afirma que el concepto de clima organizacional ha surgido a partir de dos escuelas de pensamiento: la escuela de la Gestalt y la escuela funcionalista. La primera se enfoca en la comprensión que los sujetos hacen de la realidad con base en las percepciones de su ambiente de trabajo y del entorno y de cómo estas influyen en su comportamiento, llevándolos a adaptarse al medio sin considerar las diferencias particulares, las cuales juegan un papel singular en la determinación del clima laboral, elemento que añade la escuela funcionalista. Teniendo este precedente, es posible definir el clima organizacional de tres maneras: “por la medida múltiple de los atributos organizacionales, por la medida perceptiva de los atributos individuales y por la medida perceptiva de los atributos organizacionales” (p. 25). De las tres, la última es la más utilizada a la hora de medir el clima laboral, puesto que es un referente a través del cual

la persona identifica las exigencias del medio para obrar en conformidad con el comportamiento que elija adoptar.

El clima laboral está conformado por dos categorías: la estructura y los procesos organizacionales que establecen cada una de sus dimensiones. La estructura es “la organización física de los componentes de una empresa, mientras que ‘proceso’ se relaciona con la gestión de recursos humanos. El estudio del clima necesita entonces, a la vez, del examen de sus componentes humanos y físicos” (Brunet, 1987, p. 16). En ese sentido, la segunda variable se constituye por los siguientes elementos:

El liderazgo, los estilos y niveles de comunicación, el ejercicio del control, (...) la resolución de conflictos, el tipo de coordinación entre los empleados y entre los distintos niveles jerárquicos, los incentivos (...), los mecanismos de socialización, y el grado de autonomía profesional permitido a los empleados en el ejercicio de su tarea. (Brunet, 1987, pp. 15-16)

Estos dos componentes inciden de forma radical en el comportamiento individual, grupal y empresarial. En consecuencia, la mejora del clima organizacional depende en gran medida del aporte de todos, cuando lo hacen desde el rol que les corresponde, siempre que este sea claro e inteligible para cada uno de los miembros de la compañía. Al respecto, Vergara Venegas (2015) plantea tres tipos de subsistemas dentro de la empresa, en los cuales se precisan las funciones de las personas que los integran:

Subsistema gobernante: corresponde al equipo gerencial. Además,

Al poner las normas este subsistema aporta contención a todo el sistema, es decir, genera un contexto para todos los demás roles, pues provee de dirección y fija los límites de lo que es posible y lo que no se puede hacer. (p. 79)

Subsistema ejecutivo: refiere a las jefaturas como principales responsables de la gestión del clima laboral. Su papel no consiste en actuar desde la imposición sobre los individuos que tienen a su cargo, sino en acompañar los procesos desde lo asertivo. En ese orden de ideas, “para que el subsistema ejecutivo pueda funcionar de manera efectiva requiere del respaldo del sistema gobernante y de que este cumpla su rol” (p. 80).

Subsistema individual: en este, el compromiso y la responsabilidad compete a cada persona, porque pueden llevar a cabo acciones en pro de la mejora del clima, gracias a que tienen claro su rol. De modo que “si ellas validan permanecer en

silencio, ventilar los problemas en el pasillo y usar la encuesta como mecanismo de protesta, no están ayudando a que todo el proceso madure” (p. 80).

Por su parte, Rensis Likert desarrolló la teoría del clima organizacional, también llamada de los sistemas de organización, en la cual

El comportamiento de los subordinados es causado en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de esta. (Brunet, 1987, p. 28)

La teoría de los sistemas de Likert ayuda a diagnosticar el sistema organizacional mediante el análisis de tres variables: causales, intermedias y finales. Cada una de ellas se compone de ocho dimensiones diferentes que permiten descubrir cuatro clases de climas distintos, basados en el tipo de sistema: el autoritarismo explotador, el autoritarismo paternalista, el consultivo y la participación de grupo (Brunet, 1987). En el clima autoritario, se encuentran los sistemas I y II, mientras que en el clima participativo, los III y IV.

Sistema I, autoritarismo explotador: la relación entre el subsistema gobernante y los demás subsistemas es totalmente vertical. Se caracteriza por la rigidez, el miedo y la desconfianza. Las decisiones y los objetivos están centralizados en la cúspide, impidiendo la participación. La comunicación con los empleados se reduce a la información de directrices específicas (Brunet, 1987).

Sistema II, autoritarismo paternalista: la relación es de condescendencia por parte de la gerencia hacia sus empleados. En ocasiones se confía en ellos, delegando funciones a los niveles intermedios o inferiores, pero los planes de acción siguen centralizados en la gestión liderada por la cabeza, ante lo cual, los demás se limitan a participar de forma pasiva. Las recompensas y los castigos son los modos de motivar a los trabajadores (Brunet, 1987).

Sistema III, consultivo: se conservan aspectos del anterior, como la motivación a partir de recompensas y castigos, y la toma de decisiones por parte de la gerencia, con mayor posibilidad de participación, debido a que se tiene un grado alto de confianza en los trabajadores. Hay mayor comunicación e interacción entre niveles. Igualmente, la comunicación es descendente, asumiendo responsabilidades en los tres niveles a la hora de ocuparse de procesos de control (Brunet, 1987).

Sistema IV, participativo: la relación es horizontal, permitiendo una comunicación ascendente, descendente y lateral. Existe plena confianza en las personas que integran cada uno de los niveles. Las decisiones están a cargo de diferentes estamentos dentro de toda la empresa y a la vez, se sienten implicados en los procesos de mejora y evaluación de las metas propuestas. Toda la institución forma “un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica” (Brunet, 1987, p. 32).

La medición del clima es indispensable para comprender el ambiente laboral, de modo que la elaboración de un instrumento adecuado es vital; en este contexto, el que más se ajusta es el cuestionario, en el que se evalúan las dimensiones que se consideran de importancia para analizar. De acuerdo con Vergara Venegas (2015), no necesariamente aquello que es más visible es lo más profundo; esto se refiere a todo aquello que los empleados no son capaces de expresar en una evaluación por vergüenza o temor y que, sin darse cuenta, subyace en sus respuestas afectando sus relaciones con los demás. Hay cosas que por la falta de madurez del clima organizacional no se pueden manifestar, por ello, se requiere de confianza para dialogar de temas complejos, tratar de entender lo que sucede a nivel global –es decir, a ambas partes– y aprender el rol que desempeña cada uno en la conversación. Con respecto a lo dicho, Brunet (1987) presenta un amplio espectro de instrumentos creados por diversos autores para medir el clima laboral según ciertas dimensiones.

Cuestionario de Likert (1974): mide la percepción del clima con base en ocho dimensiones: métodos de mando, características de las fuerzas motivacionales, de los procesos de comunicación, de influencia, de toma de decisiones, de planificación, de control y los objetivos de reconocimiento y rendimiento.

Cuestionario de Litwin y Stringer (1968): mide “la percepción de los empleados en 6 dimensiones” (p. 46): estructura, responsabilidad individual, remuneración, riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.

Cuestionario de Schneider y Bartlett (1968): mide “la percepción del clima al interior de las compañías de seguros en función de 6 dimensiones” (pp. 46-47): apoyo patronal, estructura, implicación con los nuevos empleados, conflictos interagencias, autonomía de los empleados y grado de satisfacción general.

Cuestionario de Pritchard y Karasick (1973): mide el clima desde dimensiones “independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional” (p. 47), como son autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento,

motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo.

Cuestionario de Halpin y Crofts (1963): mide el “clima organizacional adaptado especialmente al dominio escolar” (p. 48), compuesto por cuatro dimensiones que apoyan el comportamiento docente y cuatro que apoyan el comportamiento del director de la escuela: desempeño, obstáculos, intimidad, espíritu, actitud distante, importancia de la producción, confianza y consideración.

Cuestionario de Crane (1981): una adaptación a las empresas escolares a partir de cinco dimensiones: autonomía, estructura, consideración, cohesión y misión e implicación.

Cuestionario de Moos e Insel (1974): “titulado *The Work Environmental Scale*, susceptible de ser utilizado en la mayoría de las organizaciones (privadas, públicas, y escolares)” (p. 49), por medio de diez dimensiones: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, tarea, presión, claridad, control, innovación y confort.

Por su parte, Vergara Varela (2019) trae a colación el IMCOC, elaborado por Carlos Eduardo Méndez Álvarez en 1980; método para mejorar la cultura organizacional de las empresas y, por ende, el clima laboral. La medición se hace con base en las dimensiones de cooperación, relaciones interpersonales, toma de decisiones, liderazgo, motivación, objetivos y control. Dentro del contexto colombiano, el IMCOC es una herramienta que ayuda a directivos a tomar decisiones para optimizar la cultura organizacional de sus compañías. En ese sentido, para el caso de la presente investigación, se ha diseñado un cuestionario que trabaja cinco dimensiones: relaciones interpersonales, comunicación, participación, liderazgo y reconocimiento.

Relaciones interpersonales

El clima organizacional debe entenderse como la gestión de una relación en la que las acciones de cada una de las partes se afectan e involucran recíprocamente. De esta forma:

Si el clima es una relación, entonces aprender a gestionarlo de manera efectiva implica entender cómo opera esta relación, qué variables influyen, qué roles toman las partes y cómo puede administrarse un proceso de esta naturaleza para que genere valor a la gestión y satisfacción a las personas. (Vergara Venegas, 2015, p. 43)

Por tanto, la calidad en las relaciones interpersonales beneficia de un modo significativo el clima organizacional. A mayor interacción de las partes, mayores posibilidades de crecer en diversos aspectos que requieren maduración y compromiso, como la gestión del clima; por el contrario, si las relaciones están supeditadas a la formalidad y a lo estrictamente necesario, porque están enmarcadas en un ambiente de desconfianza, temor, rigidez, autoritarismo, crítica destructiva e incapacidad para expresarse, estas –como cualquier relación– tienden a morir o a empobrecerse. En síntesis,

La gestión del clima entonces es un proceso que al madurar se va haciendo más fuerte en tres elementos claves: a) El grado en que hay visiones comunes sobre las variables que afectan el clima. b) El avance en el grado de profundidad de los temas que se van abordando, desde lo que es más evidente y simple hasta el trabajo en sí y la manera en que lo llevamos a cabo. c) La capacidad para sostener momentos difíciles sin que la relación se deteriore. (Vergara Venegas, 2015, p. 90)

Si se comprende que las relaciones interpersonales conforman, quizá, la dimensión más importante del clima organizacional, cada uno de los sujetos que integra los niveles de la empresa debe ser consciente de que no es la cantidad de sus interacciones las que impactan positiva o negativamente en su mejora, sino su calidad.

Comunicación

La comunicación es un proceso que va más allá de la cordialidad y formalidad o de la recepción pasiva de información transmitida por otros. Una verdadera comunicación debe estar abierta al diálogo y a la posibilidad de dar a conocer intenciones, sentimientos, deseos, dudas, inquietudes o temores que surgen a partir del trato interpersonal y de los procesos que se desarrollan al interior de la empresa, para favorecer la comunicación interna, respetando el mismo conducto regular. En ese sentido, “hablamos de permeabilidad cuando decimos que un trabajador puede tener acceso y comunicarse no solo con su jefatura directa, sino además con el nivel superior siguiente o más arriba” (Vergara Venegas, 2015, p. 140). Para Charry Condor (2018), “el comprender a la comunicación como un sistema transversal a la institución hace posible incluirla en una política institucional y no limitarla a algo meramente instrumental” (p. 26). Por su parte, Álvarez (2007, como se citó en Charry Condor, 2018) afirma que

La comunicación interna tiene diversos propósitos, entre ellos, la mejora de la imagen de la organización entre los propios empleados, el cono-

cimiento de la realidad empresarial (nadie ama lo que desconoce), la cohesión laboral, el fomento de la cultura corporativa, la amortiguación de la rumorología, el abordaje de situaciones de crisis, incentivar la innovación, la calidad del proceso productivo y, de forma especial, el éxito de los cambios internos, el derecho a la información y la libertad de expresión de los empleados. (p. 28)

Con la intención de propiciar la libertad de expresión de unos niveles a otros dentro de la compañía, es menester generar espacios de encuentro y de compartir fraterno que favorezcan el conocimiento entre los integrantes del grupo, el cual permita despertar la confianza, la empatía, el trabajo en equipo, la comprensión y la solidaridad entre ellos, que haga sentir que se tiene algo en común, que se lucha por una misma causa. Siendo la comunicación “el sistema nervioso central de toda institución y organización” (Charry Condor, 2018, p. 26), se hace imprescindible aprender a desarrollar habilidades comunicativas que ayuden a las personas a ser asertivas, sinceras y respetuosas a la hora de expresar lo que sienten. La incapacidad para hablar con libertad conduce irremediabilmente a la crítica destructiva, la desmotivación y a producir un clima insano donde priman conflictos sin resolver entre los mismos empleados.

Participación

En muchos casos, el sentirse parte del proyecto y de la misión que realiza la entidad permite que el trabajo individual y grupal se visualice como una verdadera contribución para lograr la ejecución de los objetivos. Por consiguiente, son indispensables los espacios de participación desde la función que cada uno desempeña en el nivel que le corresponde, siendo valorado y tenido en cuenta el aporte que realiza como miembro de la compañía. En ocasiones, la falta de reconocimiento por parte de los niveles superiores puede llevar a la frustración,

En la medida en que el conjunto de individuos adquiere entendimientos compartidos sobre qué es el clima, cómo gestionarlo, cómo se relaciona con el giro del negocio y el rol de las áreas, se genera inteligencia colectiva, es decir, un aprendizaje común de qué es aquello que funciona y es viable en nuestra realidad, junto con un sentimiento conjunto de la relevancia de llevarlo a cabo, asociado a la voluntad y el compromiso colectivo. (Vergara Venegas, 2015, p. 80)

La falta de participación en las decisiones y en las actividades que se proponen puede ser la causa de que algunos se sientan excluidos y menos valorados. Por ejemplo, en las instituciones educativas, con frecuencia, se deja de vincular e

involucrar al personal de apoyo en las actividades formativas, lúdicas, deportivas, fraternas, de reconocimientos y demás incentivos que se realizan, por pensar que el colegio debe favorecer más a unos que a otros o por creer que se les quita tiempo para el cumplimiento de sus deberes. Así, “la posición de los empleados dentro de la jerarquía organizacional o dentro de un departamento particular, puede influenciar la percepción del clima” (Brunet, 1987, p. 24) de un modo positivo o negativo. Igualmente, la falta de participación por parte de la gerencia en las actividades que se trazan para mejorar el clima laboral lleva a restarle importancia a estas y se da a entender que es una tarea solo de los subordinados.

Liderazgo

En palabras de Gómez (2002, como se citó en Serrano Orellana y Portalanza, 2014), “el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas” (p. 118). De acuerdo con esta definición, se deduce que todos los integrantes de la compañía manejan un tipo de liderazgo en el papel que desempeñan. Al respecto, Vergara Venegas (2015) señala la importancia de la madurez al ejercer la función individual correspondiente a los empleados y la que deben practicar los jefes y el gerente, estableciendo cuatro grados de madurez para cada uno de ellos. Primero, los correspondientes al rol individual son:

1. Agenda oculta, las personas no confían ni se desafían a plantear lo que sienten o creen. Conversa de pasillo.
2. Polarizado, la participación de las personas se mueve en forma de péndulo. A veces en silencio, otras de manera agresiva y exagerada.
3. Participativo, se expresan emociones y percepciones, frente a la autoridad de manera respetuosa.
4. Constructivo, las personas no solo se expresan, sino que se involucran en construir las soluciones para el bien común. (p. 74)

En un segundo momento se encuentran los grados de madurez al ejercer el rol jefatura y gerente:

1. Sin claridad del rol, las jefaturas y gerencias se comportan como individuos, sin conciencia o acción clara asociado a su rol.
2. Polarizado, las jefaturas y gerencias asumen su responsabilidad, pero por ratos tienden a hacerse cargo de todo y en otras a confundir qué es responsabilidad de cada rol.
3. Gestionador, las jefaturas o las gerencias en cada caso toman acciones que dependen de ellos o involucran a las personas para dialogar, escuchar, actuar o impulsarlo a dar su opinión y colaborar.
4. Aporte a la gestión, los jefes y gerentes gestionan y logran que las personas vean la

conexión de las acciones de clima con el aporte a la gestión del negocio.
(p. 75)

Reconocimiento

La Real Academia Española (RAE, 2014) define reconocer como el acto de identificar a un individuo en sus condiciones o agradecer un beneficio dado por el otro, lo que comprende la disposición de las dos partes para generar una construcción común de realidades o proyectos. Ahora bien, en el ambiente laboral el reconocimiento es la capacidad que tiene el empleador para estimular a sus empleados, felicitarlos o dar gracias por la gestión realizada en una tarea concreta que haya sido a favor de la compañía. El reconocimiento implica ver al otro, darle el lugar que le corresponde como persona y como empleado que ejecuta un quehacer específico; es permitirle ser y ayudarlo a ser, pues cuando se logra esto, hay un impacto positivo y mejoran las circunstancias, el rendimiento y los resultados de los trabajadores y, por ende, de la organización (Dessler y Varela Juárez, 2011).

En consecuencia, es fundamental tener presente que en las compañías todo sujeto necesita ser reconocido por los logros obtenidos, gracias a la gestión realizada ya sea en equipo o individualmente (Marcos 2011). Así mismo, el reconocimiento se convierte en una herramienta o estrategia que influye el comportamiento o las acciones humanas de manera efectiva y positiva, las cuales deben estar alineadas con el horizonte institucional y apuntar a su productividad (Bowen, 2000). De forma semejante, el acto de reconocer los logros y dar incentivos emocionales o materiales hace que los integrantes celebren las metas alcanzadas, se cree un ambiente de atracción para otros y se consoliden procesos permanentes de éxito; esto garantiza la estabilidad laboral y un clima sano de convivencia que, a la postre, repercute en el crecimiento de la empresa (Joglar Lasa, 2014).

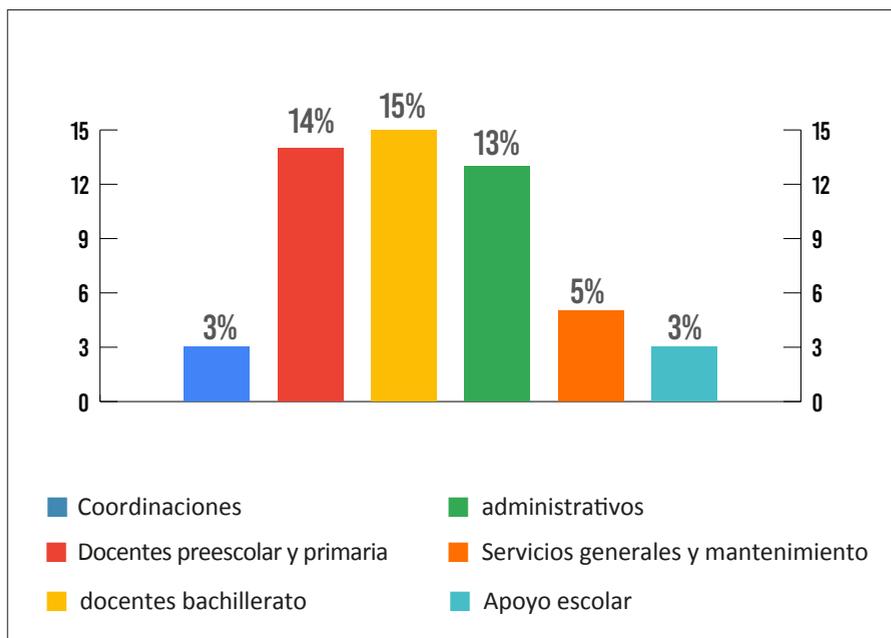
Análisis de resultados

Para responder al tercer objetivo de esta indagación, analizar el clima organizacional, se aplicó una encuesta conformada por 25 preguntas relacionadas con las dimensiones participación, relaciones interpersonales, liderazgo, comunicación y reconocimiento (Anexo 1). La muestra fue tomada, anónimamente, a 53 personas que pertenecen al Colegio Franciscano del Virrey Solís de Bucaramanga (Figura 7). Por su parte, los criterios de evaluación aplicados son:

5: siempre (4.1-5);

- 4: casi siempre (3.1-4);
- 3: algunas veces (2.1-3);
- 2: muy pocas veces (1.1-2);
- 1: nunca (0-1).

Figura 7
Población

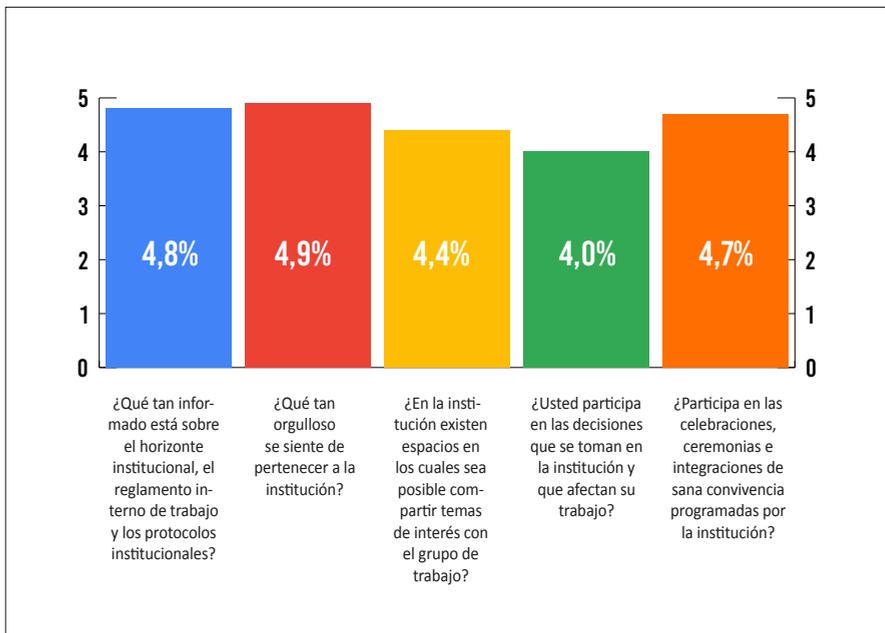


A continuación, se evidencian los resultados de la encuesta por dimensiones, donde se exponen los elementos más favorables en la institución y aquellos que son objeto de mejora continua para el fortalecimiento del ambiente organizacional. En primer lugar está la participación, donde los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer al colegio, con 4.9 puntos; seguidamente, el estar informado del horizonte institucional y demás contenidos propios tiene 4.8 puntos; así mismo, el participar de las diferentes actividades cuenta con 4.7 puntos, mientras que el encontrar espacios para compartir temas de interés, 4.4; no obstante, tanto los docentes como los administrativos y demás personal adjudican 4 puntos en lo referente a participar en la toma de decisiones que afectan su actividad laboral (Figura 8).

La dimensión de participación tiene un promedio general de 4.6 puntos, bajo un criterio de *siempre*. Ahora bien, se hace necesario involucrar más a los

administrativos, los docentes y el personal de servicios generales en la toma de decisiones con el objetivo de empoderar a cada uno de los miembros en la planeación, el desarrollo y la implementación de las propuestas institucionales, pues crear espacios de participación desde el rol que cada quien desempeña en su contexto, permite el reconocimiento y la construcción de la organización; en ese sentido, la capacidad de respuesta ante situaciones adversas es positiva, colaborativa, resiliente y retributiva.

Figura 8
Participación

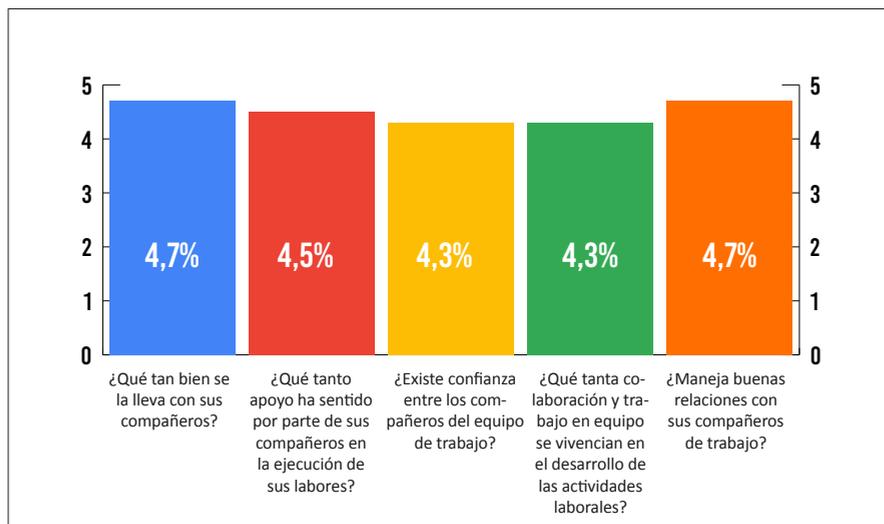


En segundo lugar, se encuentra la dimensión relaciones interpersonales, donde el manejar buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y llevarse bien entre ellos cuenta con 4.7 puntos; consiguientemente, el sentir apoyo por parte de sus colegas en la ejecución de sus tareas presenta 4.5 puntos; sin embargo, se debe fortalecer la confianza entre ellos y la colaboración en equipo, porque este indicador obtiene 4.3 puntos (Figura 9).

La dimensión de relaciones interpersonales tiene un promedio ponderado de 4.5 puntos, bajo un criterio de *siempre*, por tanto, es necesario favorecer esta dimensión, en cuanto que permite que la organización desarrolle acciones conjuntas y lleve a cabo proyectos corporativos, donde el apoyo y la relación

recíproca determinan el ambiente laboral. De todas formas, con respecto a la dimensión de participación, disminuyó 0.1 puntos, lo que refleja que aunque esté casi al mismo nivel, se debe tratar de sostener las relaciones interpersonales para no entorpecer el trabajo en equipo y el ambiente laboral saludable.

Figura 9
Relaciones interpersonales

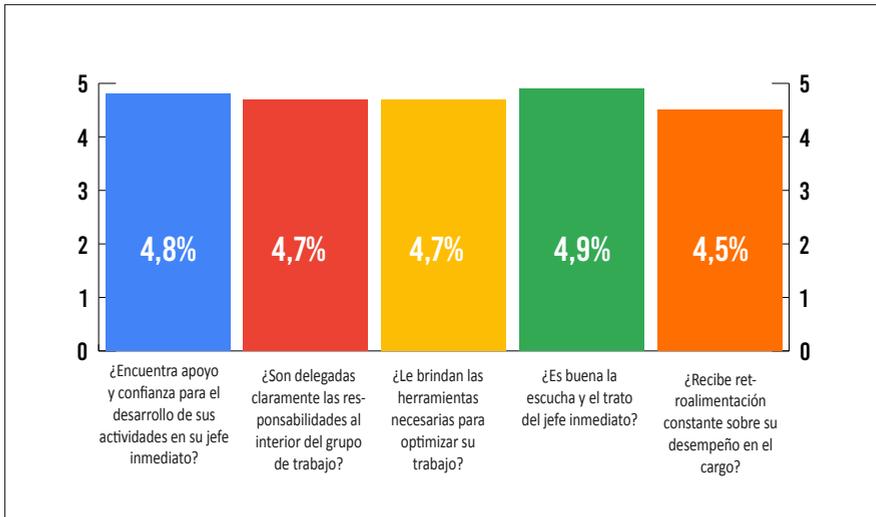


En tercer lugar, se aborda la dimensión liderazgo, donde la escucha y el trato del líder inmediato hacia los empleados se presentan como positivos, con 4.9 puntos; de un modo semejante, el apoyo y la confianza para el desarrollo de las actividades obtienen 4.8 puntos. Consecuentemente, la forma en la que las responsabilidades son delegadas tiene 4.7 puntos, lo que significa que cuenta con claridad; mismo resultado que obtuvo la manera en que se les brindan las herramientas necesarias para llevar a cabo sus tareas. Empero, se evidencia que debe fortalecerse el ejercicio de retroalimentación constante sobre el desempeño en el cargo asignado, en cuanto que se le atribuyen 4.5 puntos (Figura 10).

En un promedio general, la dimensión liderazgo tiene 4.7 puntos, bajo un criterio de *siempre*, lo cual demuestra que en la institución se ha trabajado para desarrollar un liderazgo organizacional y eso implica un grado de madurez al interior del colegio para gestionar proyectos y mantener la calidad. Con todo, lo ideal es favorecer las condiciones a partir de un ejercicio dialógico de trabajo en equipo y evaluar en conjunto las acciones realizadas. Incluso, un jefe puede tener una planeación definida, pero si adolece del liderazgo, la compañía no puede sobrevivir y decae, por ende, su capacidad de dirigir, guiar, escuchar, apo-

yar, generar confianza y delegar le permitirá sobreponerse a las contrariedades (Lussier y Achua, 2005).

Figura 10
Liderazgo

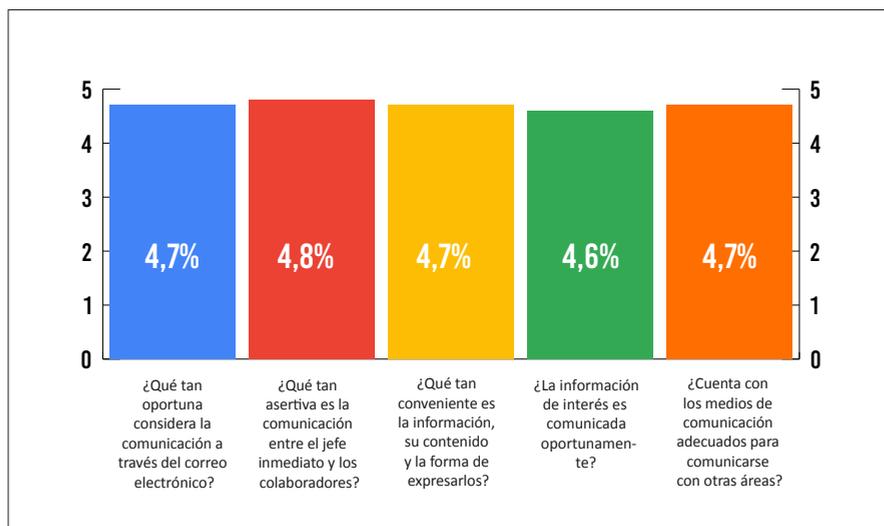


En cuarto lugar, se analizó la dimensión de la comunicación, donde los integrantes expresan que esta es asertiva entre el jefe y ellos, puesto que le adjudican 4.8 puntos; por su parte, consideran que la forma en que la información se transmite es conveniente, buena y oportuna, a través de medios de comunicación como el correo, el cual sirve para difundir el contenido con las diferentes áreas, al otorgarle 4.7 puntos; así mismo, la información de interés se comunica oportunamente, pero debe seguir fortaleciéndose, puesto que no toda es de carácter importante y pueden existir olvidos o malentendidos que retrasan los procesos, lo que se evidencia en los 4.6 puntos conferidos (Figura 11).

Si bien es cierto que la dimensión referente a la comunicación tiene un promedio general de 4.7 puntos, bajo un criterio de *siempre*, se hace necesario plantear unas políticas y directrices para una comunicación organizacional más efectiva y clara, pues el colegio adolece de un departamento de comunicaciones y no existe una estructura comunicacional actualizada. Es menester tener en cuenta que la comunicación no es solo transmitir datos, sino que es entablar un diálogo y transitar desde un mismo lenguaje organizacional que conduzca a los integrantes a un objetivo común, el cual debe ser dado a conocer tanto por los medios de comunicación existentes en la institución como por las acciones de cada área y cada líder de los procesos. Cabe recordar que un líder comunica no solo con

palabras, sino con hechos y acciones, las cuales son claras y concretas; al mismo tiempo, este debe establecer canales de escucha y atención, en la medida que todos caminan en función de una acción común que da identidad y sentido de pertenencia.

Figura 11
Comunicación



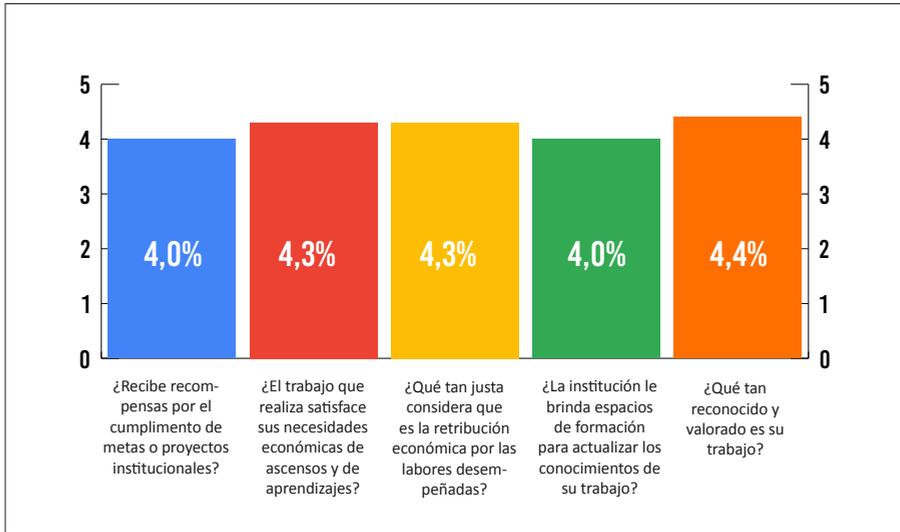
En quinto lugar, se halla la dimensión del reconocimiento, donde los integrantes de la institución expresan, con 4.4 puntos, que su trabajo es reconocido y valorado; consecuentemente, con 4.3 puntos se da a entender que la retribución económica por el trabajo es justa y que satisface las necesidades de acenso y estudio; sin embargo, el colegio debe fortalecer los espacios de formación para actualizar conocimientos y brindar recompensas por el cumplimiento de metas o proyectos institucionales, pues esta categoría solo obtuvo 4 puntos (Figura 12).

La dimensión de reconocimiento tiene un promedio general de 4.2 puntos, bajo un criterio de *siempre*, siendo la más baja de todas. En este contexto, se hace primordial reconocer al otro y darle su lugar, debido a que bajo el modelo del reconocimiento se optimiza el recurso humano y se garantiza la permanencia de los integrantes de la empresa, quienes pueden llegar a perder la motivación al no recibir felicitaciones o distinciones por el esfuerzo realizado en pro del colegio.

Se debe resaltar que existen distintos tipos de reconocimiento (emocional o material); independientemente de ello, es estratégico ponerlo en práctica, pues este tipo de atenciones atrae el crecimiento empresarial y la realización de los

empleados, quienes descubren la institución como un espacio ideal para ser y hacer, y en donde sienten que los dejan ser y hacer. Este tipo de acciones dependen del líder, quien propende por un ambiente organizacional sano y próspero.

Figura 12
Reconocimiento



Después de aplicar la encuesta del clima organizacional en el Colegio Franciscano del Virrey Solís de Bucaramanga y de extraer los resultados, en los que se identificaron las dimensiones y acciones menos favorecidas, se hace pertinente crear unas estrategias o implementar un plan organizacional para mitigar o cerrar las brechas que puedan desdibujar y afectar la cultura organizacional al interior del ambiente laboral.

Siendo así, las dimensiones que deben ser fortalecidas son reconocimiento y relaciones interpersonales, porque ambas presentan un promedio inferior a 4.5 puntos y están íntimamente relacionadas entre sí. Ahora, es de destacar que al interior de todas las dimensiones, algunas acciones puntuaron con un promedio bajo, lo que ofrece una ruta para mejorar las condiciones del ambiente laboral; estas son:

- Participa en las decisiones que se toman en la institución: 4 puntos;
- Confianza, colaboración y trabajo en equipo: 4.3 puntos;
- Retroalimentación constante: 4.5 puntos;
- Información de interés comunicada oportunamente: 4.6 puntos;

- El empleado tiene espacios de formación y recibe recompensas: 4 puntos.

Conclusiones

El Colegio Franciscano del Virrey Solís de Bucaramanga debe abrir espacios de formación permanente para sus docentes, administrativos y personal de servicios generales, pues con ello garantizaría la estabilidad y el crecimiento de su capital humano. Así mismo, es menester gestionar el conocimiento al interior de las dependencias y áreas a través de espacios y actos de integración, tales como mesas de trabajo para repensar la institución, que sean ambientes de confianza donde se evalúe y resignifique el cargo, el cual debe ser entendido con base en el trabajo en equipo y no como una isla suelta.

Por su parte, la implementación de talleres de formación y retroalimentación constante posibilitarían una actuación oportuna en el colegio, de modo que se puedan atender de manera inmediata las necesidades acuciantes, pues dilatar los procesos y dar respuestas fuera del tiempo establecido quebrantan la confianza de los integrantes de la compañía y de los usuarios que se sirven de la oferta educativa. Igualmente, la creación de un departamento de comunicaciones permitiría el manejo de información actual, clara y oportuna, lo que refresca el contenido institucional y permite avanzar desde un mismo lenguaje y saber (comunicación organizacional).

De manera semejante, se ve indispensable plantear un protocolo de reconocimientos y motivación para afianzar el capital humano, siendo este último la fortaleza de la institución, en cuanto que gestiona el conocimiento, trasmite el saber y genera la construcción de mundos posibles. En resumen, es el tesoro del colegio, el cual cuando se reconoce y valora, abre espacios insospechados, diversos y significativos.

Para elaborar estrategias de mejora, sería conveniente dentro del estudio, propiciar otro instrumento que permita la escucha de propuestas que emerjan de los miembros de la institución, lo que en principio sería la primera acción de reconocimiento y participación. Cabe agregar que es pertinente analizar periódicamente el clima organizacional; si bien el sistema funciona en apariencia, esto no significa que los procesos estén alineados hacia un mismo propósito, pues en algunos casos, las responsabilidades se encuentran en manos de unos pocos y no de un equipo que gestione el bien del colegio en sinergia.

Sin duda alguna, el reconocimiento es la dimensión que permite fortalecer el ambiente laboral; ahora bien, dicha acción no es solo de carácter económico,

sino que existen otras formas de hacerlo, puesto que al final lo que está de fondo es la necesidad que tiene toda persona de ser, de humanizarse, de realizarse, de crecer y de ser digna. Por lo tanto, es fundamental reconocer desde la alta dirección la importancia de favorecer el clima organizacional, en la medida que todas las estrategias puestas en práctica para mejorar la calidad humana y las relaciones laborales se ven reflejadas en el nivel de productividad y rentabilidad institucional, donde todos optimizan sus condiciones materiales y emocionales.

Para terminar, en este panorama, en el que las empresas se han visto afectadas de un modo significativo por la covid-19, fomentar las relaciones interpersonales sanas mediante una buena comunicación permite volver a la confianza de participar e involucrarse con el otro y con la institución, debido a que dieciocho meses de inactividad educativa crean resistencia, máxime cuando se han perdido seres queridos y se tiene temor al contagio. Por tanto, volver al colegio de manera responsable y ética genera esperanza y hace factible retomar la vida con posibilidades y horizontes de ser, es decir, con mundos de sentido.

Posturas e interrogantes en la educación para una nueva normalidad pos-covid-19

Carolina Ciceros Durán

Introducción

En el ámbito de la formación y el quehacer docente, se han suscitado muchos conceptos enfocados en las destrezas, los saberes y las competencias que encierra esta profesión desde una mirada formativa, así como desde los nuevos retos que genera ejercer este oficio dentro de las circunstancias actuales a nivel nacional y desde las prácticas metodológicas que se emplean, las cuales han permeado la labor del maestro a lo largo de la historia por distintas situaciones sociales, económicas, políticas y culturales.

En ese contexto, la pandemia por el covid-19 ha sido, quizás, el escenario que permitió develar las falencias presentes no solo en el quehacer del educador, sino en la forma como es propuesto este oficio por el Ministerio de Educación Nacional (MEN), ente que, en últimas, debe ser garante de la buena calidad educativa como derecho universal, tal como lo señala De Zubiría (2020): “el problema grave es que todavía no hay un plan para brindar una educación de calidad” (párr. 2). En parte, ello se debe a la manera como se ha pensado esta, partiendo del planteamiento de modelos pedagógicos y de la elaboración de mallas, currículos y demás aspectos que en ocasiones no responden a la realidad de hoy por hoy, dado que suelen ser estrategias pedagógicas tomadas del extranjero.

Panorama de la educación bajo el lente de la pandemia

En el panorama colombiano, “la pandemia volvió a mostrar las inmensas inequidades de nuestro país. En este caso, en acceso a la virtualidad y conectividad. Lo que debería ser un derecho (...) sigue siendo un privilegio” (Zubiría, 2020, párr. 3). Esto ha originado que se proponga la labor docente no solo a partir de la práctica, sino desde la misma forma de enseñar; la educación no puede continuar en la mecanización de procesos sin sentido –verbigracia, la memorización y las actividades rutinarias y carentes de emoción– que conduce a que los estudiantes sientan apatía por el aprendizaje y por la escuela como un escenario de culto a la sabiduría.

Hoy, de frente a esta nueva realidad, el cuestionamiento sobre el valor que adquieren la tecnología y la didáctica desde la pandemia y su impacto en la formación de seres humanos partiendo de su concepción hace menester que se establezca la necesidad de combinar –e incluso replantear– lo cotidiano con lo sorprendente que puede producirse en las escuelas, a través de un modelo pedagógico cercano. Para ello, es preciso retomar diversos modelos educativos, los cuales dan un enfoque acerca de lo que se puede cambiar. En palabras de Huguet (como se citó en Güechá Rivera y Fernández Ledesma, 2015), estos son “una representación arquetípica o ejemplar del proceso de enseñanza-aprendizaje en la que se exhibe la distribución de funciones y la secuencia de operaciones en la forma ideal que resulta de las experiencias recogidas al ejecutar una teoría del aprendizaje” (p. 122). En síntesis, son una visión de la planeación curricular y las pretensiones didácticas.

Es evidente que los modelos y sistemas educativos en gran parte de Latinoamérica dejaron ver los quiebres en sus esquemas organizacionales, así como el sentido social que encierra la educación como un derecho público. En ese sentido, la agudización de factores como la coyuntura sanitaria, las problemáticas familiares, la relación familia-escuela, las crisis económicas a nivel mundial, el concepto de educación y las dinámicas sociales cotidianas y afectivas trascendieron las esferas del tiempo-espacio y, de algún modo, empezaron a incidir en la forma de ver, sentir y reaccionar ante las distintas circunstancias.

Los efectos socioemocionales que se desprenden de la pandemia afectaron todas las esferas sociales; sin embargo, es probable que en los niños y adolescentes haya sido más desconcertante, debido a que el cambio de un escenario como la escuela a la casa repercutió en gran medida sus dinámicas comportamentales y distorsionó cómo ven y afrontan su realidad. Como señala Puiggrós (2020):

El sufrimiento de los adolescentes por las medidas restrictivas que requiere la prevención del contagio de coronavirus. En el crucial momento de su vida, cuando estaban asomando al mundo y buscando construir el propio, desprendiéndose y diferenciándose de su familia, su supervivencia depende de que se encierren con esta última. El hacinamiento, el acoso, la incompatibilidad de caracteres y de comportamientos entre las generaciones producen, sumadas al encierro necesario, depresiones y un aumento del número de suicidios de adolescentes. (p. 34)

Situaciones a las que deben enfrentarse en la escuela, donde el docente es el agente transformador, por medio de su oficio y discurso socioeducativo, quien debe considerar los nuevos escenarios, dinámicas y formas de acercarse al estudiante.

Ahora, la pandemia trajo consigo un contexto desconocido para gran parte de los educadores, educandos, padres de familia y entornos tecnoeconómicos. Estos últimos ocasionan grandes enfrentamientos en la economía familiar, educativa y empresarial, entendiendo los colegios como prestadores de un servicio; la gran medida coyuntural por suplir la emergencia educativa al interior de los hogares llevó a que las familias asumieran gastos que no estaban previstos, además de endeudamientos que cuestionan los costos educativos en las instituciones privadas, el tipo de servicio que recibían y la calidad educativa que se contrató. Lo dicho hizo que las instituciones privadas analizaran desde una perspectiva más empresarial las reclamaciones de los padres de familia. Así, ante las crisis económicas, el cierre de microempresas, los cambios en los contratos de las compañías y los ajustes a los profesores o administrativos, los colegios tomaron una mirada retrospectiva y se plantearon una serie de cuestionamientos: *¿se cumple con la calidad educativa?, ¿se cuenta con las condiciones para afrontar esta crisis?, ¿el personal docente y administrativo tiene los conocimientos y las habilidades?, ¿es rentable sostener el servicio que se ofrece?, ¿es favorable acogerse a las alternativas gubernamentales?*, entre muchas otras que de algún modo causaron temor y desconcierto en quienes estaban al frente de estas organizaciones.

Las reacciones de los padres de familia no se hicieron esperar y los medios de comunicación fueron la mejor opción para demostrar su descontento. En algunas ciudades, los papás hicieron huelga afuera de las instituciones educativas, se valieron de medios amarillistas para exigir la rebaja en las pensiones, denunciaron en la radio los altos costos y las prácticas educativas; la realidad en las grandes ciudades era crítica:

Las escuelas de élite continuaron sus actividades *online*, programaron evaluaciones y dispositivos para la promoción y consiguieron una relativa contención de su alumnado. En el otro extremo, los alumnos perdieron comunicación con sus maestros, excepto cuando muchos de estos esforzadamente los siguieron contactando por medios caseros (visitas a los domicilios, llamadas por teléfono o uso del WhatsApp). (Puiggrós, 2020, p. 35)

Este panorama evidenció la gran brecha existente en el sistema educativo en Colombia y en parte de Latinoamérica, dejando sinsabores en las familias; en algunos jóvenes, quienes veían con ilusión el inicio de su etapa universitaria; y en la primera infancia, la cual se vio abocada a desertar del sistema educativo a tan temprana edad por no contar con las condiciones tecnológicas, de acompañamiento ni sociales que garantizaran una educación acorde con su etapa de desarrollo, aspectos que se reflejarán en las competencias que deben adquirir los niños en su etapa de aprendizaje y que de alguna manera los afectará a lo largo de su vida.

Lo anterior llevó nuevamente a cuestionar el valor de la enseñanza y su relación con el otro (el cliente). Además, con la pandemia expuso que la educación no es un sistema de masas en el que los estudiantes son instruidos bajo el cumplimiento de requisitos, estándares o lineamientos creados en una oficina, sino desde un escenario vivo donde el alumno adquiere un valor humano y social; esto requiere una formación basada en oportunidades que conduzcan al afianzamiento de habilidades para la sociedad actual y que permitan enseñar a leer el mundo, a fomentar la creatividad, a ser sujetos que puedan explicar, experimentar y reforzar todas sus destrezas, como el fortalecimiento de su humanidad cimentada en valores reales.

En su rol social y cultural, la educación debe estar centrada en instruir individuos con saberes para abordar ética y científicamente la sociedad que se les avecina; en consecuencia, es fundamental retomar un principio de Aristóteles: “educar la mente sin educar el corazón no es educar en absoluto”. Así mismo, su tarea es capacitar a los jóvenes en su interior; permitir que reconozcan sus emociones, sus percepciones del mundo y la necesidad de frustrarse, de potencializar los miedos y de autocontrolarse; pero sobre todo, mostrar que estas situaciones son también experiencias de aprendizaje, las cuales son indispensables para la vida dentro y fuera de la escuela. Precisamente, esto es lo que la pandemia le enseñó a la educación: no se puede formar solo desde las aulas de clases, con simetrías perfectas, puestos derechos y un ser vigilante o castigador; es esencial educar a partir de la humanidad, en especial cuando se esboza un discurso desalentador y deshumanizante basado en una metáfora lexicalizada que todos naturalizaron

y se acomodaron a ella, ya fuera en función de un discurso crítico, religioso, castigador, conspirador o de la simple naturaleza. Con base en ese contexto, se empezaron a humanizar o deshumanizar expresiones como cuarentena, autocuidado, desinfección, distanciamiento físico, higiene, tapabocas, alcohol y brechas; de un modo semejante, se normatizaron las relaciones entre personas, algunas materializadas por el miedo y otras desde la precaución, pero con la claridad que de una u otra manera, la forma de verse como seres sociales ha cambiado para bien o para mal.

En ese orden de ideas, el reto de la enseñanza es volver su mirada hacia lo humano, a la entereza del sujeto y de la vida; quizá partiendo de la visión de educación franciscana, entendiendo al individuo en función del cuerpo, la psique, la mente y la dimensión espiritual. Cabe señalar que esta

No solo quiere formar a la persona con ciertos valores, sino que desea transformar y recrear creativamente el mundo en el cual el hombre vive. Este deseo práctico es el responsable de convertir a sí mismo y el propio hábitat en el mejor posible. (Editorial Bonaventuriana, 2009, p. 224)

El pensamiento en cuestión está enmarcado en el deseo constitucional y debería ser el ideal de toda institución educativa.

La escuela: el quehacer docente vs. la pandemia

No permita que el miedo a la dificultad lo paralice.

Paulo Freire, *Cartas a quien pretenda enseñar*.

En el ámbito de lo pedagógico, “la pedagogía ha sido considerada (...) como una disciplina, como un proceso de la educación” (Quiceno, 2003, p. 213), como palabra que se asocia a la formación docente; labor que constituye una práctica inherente al profesorado. Pese a ello, quienes son ajenos a este medio, los padres de familia, son los que principalmente la señalan con frases como “le falta pedagogía”, “es que no tiene pedagogía”, “desconoce los principios pedagógicos”, las cuales encasillan, evalúan y juzgan el rol del educador. Esto se debe a que la pedagogía suele emplearse como una disciplina que educa al sujeto en un espacio con características propias, normalizadas en unas reglas conductuales que son acatadas por quienes hacen parte de la escuela; entendida esta última como un lugar para la construcción de saberes, el desarrollo de hábitos y de la disciplina, y para favorecer el conocimiento.

Esta concepción reconoce que la escuela es un instrumento regulador de las prácticas de los individuos (Zuluaga *et al.*, 2005, p. 11), la cual comienza a tejer su entramado de poder a través de las prácticas discursivas de los maestros, en el cual se entrelazan las relaciones de saber-poder, la subjetividad y la disciplina del cuerpo. Según Emmanuele (1998), la práctica educativa era contemplada como una alternativa de conducción en línea vertical, que solamente sigue su camino, sin desviarse, en donde el poder supone que gracias a la transmisión de conocimiento, se logrará la perfección del ser humano, en cuanto que tanto el profesor como el alumno quedan asidos a la red de saberes y su trama discursiva.

Esta práctica lineal –también conocida como educación tradicional, donde el docente es el agente principal, el conocedor absoluto y quien se encuentra en un pedestal, los puestos están en filas y la dirección es en una línea– ha sido a lo largo de la historia uno de los temas más controversiales con respecto a cómo se construye conocimiento en la escuela. Esta forma de aprendizaje ha sido el punto de partida para transformar las concepciones de educación y enseñanza. Así, en la actualidad se habla de aprendizajes por competencias, en donde los educandos tienen la capacidad de trasladar los saberes adquiridos en el colegio a la realidad de una manera efectiva y resolutive, los cuales les permiten afianzar sus destrezas.

Sin embargo, en el colegio como escenario físico, se presenta una serie de yuxtaposiciones discursivas y prácticas orientadas al manejo conductual del sujeto; por ejemplo, el llamado a lista, expresiones como “una vez entre el profesor, ya nadie entra”, el uso de comparaciones, la organización espacial y del cuerpo en formas determinadas; que en últimas resultan ser estrategias o herramientas conductuales y rígidas, de modo que en ocasiones se contraponen a la idea de educación por competencias. El tiempo y los lugares espaciales específicos para el desarrollo de tareas son piezas clave a la hora de ejercer disciplina. En ese sentido, los horarios de clase, el tiempo de descanso y dónde se toman estos evidencian el arquetipo de vigilancia que practican la escuela y el docente como ejes del saber y antes que disciplinan, los cuales lo ejecutan no a partir de una mirada violenta, sino desde una postura positiva que permite tener un control sobre la manera de actuar y el cuerpo del individuo en quien se realiza.

El aprendizaje es un entramado de disciplinas. Desde el pensamiento foucaultiano, es un cuerpo, una pedagogía y un discurso pedagógico; este último establece el lenguaje normativo para la educación y la pedagogía, pues el educador a pesar de contar con un saber instituido por su aprendizaje y formación, se ve limitado en la medida que debe acogerse a lo planteado por el MEN. Frente a ello, surge la contrapropuesta de Foucault (2002) al aludir a la “psicagogía, como

una forma de transmisión de una verdad que no tiene función de proveer a un sujeto cualquiera de aptitudes, sino la de modificar el modo de ser del ese sujeto al cual nos dirigimos” (p. 388).

Con la llegada de la pandemia, todo el pensamiento referente a la escuela se fue fragmentando. Los escenarios y las prácticas pedagógicas, didácticas y discursivas de los maestros empezaron a presentar interrogantes que existían desde hace tiempo, pero que solo con la crisis sanitaria se hicieron patentes y exigieron un cambio rotundo, el cual no pudo evaluarse en muchas instituciones educativas. Todo esto generó que los roles tradicionales de la escuela y sus dinámicas variaran:

A los familiares se les adjudicaron tareas de los docentes y tuvieron que lidiar con la enseñanza de materias escolares que generalmente desconocían (...) La mayor parte de los educadores se vieron enfrentados a la necesidad de adquirir rápidamente saberes tecnológicos y –lo que es más impactante– nuevas formas de comunicación con sus alumnos. Desde el primitivo uso del teléfono o de notas entregadas con el paquete de comida para hacer llegar tareas escolares a los chicos, hasta WhatsApp, videoconferencias y aulas informáticas, rompieron una rutina que llevaba ya más de un siglo y medio. (Puiggrós, 2020, p. 37)

De este modo, se originaron nuevas situaciones, responsabilidades y críticas a la praxis pedagógica. En palabras de Chendo (2020, como se citó en Terigi, 2020), el desplazamiento virtual fue la migración global más formidable de Occidente, realizada en tiempo récord: “más de 1560.2 millones de humanos desplazados hacia el mismo sitio en el menor tiempo” (p. 243).

Estos escenarios despertaron la inquietud de los altos directivos frente al que-hacer de los maestros, su visión, misión, prácticas pedagógicas, modelos y en cuanto a cómo terminar un año lectivo en medio del caos, en el que el mundo se comunicaba a través del terror, la incertidumbre, el desconocimiento de datos y teorías de conspiración económicas y políticas; en ese sentido, las realidades sociales que se mantienen en la llamada normalidad oculta empezaron a emerger. En este panorama, la escuela fue probablemente la más afectada, debido a que las brechas sociales, así como la falta de oportunidades y de capacitación en los docentes, sobresalieron ante un hecho mundial inevitable.

Lo dicho causó que los altos directivos tomaran decisiones inmediatas que en algunos casos resultaron ser efectivas y en otros, provocaron acciones de mejora que permitieron evaluar la asertividad de lo que se tenía planeado para el año lectivo, pues la llegada de la pandemia demostró que no es suficiente contar con

esto sobre el papel cuando no se puede desarrollar o comunicar. Por ejemplo, muchas instituciones educativas tenían organizados materiales, trabajos, guías, planeaciones de clases o proyectos para ejecutar; incluso, en varios colegios había cuadernos y útiles de los estudiantes, pero no se disponía de las estrategias para hacer llegar a los alumnos estos instrumentos o recursos de aprendizajes. Esta realidad inevitable y repentina originó incertidumbre, cuestionamientos, inestabilidad y pérdida de fe en los educandos, puesto que de manera abrupta fueron sacados de sus colegios y alejados de sus maestros, amigos y sitios de esparcimiento. En resumen, los niños y jóvenes experimentaron emociones confusas, a causa de que pasaron de la escuela, un lugar de autonomía y libertad, a la casa, uno cerrado, controlado, con unas normas que en ocasiones generan líos emocionales, donde se reúnen el hogar, la familia y, ahora, lo educativo.

Lo expuesto condujo a que los altos directivos decidieran equipar las aulas de nuevas herramientas tecnológicas, brindaran capacitaciones y volcaran su mirada hacia la persona (el educando), partiendo de una perspectiva más humanística, enternecedora y familiar. Para ello, precisaron trabajar primero con el docente, en cuanto que era preciso crear esos vínculos afectivos; no basta con disponer del conocimiento si no se sabe llegar desde ese humanismo. A partir de esta reflexión de los altos directivos y maestros, el educador pensó en su quehacer desde afuera, sin un lugar cerrado y limitado, con unas normas distintas y unas prácticas ajenas a su cotidianidad; así, lo que al comienzo desencadenó un caos por la pérdida de ese espacio físico, se convirtió en la oportunidad para repensar el valor de la pedagogía como esa ruta de navegación del profesor.

La mirada introspectiva fue la respuesta a muchos interrogantes, lo que provocó en varios docentes una controversia sobre su vocación y las prácticas de sus clases, de modo que se abrieron horizontes hacia la creatividad, la innovación pedagógico-didáctica, y surgieron diálogos entre el profesorado y las nuevas formas de clases. En ese sentido, se elaboraron estrategias que permitieron llegar a los alumnos, se enviaron materiales a sus residencias y se retomaron los medios de comunicación como una alternativa de alcanzarlos a todos.

Por su parte, el MEN organizó programas en sus plataformas, como la sección “Para aprender” en RTVCPlay, “Aulas sin fronteras” o “Aprende en casa”. Mientras tanto, las instituciones educativas se abrieron a plataformas educativas, materiales digitales y nuevos contenidos que hicieran posible la interacción entre estudiantes y profesores. Esto propició la formación y orientación de los maestros para fortalecer sus capacidades tecnológicas digitales. También, se crearon espacios de reflexión para los docentes y de acompañamiento emocional, pues la pandemia demostró que contar con el conocimiento no siempre garantiza el

éxito. Si bien las destrezas que adquirieron muchos educadores a nivel didáctico-pedagógico los llevó a extremos de creatividad e innovación impresionantes, en otros casos generó perturbación, bloqueos e incluso a que repensaran su labor, debido a que las habilidades tecnológicas representaron un reto tanto para estos como para los educandos. En estos últimos, quedó demostrado que la llamada generación tecnológica no es más que un paradigma; el manejo de redes sociales, aunque es un mecanismo útil para el aprendizaje en tiempos de covid-19, no contribuyó en las demás estrategias educativas dirigidas por los profesores, lo que condujo a que alumnos y maestros desarrollaran nuevas habilidades tecnológicas.

Ahora, es indiscutible que este contexto incentivó que toda propuesta de formación docente inicial en esta época exija la inclusión de la virtualidad. De este modo, se entiende que, por un lado, todos los futuros enseñantes deben transitar alguna experiencia de instrucción a distancia en algún campo o disciplina de sus estudios, es decir,

Todos deben contar con una formación sistemática que ponga en cuestión cierta fascinación ingenua con las nuevas tecnologías y ayude a pensar las interacciones y procesos que favorecen la cultura digital y sus soportes, así como los cambios, tensiones y posibilidades que puede abrir para promover otras enseñanzas. (Birgin, 2020, p. 198)

Como señala Núñez (2020), “la educación se trata de muchas cosas. Una no menos es la posibilidad de salir de un lugar en el que uno está” (p. 185). La pandemia alteró el concepto semántico que se tenía del aula de clase y demostró que para aprender se requiere de muchos ingredientes; de un acompañante integral, humanístico, innovador, creativo, inventor, investigativo y cazador de habilidades y talento; de estudiantes autónomos, exploradores, críticos, comunicadores, abiertos a aprender y recursivos; del apoyo de los altos directivos en todos los aspectos, como la infraestructura tanto tecnológica como física, el seguimiento y la asistencia a docentes y alumnos.

La suspensión de la presencialidad fue el panorama que permitió mostrar la realidad de la educación en Colombia y la oportunidad para que los altos directivos pensarán sus instituciones desde una educación justa, para todos y llena de oportunidades, para que modificaran el contenido del papel a otras formas de generar procesos de enseñanza. Esto hizo posible que los maestros reafirmaran el valor que tienen dentro de la sociedad como transformadores sociales y formadores de hombres y mujeres; los llevó a ser más exigentes, creativos e innovadores. Al mismo tiempo, produjo en los educandos la posibilidad de ser constructores de un saber colaborativo, a meditar acerca de su rol en la sociedad,

a cuestionarse frente la realidad y a sus padres, lo que les propició una apertura en función del conocimiento y del papel de la escuela. Por su lado,

Desde un panorama franciscano la pandemia demostró una vez más que en la labor educativa se hace necesario la unión de fuerzas: dirección, docentes, estudiantes, padres de familia. Cada una de estas “fuerzas” ha de asumir su responsabilidad en la educación/formación de nuestros niños y jóvenes. Nadie puede quedarse al margen, ni nadie puede ser excluido. La unión hace la fuerza, en este caso, la fuerza de la educación y el proyecto educativo institucional. (Editorial Bonaventuriana, 2009, p. 185)

Es fundamental que el alumno se reconozca como parte de este proceso formativo y que dentro de los colegios se promueva una educación integral, orientada a una visión crítica de la cultura y de la realidad circundante, a través de un encuentro vivo en el que se incorporen los valores hacia el contexto actual. En otras palabras, “no hay cultura que pueda definirse educativa y formativa, incluida la franciscana, sino se inserta en los problemas del tiempo en que se desarrolla la vida del niño y del joven” (Editorial Bonaventuriana, 2009, p. 186).

La educación tiene como tarea ejercer la inteligencia, promoviendo el dinamismo, las experiencias vividas, las nuevas realidades y la tecnología, en busca de ser parte de la solución a los desafíos recientes que impone la sociedad. En ese sentido, no es posible recibir alumnos y enviarlos al mundo sin una transformación social, humanística e intelectual, pues si “la escuela solo ofrece elaboraciones prefabricadas, por el mismo hecho se convierte en obstáculo para el desarrollo en la personalidad de nuestros estudiantes” (Editorial Bonaventuriana, 2009, p. 186).

En conclusión, la crisis sanitaria hizo necesario evaluar el principio de pedagogía, no desde una mentalidad masificadora y uniforme, sino a partir del respeto por la autonomía e iniciativa de cada sujeto, dando oportunidad a la diferencia, a los ritmos de aprendizaje y al crecimiento personal, instruyendo con base en lo humano y no mediante el cumplimiento de una normativa que ignora la cotidianidad de los colegios –presionada por la velocidad del día a día– y de unos indicadores que tienden a descuidar el verdadero sentido y derecho de la educación.

Educación en la primera infancia en tiempos de pandemia

De acuerdo con el MEN, la educación en la primera infancia constituye un derecho impostergable y cabal, cuyo objetivo es potenciar de manera intencionada el crecimiento pleno de los niños y las niñas, desde su nacimiento hasta cumplir

los seis años. De ahí que el Gobierno colombiano haya establecido el programa De Cero a Siempre como una política de Estado para el desarrollo integral de la primera infancia, el cual pretende anudar los esfuerzos de los sectores público y privado, de las organizaciones de la sociedad civil y de la cooperación internacional en favor de esta población.

En ese orden de ideas, la educación de la primera infancia se considera uno de los fundamentos del proceso de formación educativa, la cual pretende garantizar los derechos de los niños que pertenecen a dicha etapa del desarrollo, quienes están protegidos bajo el brazo de la ley. No obstante, con el panorama de la covid-19, se evidenció que la educación en Colombia o programas como estos se encuentran bien formulados en las leyes y en papel, pero en la realidad y a través del lente de la pandemia, no hay planes de contingencia que aseguren el cumplimiento de esta normativa en tiempos de crisis; por el contrario, si la situación de la educación en Colombia tenía quiebres, la primera infancia tenía un escenario desalentador.

Respecto al contexto de los servicios de atención a la primera infancia, según los datos brindados por la Unesco (como se citó en Hincapié *et al.*, 2020, p. 6), el horizonte nacional demostró que el 90 % de los centros para esta población fueron cerrados, las visitas domiciliarias por agentes al cuidado de los derechos de los niños dejaron de asistir a los hogares y los programas alimenticios –como todo aquello dirigido a respaldar el bienestar de los menores– quedaron suspendidos. Un entorno que fortaleció la deserción escolar en esta etapa del desarrollo, puesto que los niveles de respuesta por parte de los entes gubernamentales a esta necesidad fueron variables de un lugar a otro, donde lo desolador de la crisis es que no había seguridad en relación con cómo sería el regreso a clases de estos niños.

La búsqueda por responder a las disposiciones y a la atención que requiere la primera infancia precisó de la experiencia del Colegio Franciscano Jiménez de Cisneros, Tolima. Esta población ha sido uno de los pilares en la formación de seres humanos fraternos e integrales, por lo que desde el modelo pedagógico conceptual se ha afianzado el proceso de enseñanza-aprendizaje, el cual es coherente con los derechos básicos de aprendizaje y los estándares propios de estas dimensiones.

La pandemia afectó en gran medida la educación en la primera infancia, pues el entorno de los niños se vio impactado al alterar su ambiente físico y emocional, así como el de los padres de familia. En consecuencia, pensar en la enseñanza para los menores de tres a cinco años en esta coyuntura resultó ser una de las tareas más difíciles a nivel institucional, lo que generó una visión introspectiva sobre dicha labor y su rol a nivel social.

Institucionalmente, en la primera infancia hubo un caos en lo que respecta a la matrícula, porque el tener a niños tan pequeños frente a una pantalla y concentrados ocasionó que muchas familias decidieran retirarlos e, incluso, que no retomaran las clases. Esta situación provocó que se cerraran algunos cursos, se repensara la carga académica y se exploraran estrategias para contener al estudiantado.

Así mismo, “los equipos docentes de los jardines de infantes expresan que les cuesta encontrar nuevas motivaciones y sostener la creatividad de las propuestas centradas en lo virtual a lo largo de las semanas” (Redondo, 2020, p. 140); lo cual llevó a que los profesores se reinventaran en todos los aspectos educativos en medio de la ansiedad, la angustia y las dificultades propias de la covid-19. No obstante, el escuchar a los niños y verlos a través de las pantallas se volvió el punto de quiebre para los maestros y terminó por ser la motivación para todos.

En la experiencia del Colegio Franciscano Jiménez de Cisneros, el primer año de pandemia fue un reto, pues en medio de esta crisis, por cuestiones económicas, se tomó el desafío de unir a los grupos por niveles, con el fin de atender las necesidades de los estudiantes; se organizaron planes de trabajo para elaborar guías y estrategias que permitieran garantizar el buen cumplimiento de los conocimientos de los niños; se dispusieron los horarios de tal manera que hicieran posible fortalecer los procesos de aprendizaje, sin llegar a generar cansancio, mientras se trataba de mantener el nivel académico de los menores. Por parte de los docentes, se elaboraron ambientes que respaldaran un espacio de seguridad y que permitieran crear conexiones afectivas, todo ello en pro de que los educandos se sintieran cómodos. Igualmente, se realizaron actividades que vincularan a los padres de familia, quienes fueron un apoyo esencial para la formación de los niños, tutores que de una u otra forma permitieron establecer dichos vínculos como facilitadores en el proceso.

Una vez terminada esta primera etapa y con la posibilidad de regresar, fue posible dar apertura a nuevas estrategias. Con esto, llegó la exigencia de los padres de familia por volver a la escuela a raíz de su cansancio, por la necesidad de reanudar el entorno educativo y para que los alumnos retomaran ese compartir social del cual se habían alejado por la pandemia.

El retorno del estudiantado de la primera infancia al Colegio Franciscano Jiménez de Cisneros, por medio de la alternancia, representó todo un desafío; desde la adecuación de las aulas, las herramientas tecnológicas al alcance de los educadores y educandos, las plataformas que cumplieran con la alta exigencia académica, los protocolos de bioseguridad y las actividades que articularon los

procesos entre el alumnado y el colegio, todo de manera equitativa para que no se perdiera el aprendizaje, la atención y el cuidado por las emociones de los menores. Lo mencionado demostró que la escuela es un escenario vital para los niños a esta edad; si bien en Colombia la educación tiene grandes dificultades, en este nivel la brecha es aún mayor.

La gran deserción que se dio nacionalmente originó cierres de instituciones educativas, que los padres contrataran docentes en casa, que asumieran ellos mismos el aprendizaje o, incluso, que esperaran la edad propicia para vincularlos a institutos que estuvieran ajustándose a la alternancia. Ello desencadenó en que se comenzara esta modalidad con los pequeños, lo cual permitió tener una amplia perspectiva de las necesidades que como institución se tienen con este sector poblacional; que se organizaran estrategias que incluyeran creativamente el arte, las emociones y los saberes; y que se realizaran actividades que favorecieran la integración social, pues a pesar de que los niños se caracterizan por su espontaneidad, fue conveniente crear espacios que facilitarían el retorno a lo social, la generación de confianza entre pares y la ruptura del temor de estar en el colegio y de formar una nueva autonomía, puesto que la pandemia causó que se volvieran dependientes, perdiéndose lo ganado desde la enseñanza. En ese sentido, a las aulas llegaron niños tímidos, con poca independencia, con pequeños retrocesos en los aprendizajes, algunos con apegos emocionales y otros con una explosión de energía por encontrar un panorama novedoso; así, los menores se descubrieron en la relación docente-estudiantes, en la medida que muchos de ellos se sorprendieron al ver a sus profesoras, sus aulas y las instalaciones del colegio, al portar un uniforme y al ser recibidos por alguien en la puerta.

Las clases virtuales y presenciales fueron el comienzo de un nuevo aprendizaje, en donde los padres de familia, alumnos y maestros fortalecieron más el aprendizaje humanístico-franciscano. Con base en los valores de la fraternidad, se concibieron vínculos afectivos con los educandos en casa; por consiguiente, en ningún momento se generaron fragmentaciones, por el contrario, se entretejieron lazos entre los niños a través de una pantalla, provocando que poco a poco quienes acudían desde su hogar sintieran la necesidad de estar en la escuela y que la virtualidad sirviera como una alternativa para aquellos que no pudieran estar presentes por enfermedad o viajes.

Hoy en día, el colegio cuenta con un gran número de asistencia en la primera infancia y una aprobación por parte de los padres de familia ante las estrategias pedagógicas, didácticas y tecnológicas que se implementan, lo que ha producido una gran expectativa en la comunidad educativa, los docentes, los padres de familia y los altos directivos frente al panorama de la salud. Esto demuestra que

la construcción del conocimiento y la formación es una evolución constante que exige que todos los que intervienen en el proceso educativo se actualicen, debido a que es vital establecer lazos comunicativos con el proyecto educativo institucional (PEI), la visión y la misión.

En el caso de la primera infancia, el escenario que la pandemia abrió refiere a la pertinencia de evaluar cómo se enseña a esta población, a promover la innovación y a que los altos directivos organicen en su proyecto educativo y plan estratégico, un enfoque en los diversos niveles educativos, con las necesidades de cada grado sin perder el horizonte institucional. En términos de los estudios realizados, la educación inicial es, quizá, la que mayor afectación ha tenido en cuanto a lo económico. De acuerdo con investigaciones realizadas, los niños estarán en niveles de pobreza extremos, lo cual afectará gran parte de su desarrollo; además, repercutirá con la carencia de habilidades en los procesos de lectoescritura, dado que muchos de ellos fueron retirados de sus instituciones educativas al inicio de la pandemia y durante el año siguiente al no contar con la presencialidad. De ahí que uno de los principales retos de los altos directivos es volcar su mirada en la transformación de la prestación de servicios de atención a la primera infancia, crear currículos innovadores que potencialicen lo que el covid-19 trajo consigo en forma de falencias, así como fortalecer las conexiones que se dieron en la relación docente-padres y colegio, e integrar planes a nivel nacional e internacional que permitan reforzar los procesos de enseñanza-aprendizaje en la primera infancia.

Nuevos escenarios de aprendizaje

Asómate a nuestro balcón del aprendizaje... Así podrás ver, comprender y participar en el mundo que nos rodea. No dudes, busca en ti, en tus capacidades, en tus habilidades y ¡serás grande! Yo tendré en cuenta todo lo que te rodea, necesitas y te interesa. Seguro que juntos nos asomaremos al balcón para pasar ratitos agradables...

Gabriele Muccino, *En busca de la felicidad.*

La pandemia ocasionó múltiples transformaciones en la mayoría de los aspectos educativos, donde el entorno es uno de los más representativos por la carga emocional que generó en todos los agentes que intervienen en la enseñanza (profesores, directivos, estudiantes y padres de familia). En ese sentido, se dio apertura a otras dinámicas sociales, familiares y educativas, se produjeron expectativas e inquietudes y surgieron otros escenarios de aprendizajes, tal como la estrategia de balcones de aprendizajes, los cuales permitieron ver, comprender y participar de esta nueva realidad. Como lo explicó Redondo (2020):

La escuela representa un espacio exterior y un tiempo *chronos* ligado al trabajo que ordena el ritmo familiar. Habitualmente, esto se piensa en relación a las familias cuyas hijas e hijos asisten a ella. En este contexto, las propias familias integradas por docentes fueron igualmente afectadas, pues muchas veces educadoras y educadores no contaban con espacios en su ámbito doméstico para trabajar. La interacción con el grupo de niñas y niños generó una variedad de situaciones y tácticas. Para muchas maestras, el colocarse el guardapolvo dentro de sus casas al comunicarse con sus alumnas y alumnos significó una marca, traspasar un umbral, producir un desplazamiento de su esfera privada. Pero hubo quienes debieron cambiar esa decisión, ya que las niñas y niños extrañaban aún más si las veían con el guardapolvo puesto. Un “entre” familias y docentes se teje de manera singular: cargado de asombros y ansiedad al inicio; de confianza a medida que transcurre el tiempo; también de fatigas y temores. (p. 139)

La escuela como ambiente físico se transfiguró al plano virtual, dejando de existir como un sitio real en el imaginario humano y mudándose al hogar. De este modo, se fracturaron tanto el límite entre lo privado y lo público como las relaciones docente-estudiante, con lo cual se desplegaron nuevas dinámicas en ambos sentidos, pues no solo se modificó el espacio del alumno, sino el discurso pedagógico del maestro, las normativas y los desafíos que los educadores tenían que enfrentar mediante la creación de otros escenarios. Dussel (2020, como se citó en Redondo, 2020) lo describió con las siguientes palabras:

“Mi casa pasó a ser mi aula”, expresó una maestra. Transformar el espacio doméstico y destinar, separar y cortar un tiempo para desarrollar el propio trabajo necesitó de ajustes. Para muchas docentes con niñas y niños a cargo (o que debían atender a familiares mayores o ambas cosas) cumplir con su tarea de enseñar en el marco del propio aislamiento significó mucho más que organizar los soportes técnicos. (p. 139)

Ahora, las herramientas tecnológicas son parte esencial de las prácticas didácticas, pero no es la única forma requerida para generar un impacto educativo. En estas circunstancias, fue preciso enseñar a los padres las nuevas dinámicas de clase, elaborar espacios adecuados para los estudiantes, adaptarse a otros horarios, además de compartir las nuevas prácticas hogar-escuela y trabajo de padres de familia. Cabe resaltar que la pandemia no solo afectó el entorno educativo, sino también a las familias y moradas. Se trasladaron las oficinas, los negocios familiares y el aula de clase a un mismo lugar. En ese orden de ideas, la imagen que propone Chendo (2020, como se citó en Terigi, 2020) encuentra una nueva potencia:

La virtualidad no como herramienta para reemplazar la presencialidad, ni como canal por el que circularían los aprendizajes, sino como otra tierra; en los términos en que lo plantearé aquí, otro contexto, entiendo esta como un nuevo escenario, una nueva realidad en la que convergen los nuevos actores (padres de familia-abuelos-docente) espacios (cuarto, casa, sala), sonidos y tecnología, que dejaron de ser escenarios privados a pasar a lo público, transfigurándose con ello el poder del docente y los actos locutivos e ilocutivos. (p. 243)

Estas nuevas prácticas educativas causaron que las familias y los profesores revisaran de forma introspectiva elementos locutivos y económicos, lo que los llevó a desempeñarse desde sus domicilios y a que la tecnología pasara de ser un componente divertido y de distracción, a formar parte de la familia. En lo que respecta a los niños y adolescentes, el cambio se vio en la utilización del celular, el WhatsApp y las redes sociales, y en la alteración de los tiempos de conexión. De este modo, la tecnología comenzó a tener un rol fundamental que condujo a las familias a actualizar sus herramientas y a cuestionar el valor de la escuela, su rol en casa y su papel en la educación.

Esa transformación hizo que las familias tuvieran gastos que no estaban considerados dentro de su economía, en cuanto que para acceder al trabajo, comunicarse en tiempos de aislamiento, estudiar, conseguir productos de primera necesidad, tener momentos de esparcimiento o desarrollar su vida social, fue preciso contar con celular, con una red inalámbrica de mayor acogida y con equipos que no se poseían. En síntesis, no tener estas herramientas podría significar la pérdida de empleo, una ruptura sentimental o familiar, o no disponer de ingresos diarios. Como lo señaló Magnani (2020), “las tecnologías ya estaban entretejidas con nuestra vida cotidiana, pero durante la cuarentena todo pasó a depender casi totalmente de ellas” (p. 85).

El aspecto económico significó una desigualdad en las prácticas educativas. Por ejemplo, algunos estudiantes accedieron a sus encuentros desde el celular de sus padres. Sin embargo, en ciertos casos este era el único equipo de la casa, por lo que debían conectarse dos o más personas, establecer prioridades al interior de la vivienda en cuanto a quien debía tener mayor conectividad y reflexionar si era más importante la educación de los menores o el trabajo de los padres; una realidad que terminó por ocasionar una sacudida en todos los miembros de la familia y que afectó a padres, alumnos y docentes.

Este panorama no era diferente en las residencias de los profesores, así, para mantener el buen nivel de sus clases, cambiaron la dinámica de sus hogares; no

solo adaptaron sus salas, comedores o habitaciones, también organizaron horarios entre sus hijos, parejas y padres, designaron periodos de encuentros virtuales, ampliaron la capacidad de conectividad y fijaron normas sobre cuál era el espacio laboral. Frente a esta situación, se generaron confusiones entre los hijos pequeños y los roles de sus madres y padres maestros y, en muchos de los encuentros se presentaron interrupciones (como hijos o parejas en pantalla), sonidos propios de las viviendas (licuadoras, picadores, televisores, discusiones de hermanos, vendedores) y muchas otras realidades que comenzaron a ser parte del nuevo escenario educativo y las cuales tenía que afrontar la escuela.

En síntesis, esta coyuntura afectó las dinámicas de la casa y su economía, de modo que los educadores asumieron gastos extra para mantener sus empleos y asegurar una buena calidad en sus clases, mientras los padres de familia lo hicieron para facilitar el proceso de aprendizaje de sus hijos y conservar sus trabajos. En palabras de Magnani (2020), “esta tensa negociación entre escuela, hogar y tecnologías, con los chicos tironeando de un extremo mientras docentes y padres lo hacían del otro, con algunos pedagogos y expertos intentando officiar de árbitros, ha estallado por los aires” (p. 86); todo en pro de enfrentar los nuevos retos para la educación en pandemia.

De esta manera, “la cotidianidad de las vidas familiares adquirió mayor presencia en el discurso educativo de las y los docentes” (Redondo, 2020, p. 141), pues desde estos nuevos escenarios (cocina, habitaciones, salas), se hizo más visible la participación de los padres, las interrupciones fueron constantes, los acudientes se volvieron maestros y la forma de ver la educación varió. Así mismo, los padres de familia fueron inspectores y críticos, lo que llevó a que los profesores buscaran más estrategias pedagógicas referentes a su quehacer. Al inicio, muchas de las alternativas tecnológicas fueron los recursos comunes que permitieron desarrollar clases amenas, controladas y dinámicas; sin embargo, con el paso del tiempo se hizo necesario plantear otras que hicieran posible ampliar los medios de los educadores y mejorar la profundidad de sus clases.

En este contexto, se destacaron los profesores amigos de la tecnología, quienes han tendido a ser vistos como capaces de trazar buenos mapas de ruta y cartografías inteligentes de una enseñanza entendida como desafío práctico. Así, el reto que representó la pandemia indujo a cambiar su discurso de acuerdo con las nuevas prácticas educativas que fueron fomentadas por las modificaciones en las normas de clase, las forma de ver al maestro, el cuerpo, las posturas y el atuendo.

Por su parte, la teleconferencia titulada *La clase en pantuflas* (Canal ISEP, 2020) evidenció que una de las grandes dificultades de esta cotidianidad reciente fue

poner a los chicos en posición de estudiantes, que asumieran la nueva realidad de la escuela con el mismo entusiasmo y seriedad que tiene el aula como espacio físico. Para ello, se intentó imitar el entorno educativo desde el hogar o las oficinas de los papás, a través de un juego de roles que procuró reflejar del colegio todo aquello que tuviese el objetivo de tener concentrados a los educandos.

El funcionamiento del aula-casa como nuevo escenario espacial altera de algún modo la realidad acostumbrada, en cuanto que hay dinámicas que son propias y espontáneas, por ejemplo, la conversación, las preguntas, los juegos, la comunicación mediante papelitos con los compañeros, el responder o simplemente intercambiar gestos o miradas. Estas situaciones condujeron a cuestionar qué tanto del entorno escolar se podía recrear en la virtualidad, donde existen formas establecidas de mirar, escuchar, conversar, leer, escribir y jugar que son bastante distintas de las del aula. Al respecto, Alba Rico (como se citó en Brailovsky, 2020) manifiesta:

Que en nuestros días la oposición alma/cuerpo ha sido sustituida por otra: imagen/cuerpo. Las cámaras y las pantallas omnipresentes, esa “capacidad de reproducción ilimitada del alma exterior”, ha creado una especie de “mundo original” no solo liberado y regulado en paralelo sino respecto del cual el original originario —el cuerpo— se ha convertido en algo así como una copia retrospectiva, una molestia, obstáculo o amenaza interior que nunca se termina de superar del todo. (p. 155)

La virtualidad causó un cambio paradigmático en la forma como las redes sociales se veían frente a una pantalla, a un anonimato de seguidores, a un encuentro sincrónico donde los accesorios tecnológicos comenzaron a tener un gran impacto (los micrófonos, las cámaras, los pizarrones a través de una pantalla, chats), tal como las voces de los docentes, compañeros y algunos padres de familia, los libros sobre los escritorios y los nuevos movimientos corporales.

Estas novedades en el modo de atender las clases crearon escenarios y posturas que alteraron el espacio del aula; verbigracia, era posible que los estudiantes, por medio de su celular, vieran la clase desde un sofá, la cama, un automóvil o un balcón. La clase dejó de ser un sitio concreto para pasar a ser uno abstracto, donde cualquier lugar era ideal para ella siempre que se contara con las herramientas tecnológicas. Por consiguiente, en los diversos medios (redes) se publicaron videos e imágenes de alumnos durmiendo mientras acudían a sus clases o usando redes sociales, de padres de familia en el fondo trabajando o en juntas. Estas dinámicas entraron a formar parte del discurso de los maestros, de sus prácticas pedagógicas y didácticas, las cuales tuvieron que alinearse con las nuevas formas de clase.

Ahora, las prácticas didácticas desarrolladas en pandemia permitieron concebir otros modos de relacionarse. En ese sentido,

El vínculo se estableció a través de dar y tomar la palabra, que encierra el reconocimiento del saber del otro: cuando solicitamos la participación de los alumnos otorgamos valor al aporte que pueden hacer desde su saber (cualquiera que sea). Luego el docente “hace algo” con esa palabra: lo que el alumno escribió no cae en el vacío, permanece ahí para ser releído y para que el docente y los demás estudiantes lo retomen y ayuden a reelaborar su sentido. En este juego de reconocimientos mutuos se produce un “efecto de proximidad”. (Scotti, 2018, como se citó en Benvegnú y Segal, 2020, p. 272)

Además, hace sentir a la escuela cercana. Por otro lado:

La necesidad de que los alumnos den cuenta de sus aprendizajes pone al docente en una posición de control en tanto que la intención de que el estudiante produzca conocimiento ubica al profesor en un vínculo de intercambio intelectual”. Se establece así en la relación didáctica lo que la autora llama un doble vínculo entre el profesor y el alumno: el de intercambio intelectual y el de control. Aunque no son de ninguna manera excluyentes, es necesario pensar dónde se pone el énfasis, ya que ese interjuego afecta a la producción de conocimiento en la clase. (Sadovsky, 2005, como se citó en Benvegnú y Segal, 2020, p. 273)

El encuentro fraterno con el educador permitió que los espacios adquirieran ese valor significativo de formación, aun cuando se recibiera en pantuflas o pantalóneta, en la habitación o la sala. Se puede afirmar, entonces, que al llevar el colegio a la casa se afianzaron los procesos de aprendizaje, así como la relación entre padres de familia-docente y escuela, a pesar de ser tormentosa al comienzo. De ese modo, con el tiempo esta realidad adquirió un valor significativo en la concepción de ver la institución educativa, pues produjo en los adolescentes autonomía y nuevas habilidades comunicativas, críticas e innovadoras.

Pese al reto que generó la pandemia en los hogares, la conexión docente-estudiante y escuela-padres se fortaleció dadas las nuevas prácticas educativa y algunos problemas presentados, estos últimos fueron una oportunidad para reforzar las condiciones y posibilidades de pensar una educación renovada, donde las tecnologías dejaron de ser un ente de diversión para formar parte de un aprendizaje orientado y significativo.

En estas circunstancias, los llamados ambientes de aprendizajes permitieron que los alumnos accedieran de varias maneras a diferentes fuentes de estudio que les facilitarían buscar soluciones significativas para los problemas asociados a las cualidades que deben desarrollar. Igualmente, estas nuevas formas de comunicación han modificado las estructuras de las instituciones educativas, lo cual no significa que las nociones ligadas al entorno físico dejan de tener sentido, sino que configuran otra didáctica integrando escenarios híbridos en los que se combinan la presencialidad y lo virtual; puesto que muchos de estos proveen herramientas que posibilitarán que los educandos se adapten a la educación después de la pandemia (Salazar *et al.*, 2019, como se citaron en González Hernández, 2021, p. 321).

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario considerar que los procesos de enseñanza y de aprendizaje son una constante en la formación de seres humanos, por ende, en la actualidad es indispensable que al momento de reformular los PEI, los planes de desarrollo institucional incluyan la tecnología no como parte de las clases de sistemas o tecnologías, sino como un instrumento de aprendizaje que se incorpora en los nuevos espacios.

Frente a este panorama, Saavedra (2020) señala que el desafío actual de los sistemas educativos “es reducir al máximo el impacto negativo que esta pandemia tendrá en el aprendizaje y la educación, y aprovechar esta experiencia para retomar una ruta acelerada de mejora en los aprendizajes” (párr. 11); es decir, renovar con sentido de responsabilidad por parte de todos los actores y con una mejor comprensión de lo que encierra educar en tiempos de covid-19 y después de estos.

Volver a la presencialidad no es sinónimo de normalidad, por el contrario, es pensar la escuela desde unos escenarios físicos distintos. La comodidad del hogar ha perjudicado, en algunos casos, el retorno de los educandos al colegio, de ahí que el reto se encuentra en crear lugares confortables, al menos en los que se combine el gusto por el aprender, las normativas de bioseguridad y las señalizaciones. Según Maturana y Valencia (como se citaron en González Rey, 2013), las emociones y los sentidos subjetivos se incorporan en configuraciones subjetivas como “un sistema auto-organizado en proceso, que genera sus propias alternativas a lo largo del mismo. Las configuraciones subjetivas representan sistemas autopoieticos” (p. 35). Por tanto, las formas de organización deben constituirse en espacios productores de estas configuraciones subjetivas que logran el desarrollo de la subjetividad humana entendida como “la producción simbólica-emocional que emerge ante una experiencia vivida, la cual integra lo

histórico y lo contextual en el proceso de configuración. La unidad básica de la subjetividad son los sentidos subjetivos” (González Rey, 2011, p. 313).

La parte organizacional ha establecido que los espacios son determinantes en la producción, debido a que al contar con un sitio cómodo o agradable, se tienden a aumentar los niveles de productividad; aspecto que no es ajeno a la educación, pues el covid-19 demostró que el aprendizaje también está ligado a la afectividad que puede causar un determinado lugar y la forma como este se vincula con el individuo. En consecuencia, en los encuentros asincrónicos muchos alumnos organizaron fondos de pantalla, decoraciones y espacios confortables y seguros, tal como se hace en la escuela. Estos ambientes son esenciales a la hora de pensar en un regreso a los colegios. En síntesis, es claro que las instituciones educativas no deben ignorar la resignificación que tuvo el aula desde la pandemia, antes bien, es indispensable analizar cómo se articulan los escenarios cerrados (aulas) y abiertos, en cuanto que al final, los espacios, la pedagogía y las didácticas manejan una estrecha relación con la aprehensión de conocimientos significativos.

Conclusiones

La pandemia por el covid-19 abrió una vez más el debate sobre las prácticas educativas, a nivel nacional y mundial, en cuanto a las formas en las que se organizan estos procesos desde las orientaciones dictadas por el MEN; con ello, se evidencia que estas normativas no evalúan las desigualdades sociales que se dan en los distintos escenarios educativos. Ahora, al ser un derecho constitucional la educación debería ser equitativa, empero, la disparidad entre lo rural y lo urbano, la diferencia de oportunidades y los recursos revelan que el aprendizaje está sujeto a las condiciones del entorno en el que están inmersos los individuos.

Parte de las dificultades que devinieron de la pandemia resultaron de la falta de apropiación de las instituciones políticas para garantizar una educación para todos. Muchos de los procesos que se dieron fueron trasladados a los docentes, quienes en últimas tampoco tenían los recursos tecnológicos para dictar sus clases y debieron asumir gastos con los que no contaban; a los padres de familia, quienes igualmente tuvieron que adquirir herramientas tecnológicas a las que no tenían acceso, las cuales varían de una morada a otra de acuerdo con sus condiciones económicas y la adaptación de espacios para estudio y trabajo.

Ahora, el aislamiento social no solo afectó las prácticas económicas de los hogares, sino que transformó las relaciones al interior de estos en el momento en que la sala, el comedor, la cocina y los cuartos se convirtieron en ambientes

escolares; en que los profesores empezaron a formar parte de ese lugar privado; y en que los padres se integraron a la clase como inspectores, teniendo una participación más significativa en el aprendizaje de sus hijos.

En este contexto, los maestros se responsabilizaron de nuevos retos pedagógicos y didácticos en el fortalecimiento de cualidades tecnológicas, además, los altos directivos adquirieron otras plataformas educativas, se organizaron salones interactivos y se asesoraron los profesores con la intención de crear ambientes de aprendizajes significativos. También, se dio apertura a la reforma de los PEI, los planes de desarrollo y el proyecto franciscano, en el caso del Colegio Franciscano Jiménez de Cisneros. Cabe agregar que la instrucción de docentes en habilidades tecnológicas es continua, pues se incluye en las instituciones, estas como escenarios híbridos en pro de la mejora constante de la educación.

Finalmente, es preciso preguntar si esta nueva realidad es la pequeña brecha que han necesitado los entes reglamentarios de la educación en Colombia para generar cambios en sus políticas públicas educativas, con los cuales garanticen este derecho, o si solo quedará en el recuerdo como una crisis de salud poblacional.

El desarrollo sostenible desde la espiritualidad franciscana

*Fray César Efraín Santrich Bermúdez, OFM
Jully Andrea Atahualpa Peña*

Introducción

La Edad Media atestiguó la figura de un hombre que con su forma de ver el mundo fue determinante para la sociedad de finales del siglo XII. Sin duda alguna, su vida convenció, impresionó y trascendió en la medida que no solo tocó el corazón de las personas, sino su pensar y actuar. Es inconcebible un Francisco indiferente o desapercibido de la realidad, pues siempre tuvo la capacidad de relacionarse con todos los seres en el momento que vivió, afectando de manera positiva la cosmovisión de algunos contextos que definían la época desde el punto de vista humano, eclesial, social, político y económico.

A través de la revisión de diferentes fuentes bibliográficas, se propone tomar el pensamiento franciscano aplicado a la educación como marco para alcanzar el desarrollo sostenible y reducir la crisis económica, política, social y ambiental que repercute en las condiciones de vida de las personas e incrementa la pobreza, desigualdad e inequidad, así como el deterioro de los recursos naturales. En ese sentido, se rastrean algunas de las conferencias mundiales adelantadas por la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 1887, 1992, 2002, 2015) y la Unesco, en las cuales se caracteriza el desarrollo sostenible y se establecen los objetivos para alcanzarlo.

Por su parte, los rasgos biográficos de san Francisco, reconocidos en documentos de José Antonio Merino, son utilizados como cimiento para el análisis y se constituyen en la fuente principal para identificarlo como un modelo atemporal. De este modo, se concluye resaltando la vigencia de su pensamiento conforme a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), de manera particular, en la promoción de sociedades pacíficas, justas e inclusivas, el fin de la pobreza, la reducción de las desigualdades y la protección de los recursos naturales. Por consiguiente, se ratifica la relevancia de lo más atrayente tanto de la figura de Francisco de Asís como del mensaje franciscano: la invitación a un camino distinto, a una nueva forma de percibir la realidad propia y la de los demás, desde la perspectiva de un Dios que llamó a los individuos a vivir un hoy y mañana como auténticos seres humanos y verdaderos hermanos. Francisco de Asís “hizo posible un futuro nuevo en su tiempo; y desde su tiempo puede aún hablar a los hombres de nuestro tiempo. Este hombre rebasa lo puramente religioso para conectar con los mejores valores naturales y humanos de la humanidad” (Merino, 1985, p. 6).

Este apartado se estructura en cuatro secciones. En la primera se esboza el desarrollo sostenible y los objetivos propuestos por los líderes mundiales para alcanzarlo. La segunda aborda el pensamiento franciscano a la luz de cuatro de los 17 ODS. La tercera señala los desafíos de la educación y algunos caminos para dicho desarrollo, con base en el cuarto ODS: “garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad” (ONU, 2015, p. 16). Para finalizar, se enuncian las conclusiones.

Hacia el concepto de desarrollo sostenible

En el informe *Nuestro futuro común*, en 1987, se afirma que la humanidad debe propender por el desarrollo sostenible y duradero, definiendo este como aquel que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de suplir las propias. Para conseguir esto, se sugiere una renovada “búsqueda de soluciones multilaterales y llegar a un sistema económico internacional reestructurado de cooperación” (ONU, 1987, p. 11). El desarrollo económico –prioritario en los países más desarrollados e industrializados– debe ser sostenible y por tanto, generarse a la par que el desarrollo social y ambiental, teniendo en cuenta el deterioro mundial del planeta, el hambre, la desigualdad social, el aumento desproporcionado de la población, el calentamiento global, la pobreza, el analfabetismo y, en general, la brecha cada vez más grande entre los países ricos y los pobres.

De acuerdo con lo expuesto, el desarrollo sostenible implica una construcción conjunta entre la esfera económica, social, cultural, política y ambiental, con objetivos que deben ser comunes a nivel mundial para contrarrestar la amenaza inminente hacia la supervivencia del ser humano en la tierra. Se hace pertinente, entonces, evidenciar transformaciones sociales radicales en cuanto a las actitudes de la comunidad y la manera como está organizada. En ese orden de ideas, el sistema educativo mundial debe ser un participante activo en estos cambios.

En la declaración de Río, emitida en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medioambiente y el Desarrollo, en 1992, se considera el papel de los jóvenes en el aseguramiento de un mejor futuro para todos, reforzando lo imperante de vincular la educación en la consecución de esta meta. También, es importante señalar que su primer principio proclamado es el derecho del ser humano a “una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza” (ONU, 1992), mientras que en el tercero puntualiza que el desarrollo es un “derecho (...) que debe ejercerse en forma tal que responda equitativamente a las necesidades de desarrollo y ambientales de las generaciones presentes y futuras”.

En lo referente al proceso de globalización y sus efectos, en la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible llevada a cabo en 2002, en Sudáfrica, se sostuvo que “la rápida integración de los mercados, la movilidad del capital y los apreciables aumentos en las corrientes de inversión en todo el mundo han creado nuevos problemas, pero también nuevas oportunidades para la consecución del desarrollo sostenible” (ONU, 2002, párr. 15). Se concluye, por ello, que esta globalización debe tener como cimiento la inclusión y la equidad, de modo que los líderes se comprometan a edificar “una sociedad mundial humanitaria y equitativa y generosa, consciente de la necesidad de respetar la dignidad de todos los seres humanos” (ONU, 2002, párr. 2). Así, la responsabilidad no solo se encamina hacia las personas, sino hacia todos los seres vivientes; una cuestión fundamental que se aborda en la siguiente sección con respecto a la cosmovisión de san Francisco de Asís.

Lo anterior reafirma la imposibilidad de imaginar el desarrollo económico desligado de uno social y ambiental, es decir, se deben armonizar estos tres elementos básicos para favorecer el bienestar de las sociedades. La medición de la riqueza de los países, por ende, no debe concebirse de forma exclusiva a partir del PIB. Con esta idea de desarrollo sostenible, en 2015 se adoptaron 17 objetivos globales con 169 metas específicas a alcanzar en los quince años siguientes a nivel mundial.

Aunque los ODS no son de adopción jurídica obligatoria, los países tienen la responsabilidad de generar políticas, planes y programas que apunten hacia el

cumplimiento de las metas estructuradas para cada uno de ellos, debido a que es indispensable una transformación radical en el modo como los individuos se relacionan con el mundo, una nueva idea de ser humano, un nuevo modelo de interacción. En este contexto, el legado franciscano ofrece una visión que puede dar respuesta a estos retos; en particular, se revisan cinco de los ODS: el fin de la pobreza; la reducción de las desigualdades; la promoción de sociedades justas, pacíficas e inclusivas; el respeto por la naturaleza y el medioambiente; el fomento del uso sostenible de los ecosistemas terrestres; y la adopción de medidas urgentes para combatir el cambio climático.

Francisco de Asís, cruzando fronteras

En el desarrollo del pensamiento franciscano, con base en presupuestos antropológicos y teológicos, se destacan unas características que pueden solucionar ciertos desafíos que enfrentan hoy muchos procesos humanos. En ese sentido, la dimensión antropológica franciscana pone en prospectiva el objetivo de alcanzar un horizonte lleno de sentido, valores y acciones, las cuales sepan ubicar la vida dentro del mundo y de qué modo se vive en él. En palabras de Merino y Martínez (2004):

El pensamiento franciscano con relación al hombre, al mundo y a las cosas aboca a una actitud existencial de respeto, solidaridad y fraternidad como fundamento esencial de su postura ante la creación, abierto al diálogo con los demás y con el mundo, sintiéndose responsable en la construcción de un mundo más humano e incluyente. (p. 431)

En ese orden de ideas, Francisco descubre que la existencia toma sentido a partir de una actitud relacional, que la vida no solo se compone de tropiezos de cuerpos, sino de conexiones humanas en función de encuentros positivos de las existencias. Dicho de otro modo, para este hombre, el ser humano es lo más importante de la realización del universo; para él cada persona tiene un puesto en la creación y vale mucho para Dios. Por eso, “su visión del mundo, su interpretación de la vida, su camaradería humana, su forma de experimentar a Dios y su modo de tratar con todos los seres son prodigiosamente válidos para todos los hombres” (Merino, 1982, p. 13). Él comprende por qué Dios hizo la creación; comprende que cada criatura, aun las inanimadas, tiene una razón de ser en el cosmos.

Si bien el pueblo de Asís se quedó dibujado en la historia, el mensaje que nació en esa pequeña comarca permanece; su mensaje de paz y fraternidad, de perdón,

de respeto por la naturaleza y por los seres en su totalidad, así como la alegría, esperanza y fe en lo que se hace. Este es el mensaje de un hombre que ha hablado un lenguaje que todos, en las distintas épocas, pueden entender: el lenguaje de los hechos, de la praxis, de la mirada positiva, de la palabra creyente, del discurso con la vida. De ahí, se diría de él que “su forma de ser, de vivir, de sentir y de interpretar la vida son expresión del talante de un hombre excepcional, de un espíritu privilegiado y de un comportamiento lleno de bondad, de simpatía y de cortesía” (Merino, 1982, p. 38).

Entonces, a través de la experiencia de vida, basada en su conversión, en el ejemplo de Jesús pobre y crucificado y en las condiciones reales de su existencia al margen de un sistema, termina apareciendo la forma de vida de un proyecto que es capaz de hablarle al hombre de su tiempo, a la Iglesia y al mundo. Y hoy, también jalona a los individuos por el atractivo de un camino que ofrece, como lo hizo antes, una nueva manera de ver a Dios, al hombre y al mundo.

Visión franciscana y los retos del ser humano: el fin de la pobreza

Según datos de la Unesco, el 10 % de la población mundial vive en situación de extrema pobreza, comprometiendo su capacidad para acceder a las necesidades básicas. Lo anterior evidencia la desigualdad que no solo se liga a los ingresos económicos, sino también a la marginación y segregación social, laboral y política de algunos sectores de la población. Desde la mirada de Francisco, se identifica un ejercicio de reflexión y acción frente a esta realidad; él comprendió que la riqueza y los bienes no estaban repartidos equitativamente y que se concentraban en unos pocos, donde no todos tenían las mismas posibilidades. Francisco de Asís fue hijo de una época marcada por grandes diferencias sociales, puesto que el feudalismo había empobrecido a toda la población. De modo que

Era una sociedad fuertemente estructurada según una jerarquía de estamentos cerrados y definidos, que tenían sus deberes y sus derechos, sus honores y sus obligaciones, su psicología, su cultura y su sensibilidad. Se dividían en *maiores*, es decir, nobles, caballeros, señores con su propia jerarquía y amplios privilegios; y *minores*, es decir, trabajadores que eran los villanos (labradores, artesanos, comerciantes), que podían ser libres y poseer, y los siervos o los esclavos que carecían de libertad y pertenecían al dueño como el ganado o una herramienta. (Merino, 1982, p. 177)

En consecuencia, se encuentran algunos episodios de su vida que indican una preocupación por el pobre y el discriminado. Parte de sus consideraciones siempre fue en favor de los pobres, en contraposición de la actitud opulenta de su padre en cuanto a los bienes materiales, quien desde su actividad comercial, explotaba a sus empleados y acaparaba las ganancias de su producción. No escatimaba cuando veía a un pobre repartir los recursos de su padre, como dice su biógrafo san Buenaventura: “convertido ya en un oyente no sordo del Evangelio, se propuso dar limosna a todo el que se la pidiere” (Directorio Franciscano, 1998a, “Capítulo I”, párr. 2). Por eso, prefería invitar a los pobres a su mesa a espaldas de su padre, pues se sentía a gusto sirviéndoles él mismo con aquella generosidad que lo distinguía. Y es así como empezó a inquietar en su corazón una fuerte compasión hacia aquel que carecía de lo mínimo para vivir. Como diría Uribe (2009), “él mismo se percató de ello cuando un día, después de haber despedido bruscamente a un mendigo que vino al almacén para pedirle limosna, salió poco después a buscarlo para disculparse y entregarle una limosna generosa” (p. 25).

Otro episodio en este sentido es la exigencia que hace a todo aquel que quiere seguir sus pasos, de este modo y en concordancia con el Evangelio, pone como condición la venta de sus pertenencias y la entrega de ellas a los pobres: “tal es nuestra vida y regla y la de todos aquellos que quieran unirse a nuestra compañía, si quieres ser perfecto vete y cumple lo que has oído” (Directorio Franciscano, 1998a, “Capítulo III”, párr. 9). Era evidente su criterio de vida en común, donde “centraban todo el afecto en la comunidad y se esforzaban (...) para subvenir a las necesidades de los hermanos” (Directorio Franciscano, 1998b, “Capítulo XV”, párr. 7).

Su concepción del uso del dinero y de los bienes partía de la experiencia personal en el negocio textil de su padre, quien pertenecía a la nueva clase social llamada burguesía; aquellos que la componían se alejaban de ese pacto con el feudalismo y a través de un dote en dinero, accedían a ser miembros de esta. Hay que recordar que el dinero tenía una mayor importancia en ese momento, en cuanto que las clases humildes realizaban su intercambio comercial en especie. Por ello, la historia habla de una especie de revolución con respecto al sentido de la economía que inició en la época de Francisco. Es claro que, aunque su opción fue por la pobreza evangélica como fundamento en el seguimiento de Cristo, su forma de organizar la vida de los hermanos como una familia, donde todo lo ponían en común y al servicio aun de los más pobres, produjo una manera distinta de vivir y de relacionarse como grupo y hasta como sociedad.

En resumen, se trata de un movimiento con una nueva visión que empieza a plantear sus criterios a partir de las propias opciones sociales y económicas, generando un modelo crítico frente al excluyente sistema vigente y, en consecuencia, solidario con los pobres que no tenían acceso a la moneda. Un sistema en el que todo se ponía al servicio común, el uso de lo necesario, el cuidado de los más vulnerables y desprovistos, y la igualdad de condiciones.

San Francisco de Asís: modelo de reducción de las desigualdades

De acuerdo con datos de Recon (s.f.), la desigualdad es cada día más evidente:

El 10 por ciento más rico de la población se queda hasta con el 40 por ciento del ingreso mundial total, mientras que el 10 por ciento más pobre obtiene solo entre el 2 y el 7 por ciento del ingreso total. (párr. 1)

Frente a este panorama, la Declaración de Johannesburgo sobre el Desarrollo Sostenible hace un llamado al diálogo y a “la cooperación mutua entre las civilizaciones y los pueblos del mundo, independientemente de consideraciones de raza, discapacidad, religión, idioma, cultura o tradición” (ONU, 2002, párr. 18); reconociendo la importancia de promover la solidaridad humana.

Tal como hoy, en la sociedad de Francisco de Asís había grandes desigualdades que él supo conciliar, valorando siempre la diferencia e interesándose por los excluidos, así como por los valores y talentos de cada uno, los cuales definían al verdadero hermano menor. La época que impactó Francisco dio paso a ciertas transformaciones sociales que fueron trascendentales en la historia, por ejemplo, la igualdad –apoyada en el cambio de la infraestructura económica– trajo nuevos aires en las relaciones humanas. Como explica Garrido (1993), “Francisco fundamenta la fraternidad en relaciones de reciprocidad, con conciencia de igualdad, en clima de libertad y alegría” (p. 144). De este modo, la igualdad en Francisco no es un principio abstracto o una filosofía, sino la traducción práctica de lo que predicó y vivió Jesús de Nazaret: “todos somos hermanos, por ser hijos de un mismo Padre”. Sin embargo, Francisco y su movimiento no solo desarrollaron una propuesta espiritual, sino que configuraron un principio social con su manera de vivir, demostrando que la estructura primordial de la relación interpersonal es la igualdad y no la dependencia.

El hermano Francisco siempre estuvo en conexión con los otros, sin distingo alguno, pero desde un vínculo vivido y compartido en la diferencia. Su naciente

grupo era muy diverso y no se concebía como una casta religiosa ni tuvo prevención hacia determinada condición social: “muchos del pueblo, nobles y plebeyos, clérigos y legos, tocados de divina inspiración, se llegaron a san Francisco, deseosos de militar siempre bajo su dirección y magisterio” (Directorio Franciscano, 1998b, “Capítulo XV”, párr. 3). En la familia de Francisco no existe preferencia por unos y predisposición hacia otros, debido a que por encima de todo, raza o cultura, se mira es al ser humano. Esto se refleja en su experiencia con los leprosos, quienes eran excluidos de la sociedad por su enfermedad:

Yendo un día a caballo por las afueras de Asís, se cruzó en el camino con un leproso. Como el profundo horror por los leprosos era habitual en él, haciéndose una gran violencia, le dio una moneda y le besó la mano. (Directorio Franciscano, 1998c, “Capítulo IV”, párr. 2)

Esta actitud pone en consideración la actitud de un hombre que fue capaz de asumir, de manera profunda, aquello que para el resto de los mortales era repugnante y constituía una de las grandes expresiones de desigualdad: el desprecio y la exclusión de una persona. Ahora, otro aspecto que revela la unidad en la diferencia en la construcción de la fraternidad lo ejemplariza el santo cuando describe al hermano perfecto:

El bienaventurado Padre, en cierto modo identificado con los santos hermanos por el amor ardiente (...) pensaba muchas veces para sus adentros en las condiciones y virtudes debería reunir un hermano menor. Y decía, que sería buen hermano menor aquel que conjuntara la vida y las cualidades de estos santos hermanos a saber: la fe del hermano Bernardo, (...) la sencillez y pureza del hermano León, la cortesía del hermano Ángel, (...) la conversación elegante y devota del hermano Maseo. (Directorio Franciscano, 1998d, “Capítulo VI”, párr. 1)

Y así, de manera sucesiva, las cualidades de todos los hermanos. A partir de estos hechos, es indiscutible que la fraternidad franciscana, sin proponérselo, plantea un estilo diferente de humanidad, mientras le hace ver a la sociedad que se requieren estructuras de relaciones auténticamente humanas, donde cada uno pueda ser sí mismo, además, que las conexiones interpersonales justas y equitativas son fundamentales en la búsqueda por elaborar una mejor comunidad. En este sentido, Garrido (1993) dice:

Es necesario alimentar el diálogo abierto, de igualdad y libertad, donde se luche contra ese poder del Estado que adquiere cada vez formas más sofisticadas y totalizantes para generar desigualdad. Nuestra sociedad y la

dignidad humana, está mediatizada por los sistemas ideológicos y religiosos, por diferencias de clases, sexo, razas, naciones, por la violencia de unos pocos y la angustia de los más desfavorecidos. (p. 155)

Por esta razón, el comportamiento de Francisco respecto a los demás estuvo repleto de gran valor y sentido humano y supo crear condiciones que alteraron las relaciones interpersonales y el respeto por las diferencias. Toda su vida –más en práctica que en discurso– estuvo orientada a construir una sociedad en la que impera el amor y las formas civilizadas, y donde no hay espacio para el odio y la exclusión. En consecuencia, los sujetos están llamados a contribuir a la edificación de un mundo de iguales, de hermanos, sin fronteras pero sin atajos.

Francisco de Asís y la promoción de sociedades justas, pacíficas e inclusivas

Es indudable que todos los seres buscan la paz como uno de los bienes supremos de las sociedades. No obstante, la convivencia humana, el afán por los intereses personales, las luchas por el poder y las grandes conquistas de las comunidades a lo largo de la historia están amenazadas; Francisco sabía

Que la sociedad no es pacífica, que el hombre está instalado en permanente crisis y que tanto la sociedad, que él conoció, como todas las sociedades han sido dualistas, han estado divididas en dirigentes y dirigidos, en los que mandan y los mandados, en los de arriba y en los de abajo, en fuertes y débiles, en poseedores y poseídos, en libres y esclavos, en grandes y pequeños. (Merino, 1982, p. 177)

Si bien Francisco no pretendió dar solución a las condiciones de la época ni producir un cambio de estructuras sociales, causó un efecto de transformación en la mentalidad de los individuos de entonces, tanto civiles como eclesiásticos, y así preparó el ambiente para que luego se modificaran dichas estructuras. Es indiscutible que el santo entendió al hombre y sus circunstancias, puesto que experimentó las grandes tensiones, los fuertes conflictos y las vergonzosas rivalidades entre instituciones y familias; por eso, insistía en que sus compañeros antes de hablar de paz, fueran pacíficos, es decir, la actitud por encima de la palabra. De ahí que el seráfico doctor san Buenaventura lo definiera como el ángel de la verdadera paz.

Por consiguiente, el comportamiento existencial de los hermanos menores es aquel que se define en su regla: “cuando van por el mundo, no litiguen, ni con-

tiendan de palabra, ni juzguen a otros, sino sean apacibles, pacíficos y mesurados, mansos y humildes hablando a todos decorosamente como debe ser” (De Asís, s.f., “Capítulo III”, párr. 1). Su pedagogía de pacíficos, más que de pacifistas, era que vivieran de verdad en paz consigo y con los otros; esta era la única manera de irradiar la paz y contagiarla.

Ahora, Francisco no solo trató de llevar la paz a las personas particulares, a las familias, a los grupos, a las ciudades y a las instituciones, sino que siempre fue a la raíz del problema social y político, como su intervención en el litigio entre el obispo y el alcalde, el lobo que atacaba a la población de Gubbio o su visita al sultán Malik al Kamil en Medio Oriente. Refiriéndose al conflicto entre el obispo diocesano y el alcalde de la ciudad de Asís, “dijo pues a sus compañeros: es una gran vergüenza para vosotros, siervos de Dios, que nadie se preocupe de restablecer entre el obispo y el *podestà* la paz y la concordia cuando todos vemos como se odian” (Directorio Franciscano, 1998e, “Restablece la paz”, párr. 2); donde el primero excomulgó al segundo y este decretó de manera oficial cortar toda clase de comercio con aquel. Más adelante,

Llamó a uno de sus compañeros y le dijo: “vete donde el *podestà* y dile de mi parte que acuda al obispado (...) y con toda la gente que pueda reunir”. Cuando el hermano partió, dijo a otros dos compañeros: “id y en presencia del obispo, del *podestà* y de toda la concurrencia y, cantad el *Cántico del hermano sol*”. (párr. 4)

En una de sus estrofas, este cántico dice: “loado seas tú, mi Señor, por aquellos que perdonan por tu amor y soportan enfermedad y tribulación. Bienaventurados, aquellos que las sufren en paz, pues de ti, Altísimo, coronados serán” (párr. 3). De este modo, arrojándose a los pies del obispo, el *podestà* respondió: “por el amor de nuestro Señor Jesucristo y de su siervo el bienaventurado Francisco, estoy dispuesto a daros por todas mis ofensas la satisfacción que deseáis” (párr. 6). El obispo tendió las manos y le levantó manifestando: “mi cargo exige en mí humildad, pero tengo un carácter pronto a la cólera; te pido me perdones” (párr. 7).

Otro caso especial y de gran popularidad es la historia del lobo de Gubbio:

En el tiempo en que san Francisco moraba en la ciudad de Gubbio, apareció en la comarca un grandísimo lobo, terrible y feroz, que no solo devoraba los animales, sino también a los hombres; hasta el punto de que tenía aterrorizados a todos los habitantes, porque muchas veces se acercaba a la ciudad.

San Francisco, movido a compasión de la gente del pueblo quiso salir a enfrentarse con el lobo (...). Díjole entonces san Francisco: puesto que estás de acuerdo en sellar y mantener la paz, yo te prometo hacer que la gente de la ciudad te proporcione continuamente lo que necesitas mientras vivas, de modo que no pases ya hambre (...). Pero, una vez que yo te haya conseguido este favor, quiero, hermano lobo, que tú me prometas que no harás daño ya a ningún hombre del mundo y a ningún animal. (Directorio Franciscano, 1998f, "Capítulo XXI", párr. 1-7)

No interesa si se trata de un lobo o de un salteador de caminos, lo interesante es la narración de fondo, la cual contiene una situación dramática a la que san Francisco dio una salida pacífica y reconciliada entre las dos partes: el lobo del camino insatisfecho y con el estómago vacío y el lobo de la ciudad satisfecho, sin hambre y cómodo, con abrigo y techo.

En ese anhelo por la paz, en otro momento Francisco decide visitar al sultán de Egipto, Malik al Kamil. En 1219, se embarcó con otros hermanos menores al puerto de Ancona para dirigirse a Oriente: a Tierra Santa, Damietta, donde se libraba una batalla entre cristianos y musulmanes en la quinta cruzada. No quiso ir como cruzado, en busca de un triunfo militar o como héroe, ni como predicador de esta expedición, sino como peregrino que iba en son de paz. Cuando estuvieron frente al sultán,

Les preguntó quién los había enviado, cuál era su objetivo, con qué credenciales venían y cómo habían llegado hasta allí; y el siervo de Cristo Francisco le respondió con intrepidez, que había sido enviado no por hombre alguno, sino por el mismo Dios altísimo, para mostrar a él y a su pueblo el camino de la salvación y anunciarles el Evangelio de la verdad. Y predicó ante dicho sultán sobre Dios trino y uno y sobre Jesucristo salvador de todos los hombres con tan gran convicción (...) que claramente se veía cumplirse en él aquello del Evangelio: "yo os daré palabras y sabiduría, a las que no podrá hacer frente ni contradecir ningún adversario vuestro". (Buenaventura, s.f., p. 87)

El encuentro de Francisco con el sultán generó una cultura del diálogo, pues no lo veía como enemigo, sino como un hermano musulmán. Con su peregrinación a Tierra Santa, en su corazón quería detener la guerra y convertir a los musulmanes a través de la persuasión, el ejemplo de vida y de la no violencia, porque estaba convencido de que era mejor crear cristianos que destruir musulmanes. El varón de Dios no apoyaba la cruzada, debido a que la actitud belicista de esta era contraria a su espíritu pacifista. Cabe destacar que la paz de Francisco no

implica en sí misma el apoyo a intereses sociales, políticos o de algún partido; su paz estaba fundamentada en el modelo de vida de Jesucristo, hombre de paz y justicia.

La praxis de Francisco siempre es una denuncia de la injusticia y de todo lo que ocasiona discordias y litigios; de ahí viene el compromiso de mediar por la paz. Es imposible que haya paz si no hay justicia. Esta será efímera sin un proceso que sane todas las heridas, el cual conduzca siempre a la verdad y a que el culpable acepte la responsabilidad de la injusticia cometida. En ese sentido, solo es posible la paz en el contexto de tal justicia, en que nadie pierde o sufre opresión, en el que todo dirige a que las diferentes partes tengan los mismos derechos y responsabilidades. En resumen, la paz no es ausencia de conflicto y de guerra, sino que es la más firme disposición para aceptar y acoger al otro en su diversidad, dándole voz y espacio vital en un futuro común.

San Francisco de Asís y el respeto por la naturaleza y el medioambiente

A lo largo de la historia humana, la naturaleza se presenta como factor integrante indiscutible de la vida del hombre. La persona vive e interpreta la naturaleza de muchas maneras: como horizonte divino, objeto de resistencia, suma de cosas, conjunto de utensilios, campo de investigación, fondo de explotación, escenario de la actividad humana, fuente de inspiración estética, etc.

José Antonio Merino, *Visión franciscana de la vida cotidiana.*

En el transcurso del tiempo, siempre se ha asociado a san Francisco con la naturaleza, con el cosmos. Con ese mundo en que el ser humano ha desarrollado su vida en todas las épocas, desde la caverna hasta la tecnología e informática; que para Francisco no se reduce a un espacio geográfico, sino al lugar en que el hombre debe encontrar su significado y el de las demás criaturas. Por eso, en su relación con ese mundo concreto, va descubriendo la importancia de participar de forma activa y comprometida, donde todos los seres reciben elementos vitales para existir, pero también para que los comparta. Sin embargo, este compromiso de valoración del cosmos no es por apariencia o romanticismo, sino que se fundamenta en un mundo en el que es posible el encuentro con Dios y con los seres animados e inanimados, como hermanos y hermanas acogidos y amados. Es así como esta mirada de la naturaleza es totalmente opuesta a la visión que tiene el ser humano, quien no se siente parte de ella y la entiende solo desde una concepción mercantilista, basada en la explotación irresponsable de los recursos y del medioambiente, y en toda manera de contaminación industrial o doméstica

de los elementos vitales para la subsistencia del humano y de su entorno, como la tierra, el agua, el fuego o el aire.

Ese amor de Francisco por la creación se cimienta en el sentido director de lo divino presente en todas las cosas, es decir, cómo Dios había retratado la belleza en el universo. En consonancia con esto, se aprecian varios episodios trascendentes en la vida de Francisco, quien tenía un respeto profundo por la naturaleza, pues se sentía criatura y no creador, se sentía hermano, porque todas las cosas procedía de un mismo Padre y Creador: Dios. En Francisco, la naturaleza jamás es objeto útil ni espacio permitido para desarrollar la ambición incontrolada del hombre. Por lo cual, siempre manda a sus hermanos que no corten el árbol por completo cuando necesiten leña, para que eche brotes de nuevo; que dejen espacio para las hierbas y las flores cuando siembren hortalizas. De este modo,

Sería excesivamente prolijo, y hasta imposible, reunir y narrar todo cuanto el glorioso padre Francisco hizo y enseñó mientras vivió entre nosotros. ¿Quién podría capaz de narrar cuánta dulzura gozaba al contemplar en las criaturas la sabiduría del Creador, su poder y su bondad? (...) Y, al encontrarse en presencia de las flores, les predicaba, invitándolas a loar al Señor, como si gozaran del don de la razón. Y lo mismo hacía con las mieses y las viñas, con las piedras y las selvas, y con todo lo bello de los campos, las aguas de las fuentes, las frondosidades de los huertos, la tierra y el fuego, el aire y el viento, invitándoles con ingenua pureza al amor divino y a una gustosa fidelidad. En fin, a todas las criaturas las llamaba hermanas como quien había llegado a la gloriosa libertad de los hijos de Dios. (Directorio Franciscano, 1998b, "Capítulo XXIX", párr. 1-3)

Indiscutiblemente, esto indica que al reverenciar y respetar a la naturaleza y todo lo que hay en ella, no lo hacía de modo egoísta o impersonal, sino que su espíritu concreto y respeto por la diferencia, lo llevaban a tratar cada objeto, ser, flor o animal con detenida cortesía. En otras palabras, supo entender que cada cosa posee un puesto en la creación y que no tiene una relación aislada, debido a que la totalidad de los elementos proviene de la mano del Creador.

La síntesis de su concepción de la naturaleza –y por ende de la creación– se encuentra en la composición del *Cántico a las criaturas* o *Cántico del hermano sol*, donde están retratadas todas las presencias del universo, incluyendo la muerte, a la cual se refiere como hermana:

Altísimo y omnipotente buen Señor,
tuyas son las alabanzas,
la gloria y el honor y toda bendición.

A ti solo, Altísimo, te convienen
y ningún hombre es digno de nombrarte.
Alabado seas, mi Señor,
en todas tus criaturas,
especialmente en el Señor hermano sol,
por quien nos das el día y nos iluminas.
Y es bello y radiante con gran esplendor,
de ti, Altísimo, lleva significación

Alabado seas, mi Señor,
por la hermana luna y las estrellas,
en el cielo las formaste claras y preciosas y bellas.

Alabado seas, mi Señor, por el hermano viento
y por el aire y la nube y el cielo sereno y todo tiempo,
por todos ellos a tus criaturas das sustento.

Alabado seas, mi Señor, por el hermano fuego,
por el cual iluminas la noche,
y es bello y alegre y vigoroso y fuerte.

Alabado seas, mi Señor,
por la hermana nuestra madre tierra,
la cual nos sostiene y gobierna
y produce diversos frutos con coloridas flores y hierbas.

Alabado seas, mi Señor,
por aquellos que perdonan por tu amor,
y sufren enfermedad y tribulación;
bienaventurados los que las sufran en paz,
porque de ti, Altísimo, coronados serán.

Alabado seas, mi Señor,
por nuestra hermana muerte corporal,
de la cual ningún hombre viviente puede escapar.

Ay de aquellos que mueran
en pecado mortal.
Bienaventurados a los que encontrará
en tu santísima voluntad
porque la muerte segunda no les hará mal.

Alaben y bendigan a mi Señor
y denle gracias y sírvanle con gran humildad. (De Asís, 1225, párr. 1-14)

Francisco no solo disfrutó de la naturaleza, sino que unido a ella vital y efectivamente, celebró asombrado las maravillas del Creador. En consecuencia, entendió que el hombre está dentro de la creación, de modo que no la puede manipular o dominar; más bien, Dios le dio la capacidad para cuidarla y protegerla.

Desde esta perspectiva, es claro que si la naturaleza se ve deteriorada, es porque también la sociedad está enferma. No se trata de ser alarmistas o fatalistas, sino de constatar la existencia de esas problemáticas ligadas con el deterioro y el menoscabo del ambiente tanto natural como social, cuyas causas profundas y complejas deben afrontarse. La destrucción de la naturaleza y la degradación imparable de la tierra también son efectos y reflejo de una gran crisis ética y de valores, dicho de otra manera, una crisis antropológica, moral y cultural provocada por intereses personales y de grupos particulares, de egoísmos nacionales, del gran capital, de imperialismos económicos y de multinacionales.

Desde la visión de Francisco de Asís, la espiritualidad franciscana tiene una forma distinta de ver y de relacionarse con Dios, con los demás y con el entorno. En ese sentido, “es un modo concreto y específico de ser, de estar en el mundo y de tratar a las criaturas, donde las relaciones con ellas son personalizadas. Por eso, necesitamos con urgencia verdaderas referencias humanas, sociales, éticas y políticas” (Orden de Frailes Menores [OFM], 2008, p. 63).

Por consiguiente, hablar de espiritualidad franciscana y de cuidado ecológico es tomar una posición ética de la responsabilidad conforme al mundo y a lo que contiene, buscando el valor supremo de la consecución de la paz en lo social y en lo medioambiental. El franciscanismo es un pensamiento que puede aportar presupuestos válidos, de la moderación y de la sencillez, para una antropología relacional y una ética del cuidado como solución a la explotación y al maltrato del medioambiente. En este escenario, no solo se trata de conocer, leer o interpretar la realidad, sino de actuar afrontando los grandes problemas provocados por aquellos sistemas que destruyen la naturaleza y el medioambiente, asumiendo la formación de una cultura sustentada en las conexiones de justicia y solidaridad del hombre con la creación.

La educación como catalizador

La espiritualidad franciscana y el pensamiento que se ha derivado de ella ha tenido el poder de establecer unas categorías existenciales que, sin duda alguna,

han permanecido vigentes. Francisco ha planteado unas ideas de vida que hoy pueden dar respuesta o al menos coincidir con los retos que la sociedad, la cultura y el medioambiente están presentado, donde la educación juega un papel vital. En el informe de seguimiento a la educación de 2016, la directora general de la Unesco (2017), Irina Bokova, explicaba que

Es necesario un cambio radical de la manera en que concebimos la función que desempeña la educación en el desarrollo mundial, debido al efecto catalizador que tiene en el bienestar de las personas y el futuro de nuestro planeta (...). Ahora más que nunca, la educación tiene la responsabilidad de estar a la altura de los desafíos y las aspiraciones del siglo XXI y fomentar las competencias y los valores adecuados para avanzar hacia el desarrollo sostenible e inclusivo y la convivencia pacífica. (párr. 4)

De este modo, se hace evidente la importancia de la educación en la promoción del desarrollo sostenible. Esta es un agente clave de transformación, por tanto, los sistemas educativos deben integrar los principios, los valores y las prácticas de este tipo de desarrollo; es la que garantiza los procesos de formación que modifican el pensamiento y las actitudes que hacen que los humanos sean capaces de crear no solo conocimientos, sino nuevas formas de relación y de saber estar en el mundo. En este orden de ideas, la educación y el conocimiento no pueden estar enfrascados tautológicamente en esferas recirculantes que no dan paso a desarrollar a las personas y sus entornos. La intencionalidad franciscana y su propuesta desde un estilo de hacer y ver las cosas sirven como camino para la edificación de una mejor sociedad; si bien se sabe que no hay una pedagogía franciscana sistematizada, es propio aprovechar esas categorías concretas y existenciales que ponen al ser humano como centro de todo el quehacer educativo y, al mismo tiempo, como sujeto afectante y afectado en los procesos de construcción humana, social y cultural.

En su paso por la escuela, los niños y adolescentes deben adquirir conocimientos teóricos y prácticos fundamentales para alcanzar el desarrollo sostenible. En ese sentido, los modelos pedagógicos deben ser impactados, el currículo debe ser pertinente a este propósito, y las prácticas deben actualizarse y reorientarse.

En este panorama, la educación debe propiciar el análisis crítico de la sociedad no para adaptarse a ella, sino para humanizarla; podría etiquetarse esta como un sistema educativo que contrarresta a una sociedad económicamente clasista, excluyente y desigual. Es decir, se precisa una escuela pensada sobre la realidad del planeta, una escuela contextualizada que impulse la creación de conciencia,

que debata sobre “los problemas cruciales, en particular los problemas que están incitando al cambio dentro de nuestra cultura” (Bruner, 1997, p. 184).

Se requiere, entonces, una escuela donde se validen los intereses y las necesidades de los niños, las niñas y los jóvenes; un modelo inspirador que estimule el amor por todos los seres vivos del planeta; un servicio educativo que favorezca la creatividad y la innovación, en el cual se eliminen las evaluaciones estandarizadas, los premios, los castigos y la competencia. Si se pretende formar individuos que aborden éticamente a la sociedad, se deben incentivar los principios colaborativos y eliminar la idea del estudiante como sujeto de rendimiento y productividad. No obstante, las exigencias de la escuela terminan por deshumanizar estas prácticas y van en contravía de los ODS, los cuales apuntan hacia la reducción de las desigualdades, la paz y el fin de la brecha entre ricos y pobres.

Frente a estas circunstancias, los docentes son quienes crean los escenarios y las posibilidades para que los educandos construyan saberes y los pongan en funcionamiento. Por ende, es indispensable reconocer el valor del educador y la promoción de su cualificación y preparación en desarrollo sostenible. En este aspecto, fomentar la investigación para la producción de conocimiento tanto de los alumnos como de los profesores ocupa un lugar esencial.

Por su parte, Bruner (1997) sostiene que “la habilidad es una forma de relacionarse con las cosas, no una derivación de la teoría. La habilidad puede mejorar con la ayuda de la teoría pero el conocimiento solo ayuda cuando desciende a los hábitos” (p. 273). Es indispensable, en ese sentido, crear conocimiento a través de la experiencia, filtrando el aprendizaje a la vida de los estudiantes. Además, la investigación debe estar estrechamente ligada con los principios de sostenibilidad.

Conclusiones

Francisco de Asís fue un visionario que, sin proponérselo, adelantó la perspectiva futura del mundo, el hombre y sus relaciones humanas, espirituales, culturales y sociales, que es afectada por el egoísmo de los pueblos; que supo llamar la atención a una comunidad fragmentada por el egocentrismo, dándole a entender que la existencia solo se desarrolla si se está conectado con el otro y con sus circunstancias. De este modo, Francisco no fue un espectador pasivo, sino un sujeto participante y comprometido con un hombre que se sabe individuo, pero que se desenvuelve como persona dentro de una sociedad.

La encrucijada en la que están los seres humanos, el deterioro de la sociedad y la brecha entre ricos y pobres, entre países desarrollados y en desarrollo, ame-

nazan la continuidad de los seres humanos en el planeta e impiden la prosperidad para todos. El estilo de vida franciscano con respecto a Dios, al hombre, al mundo y a las cosas empuja a los sujetos hacia una actitud existencial de respeto, solidaridad y fraternidad entre los seres humanos como fundamento esencial de su postura ante la creación; con apertura al diálogo con los demás y con el mundo; “sintiéndose responsable en la construcción de un mundo más humano e incluyente” (Merino y Martínez, 2004, p. 433). Cuando el hombre es capaz de entender lo dicho, sabe dónde se ubica en el tiempo y espacio y ha comprendido en qué consiste la dignidad del ser humano; si bien esta se liga al poder, al placer y al tener, su eje es llenar de plenitud la existencia, mirando a su alrededor, a un mundo que invita a edificar la humanidad de forma positiva, sin dejar a nadie por fuera.

Francisco, “el fundador de la familia franciscana era una presencia actuante que iba forjando *una forma mentis* y una hermenéutica, un modo de ver y de interpretar al hombre y sus problemas más profundos” (Merino, 1982, p. 86). Esa vida humana retratada en la creación de Dios lo llevó a considerar que vivir es, de alguna manera, aprender a convivir, respetando la diferencia en el ser y quehacer de los demás. Es por eso que los seres humanos se hallan y se sienten inmersos en un conjunto de conexiones y estructuras que acompañan y facilitan, o condicionan y dificultan, su cotidiano vivir. La creación de la sociedad es una realidad de los humanos para los humanos, que exige asumir una responsabilidad en el plano educativo, afectivo, político, cultural y ecológico. Es así que la vida franciscana se estructura a partir de un ejercicio relacional que puede ser muy común y superficial, pero que para Francisco de Asís fue un talante sustancial y determinó una forma de ser: el vínculo con Dios, consigo mismo, con el cosmos y con los demás.

Anexos

Anexo 1

Encuesta: clima organizacional en tiempos de pandemia

Fecha:	DD	MM	AAAA
--------	----	----	------

Marque con una X la sección o dependencia a la cual pertenece.

Coordinaciones:		Administrativos:	
Docentes preescolar y primaria:		Servicios generales:	
Docentes bachillerato:		*Apoyo escolar (enfermeras, auxiliar de preescolar):	

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar nuestro clima organizacional.

Criterios de evaluación

5 siempre	4 casi siempre	3 algunas veces	2 muy pocas veces	1 nunca
-----------	----------------	-----------------	-------------------	---------

Participación

	Criterio	5	4	3	2	1
A	¿Qué tan informado está sobre el horizonte institucional, reglamento interno de trabajo y protocolos institucionales?					

B	¿Qué tan orgulloso se siente de pertenecer a la institución?					
C	¿En la institución existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo?					
D	¿Usted participa en las decisiones que se toman en la institución y que afectan su trabajo?					
E	¿Participa en las celebraciones, ceremonias e integraciones de sana convivencia programadas por la institución?					

Relaciones interpersonales

	Criterio	5	4	3	2	1
A	¿Qué tan bien se la lleva con sus compañeros?					
B	¿Qué tanto apoyo ha sentido por parte de sus compañeros en la ejecución de sus labores?					
C	¿Existen confianza entre los compañeros del equipo de trabajo?					
D	¿Qué tanta colaboración y trabajo en equipo se vivencia en el desarrollo de las actividades laborales?					
E	¿Maneja buenas relaciones con sus compañeros de trabajo?					

Liderazgo

	Criterio	5	4	3	2	1
A	¿Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en su jefe inmediato?					
B	¿Son delegadas claramente las responsabilidades al interior del grupo de trabajo?					
C	¿Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo?					
D	¿Es buena la escucha y el trato de su jefe inmediato?					
E	¿Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo?					

Comunicación

	Criterio	5	4	3	2	1
A	¿Qué tan oportuna considera la comunicación a través del correo electrónico?					
B	¿Qué tan asertiva es la comunicación entre jefe inmediato y colaboradores?					
C	¿Qué tan conveniente es la información, su contenido y la forma de expresarlos?					
D	¿La información de interés es comunicada oportunamente?					
E	¿Cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas?					

Reconocimiento

	Criterio	5	4	3	2	1
A	¿Recibe recompensa por el cumplimiento de metas o proyectos institucionales?					
B	¿El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas de ascensos y de aprendizaje?					
C	¿Qué tan justa considera que es la retribución económica por las labores desempeñadas?					
D	¿La institución le brinda espacios de formación para actualizar los conocimientos de su trabajo?					
E	¿Qué tan reconocido y valorado es su trabajo?					

Referencias

Lectura del humanismo franciscano en la gestión del talento humano

- Acosta, I. L. (2006). El ambiente laboral: tendencias y percepciones. *Trabajo y Sociedad*, 7(8), 1-28. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=387334680006>
- Buenaventura. (1945). *Obras de san Buenaventura* (t. 1). BAC.
- Castel, R. (1997). *Las metamorfosis de la cuestión social: una crónica del salariado*. Paidós.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Correa, E. (2013). Evolución del concepto de recursos humanos, desde el punto de vista de la psicología y la administración: discusiones y aciertos. *Suma de Negocios*, 4(1), 109-119. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3020982
- De Asís, F. (1985). Testamento (=Test). En J. A. Guerra (Ed.), *San Francisco de Asís: escritos, biografías, documentos de la época* (3.ª ed., pp. 120-124). BAC.
- De Celano, T. (1985). La vida segunda. En J. A. Guerra (Ed.), *San Francisco de Asís: escritos, biografías, documentos de la época* (3.ª ed., pp. 231-359). BAC.
- Fernández, C. F., y Suárez, R. (2020, 27 de marzo). La dura realidad de los médicos colombianos frente a la pandemia. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/salud/medicos-colombianos-hablan-de-miedos-y-falta-de-proteccion-ante-el-coronavirus-477704>
- Joven denuncia que pese a tener síntomas de covid, debe ir a trabajar. (2021, 14 de abril). *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/bogota/joven-denuncia-que-pese-a-tener-sintomas-de-covid-debe-ir-a-trabajar-580863>
- Lewin, K. (1988). La teoría del campo y el aprendizaje. En *La teoría de campo en la ciencia social* (pp. 68-128). Paidós.
- Marzano, M. (2008). *Programados para triunfar: nuevo capitalismo, gestión empresarial y vida privada*. Tusquets.
- Merino, J. A. (1982). *Humanismo franciscano: franciscanismo y mundo actual*. Cristiandad.

- Merino, J. A. (1993). *Manual de filosofía franciscana*. BAC.
- Morales, L. F., Bonilla-Mejía, L., Pulido, J., Flórez, L. A., Hermida, D., Pulido-Mahecha, K. L., y Lasso-Valderrama, F. (2020, septiembre). *Efectos de la pandemia por covid-19 en el mercado laboral colombiano: identificando el impacto de restricciones sectoriales a la movilidad*. Banco de la República. <https://www.banrep.gov.co/es/borrador-1129>
- Olaz, Á. (2013). El clima laboral en cuestión: revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta*, (56), 1-35. <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/aolaz1.pdf>
- Pacientes con covid denuncian que no les dan incapacidades y así les toca ir a trabajar. (2020, 30 de octubre). *Noticias Caracol*. <https://noticias.caracoltv.com/salud/pacientes-con-covid-denuncian-que-no-les-dan-incapacidades-y-asi-les-toca-ir-a-trabajar>
- Pereda, S., y Berrocal, F. (1999). El entorno empresarial: la empresa, su organización y funcionamiento. *Revista Complutense de Educación*, 10(1), 15-35. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=150266>
- Standing, G. (2013). *El precariado: una nueva clase social*. Pasado y Presente.
- Vallejo, L. M. (2016). *Gestión del talento humano*. Espoch.
- Vejar, D. J. (2017). Precariedad laboral en América Latina: contribuciones a un modelo para armar. *Revista Colombiana de Sociología*, 40(2), 27-46. <https://doi.org/10.15446/rsc.v40n2.66382>

Gestión del talento humano como estrategia para el éxito de las metas organizacionales: una propuesta para un alto directivo de instituciones educativas en tiempo de crisis

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Cuadra-Martínez, D., Castro-Carrasco, P. J., Sandoval-Díaz, J., Pérez-Zapata, D., y Mora Dabancens, D. (2020). Covid-19 y comportamiento psicológico: revisión sistemática de los efectos psicológicos de las pandemias del siglo XXI. *Revista Médica de Chile*, 148(8), 1139-1154. <https://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872020000801139>
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. ECOE.
- Finol, J. E. (2020). Antropo-semióticas del cuerpo. Pandemia y transformaciones en la Corposfera: espacio, desritualización e identidades. *Espacio Abierto*, 29(4), 178-195. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/espacio/article/view/35066>
- Garzón Castrillón, M. A. (2020). La dirección estratégica. *Ide@s CONCYTEG*, 15(254), 5-33. https://www.researchgate.net/publication/340819299_La_direccion_estrategica

- Garzón Castrillón, M. A., y Fisher, A. L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & Gestión*, (24), 195-224. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602408>
- López Gumucio, J. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Revista Perspectivas*, (26), 129-152. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230007>
- Montoya Agudelo, C. A., Boyero Saavedra, M. R., y Guzmán Monsalve, V. T. (2016). La gestión humana: un socio estratégico organizacional. *Revista Visión de Futuro*, 20(1), 164-188. <https://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/50>
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2020). *Informe de políticas: la educación durante la covid-19 y después de ella*. https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/2020/09/policy_brief_-_education_during_covid-19_and_beyond_spanish.pdf
- Pulido Capurro, V. M., y Olivera Carhuaz, E. S. (2019). Gerencia educativa: una visión empresarial de la educación básica. *Revista Científica de la UCSA*, 6(3), 52-62. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2019.006.03.052-062>
- Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., y Hugueth, A. M. (2019). Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6), 167-176. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Vergara-Romero, A., Márquez Sánchez, F., Sorhegui-Ortega, R., y Olalla-Hernández, A. (2021). Capital humano: actor central para la sostenibilidad organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 297-307. <https://doi.org/10.52080/rvg93.20>

Poder, liderazgo y valores para la gestión de lo humano en el contexto de los servicios educativos

- Bauman, Z. (2000). *Modernidad líquida*. FCE.
- Bauman, Z. (2007). *Vida de consumo*. FCE.
- Cano, J. (2000). El discurso filosófico de Foucault y Habermas. *Poder y Control Social: Cuaderno de Materiales*, (13). <https://www.filosofia.net/materiales/num/num13/num13b.htm>
- Castro, B. (2001). La organización educativa: una aproximación desde la complejidad. *Estudios Pedagógicos*, (27), 97-110. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052001000100007>
- Cortina, A. (1993). *Ética aplicada y democracia radical*. Tecnos.
- Drucker, P. F. (1998). Hacia la nueva organización. *Harvard Deusto Business Review*, (82), 22-25. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=63200>
- Francisco. (2020). *Fratelli tutti*. Opus Dei Oficina de Información.
- Foucault, M. (1984). *Vigilar y castigar* (9.ª ed., A. Garzón, Trad.). Siglo XXI.

- Foucault, M. (1991). *Historia de la sexualidad 1: la voluntad de saber*. Siglo XXI.
- Foucault, M. (1993). *Microfísica del poder*. La Piqueta.
- Gómez, R. A. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, (24), 157-194. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3506>
- González-Campo, C. H., García-Solarte, M., y Murillo-Vargas, G. (2020). Efecto de los estilos de liderazgo en la gestión del conocimiento en las instituciones de educación superior. *Prisma Social*, (31), 283-303. <https://revistaprismasocial.es/article/view/3902>
- Guevara, B., Zambrano, A., y Evies, A. (2007). ¿Para qué educar en valores? *Revista Educación en Valores*, 1(7), 96-106. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3090177>
- Hernández, J. A. (2020). *Pandemia: el desafío para la continuidad de una organización*. Scribd. <https://es.scribd.com/document/517306326/Analisis-HERRAMIENTAS#>
- Hernangómez, J. J. (1988). La empresa como organización: una propuesta de delimitación de su concepto. *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, (3), 225-238. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=785516>
- Izquierdo, C. (2003). *Valores de cada día*. Paulinas.
- Larreina, S. (2011). La lucha por la supervivencia. *MK: Marketing + Ventas*, (274), 54.
- Lázaro-Pulido, M. (2018). La naturaleza de la natura: un apunte sobre mística y ciencia en el franciscanismo medieval de la Península Ibérica. *Scientia et Fides*, 6(2), 129-146. <https://hdl.handle.net/10171/58250>
- Martínez, R. (2017). *El poder y el síntoma: las relaciones de poder más allá de la lógica de guerra* [Sesión de conferencia]. Congreso Nacional de Investigación Educativa (COMIE), San Luis Potosí, México. <https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/0566.pdf>
- Max-Neef, M. (2005). Del saber al comprender. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 13(2), 6-12. <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/4770>
- Melé, J. [Schoenstatt Vivo]. (2019, 7 de noviembre). *Congreso CIEES 2019 - Charla de Joan Melé: Hacia una renovación social* [Video]. YouTube. <https://youtu.be/B2VZCHr1Org>
- Merino, J. A. (1982). *Humanismo franciscano: franciscanismo y mundo actual*. Cristiandad.
- Pestaña, P. (2004). Aproximación conceptual al mundo de los valores. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2(2), 67-82. <https://revistas.uam.es/reice/article/view/5549>

- Reales, L. J., Arce, J. A., y Heredia, F. A. (2008). La organización educativa y su cultura: una visión desde la postmodernidad. *Laurus*, 14(26), 319-346. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76111491016>
- Robledo, R. (2016). *El franciscanismo y la promoción de la dignidad del hombre*. Espiritu y Vida: Teología y Espiritualidad Franciscana. <https://espirituyvidaofm.wordpress.com/2016/08/31/el-franciscanismo-y-la-promocion-de-la-dignidad-del-hombre/>
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., Delgado, M., y Rodríguez-Ponce, J. (2010). Gestión del conocimiento, liderazgo, diseño e implementación de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Ingeniare: Revista Chilena de Ingeniería*, 18(3), 373-382. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052010000300011>
- Scheler, M. (2001). *Ética: nuevo ensayo de fundamentación de un personalismo ético* (3.ª ed., H. Rodríguez, Trad.). Caparros.
- Velásquez, A. (2007). La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde Niklas Luhmann. *Revista EAN*, (61), 129-156. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611495014>
- Véliz, F. (2021, 8 de julio). *¿Líder o jefe? Rehumanizando el Management*. <https://th-management.cl/lider-o-jefe/>
- Weber, M. (2001). *Estructuras de poder*. Coyoacán.
- Zea, L. F. (2004). *La organización como tejido conversacional*. Universidad Eafit.

Aplicación de algunas estrategias del management al modelo administrativo y pastoral de la Parroquia San Francisco de Asís, Barranquilla

- Drucker, P. F. (2008). Introducción. En R. Beckhard, F. Hesselbein y M. Goldsmith (Coords.), *El líder del futuro* (pp. 11-16). Deusto.
- Francisco. (2018, 3 de octubre). *Discurso del santo padre Francisco al inicio del sínodo dedicado a los jóvenes*. Libreria Editrice Vaticana. https://www.vatican.va/content/francesco/es/speeches/2018/october/documents/papa-francesco_20181003_apertura-sinodo.html
- Libreria Editrice Vaticana. (1983). *Código de Derecho Canónico*. https://www.vatican.va/archive/cod-iuris-canonici/esp/documents/cic_libro2_cann515-552_sp.html
- Santa Biblia: Reina-Valera actualizada (RVA)*. (2015). Bible Gateway. <https://www.bible-gateway.com/passage/?search=juan+4&version=RVA-2015>
- Simon, W. E. (2018). *Grandes parroquias católicas: cuatro prácticas pastorales que las revitalizan*. BAC.
- Spadaro, A. (2021). *Compartir a Dios en la red* (R. H. Bernet, Trad.). Herder.

Vargas, M. (s.f.). *Buenas prácticas en gestión de recursos humanos*. Academia. https://www.academia.edu/36556914/Tema_003_BUENAS_PRACTICAS_EN_GESTION_HUMANA_1

Análisis del clima organizacional del Colegio Franciscano del Virrey Solís de Bucaramanga en tiempo de pandemia

Bowen, R. B. (2000). *Recognizing and rewarding employees*. McGraw-Hill.

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. Trillas.

Charry Condor, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003

Coronavirus: cómo Italia se convirtió en el foco de la epidemia en Europa y en el origen de los casos de México y Brasil. (2020, 28 de febrero). *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51647372>

Dessler, G., y Varela Juárez, R. (2011). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*. Pearson.

El año académico en Bucaramanga inició con clases virtuales, solo en marzo próximo habría alternancia. (2021, 26 de enero). *Vanguardia*. <https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/el-ano-academico-en-bucaramanga-inicio-con-clases-virtuales-solo-en-marzo-proximo-habria-alternancia-KE3327419>

El País. (2020, 26 de septiembre). *#covid | Un millón de muertos en el mundo | Testimonios de sus familiares* [Video]. YouTube. <https://youtu.be/cZ6TxcuULhQ>

Elliot, J. (2000). *La investigación-acción en educación* (4.ª ed.). Morata.

Gélvez Jaimes, J. R., Nieto Pavía, Ó. A., Rodríguez Cabezas, A. M., y Silva Jerez, J. (2018). *Cultura escolar inclusiva que promueve prácticas humanizantes en la Institución Educativa Distrital Hernando Durán Dussán de Bogotá* [Tesis de maestría, Universidad de San Buenaventura]. <http://biblioteca.usbbog.edu.co:8080/Biblioteca/BDigital/169714.pdf>

Hernández, J. C. (2021, 30 de marzo). ¿Cómo se originó la pandemia? Esto dice el informe de la OMS. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/es/2021/03/30/espanol/china-origen-coronavirus-OMS.html>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Joglar Lasa, N. (2014). *Motivación y reconocimiento* [Tesis de maestría, Universidad Panamericana]. Scripta. <https://hdl.handle.net/20.500.12552/2846>

- Lussier, R. N., y Achua, C. F. (2005). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (2.ª ed.). Thomson Learning.
- Marcos, S. (2011). Recompensa total: el nuevo contrato. *Harvard Deusto Business Review*, (206), 40-51. https://www.peoplesmatters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1111_HDBR.pdf
- Méndez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMOC: un método de análisis para su intervención*. Universidad del Rosario.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2020, 12 de marzo). Resolución 385 de 2020 [Por la cual se declara la emergencia sanitaria por causa del coronavirus covid-19 y se adoptan medidas para hacer frente al virus]. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=119957>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2020, 24 de septiembre). Resolución 1721 de 2020 [Por medio de la cual se adopta el protocolo de bioseguridad para el manejo y control del riesgo del coronavirus covid-19 en instituciones educativas, instituciones de educación superior y las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano]. https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Forms/DispForm.aspx?ID=6253
- Ministerio del Trabajo. (2020, 7 de octubre). Circular 64 de 2020 [Acciones mínimas de evaluación e intervención de los factores de riesgo psicosocial, promoción de la salud mental y la prevención de problemas y trastornos mentales en los trabajadores en el marco de la actual emergencia sanitaria por SARS-CoV-2 (covid-19) en Colombia]. <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/Circular+0064.PDF/a3370954-2e5c-72fd-0801-f359a91ba67c?t=160210757#:~:text=El%20empleado%20no%20podr%C3%A1%20asignar,semana%20y%20d%C3%ADas%20de%20descanso.>
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2020, 27 de abril). *Covid-19: cronología de la actuación de la OMS*. <https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>
- Real Academia Española [RAE]. (2014). *Reconocer*. Diccionario de la lengua española. <https://dle.rae.es/reconocer?m=form>
- Secretaría de Educación de Bucaramanga. (2021, 22 de junio). Circular 206 de 2021 [Regreso a la presencialidad en las instituciones educativas de Bucaramanga]. <https://www.seb.gov.co/wp-content/uploads/2021/06/Circular-No-206-regreso-a-la-presencialidad-en-las-instituciones-educativas-de-Bucaramanga.pdf>
- Secretaría de Educación de Bucaramanga. (2021, 26 de julio). Circular 250 de 2021 [Inicio de actividades académicas en presencialidad]. <https://ieprovenza.edu.co/wp-content/uploads/2021/07/CIRCULAR-No-250-INICIO-DE-ACTIVIDADES-ACADEMICAS-EN-PRESENCIALIDAD.pdf>
- Secretaría de Salud y Ambiente, y Secretaría de Educación de Bucaramanga. (2021, 30 de abril). Circular 133 de 2021 [Suspensión de actividades académicas en

- presencialidad bajo el esquema de alternancia]. <https://www.seb.gov.co/wp-content/uploads/2021/05/Circular-No-133-suspensi%C3%B3n-de-actividades-acad%C3%A9micas-en-presencialidad-bajo-el-esquema-de-alternancia.pdf>
- Secretaría de Salud y Ambiente, y Secretaría de Educación de Bucaramanga. (2021, 13 de mayo). Circular 146 de 2021 [Suspensión de actividades académicas en presencialidad bajo el esquema de alternancia]. <https://www.seb.gov.co/wp-content/uploads/2021/05/Circular-No-146-suspensi%C3%B3n-de-actividades-acad%C3%A9micas-en-presencialidad-bajo-el-esquema-de-alternancia.pdf>
- Secretaría de Salud y Ambiente, y Secretaría de Educación de Bucaramanga. (2021, 20 de mayo). Circular 157 de 2021 [Suspensión de actividades académicas en presencialidad bajo el esquema de alternancia]. <https://www.seb.gov.co/wp-content/uploads/2021/05/Circular-No-157-Suspensión-de-actividades-académicas-en-presencialidad-bajo-esquema-alternancia.pdf>
- Secretaría de Salud y Ambiente, y Secretaría de Educación de Bucaramanga. (2021, 27 de mayo). Circular 171 de 2021 [Suspensión actividades académicas en presencialidad bajo esquema de alternancia]. <https://www.seb.gov.co/wp-content/uploads/2021/05/Circular-No-171-suspensi%C3%B3n-actividades-acad%C3%A9micas-en-presencialidad-bajo-esquema-de-alternancia.pdf>
- Secretaría de Salud y Ambiente, y Secretaría de Educación de Bucaramanga. (2021, 27 de mayo). Circular 173 de 2021 [Vacunación docentes directivos docentes, personal de apoyo logístico y administrativo]. <https://www.seb.gov.co/wp-content/uploads/2021/05/Circular-No-173-vacunaci%C3%B3n-docentes-directivos-docentes-personal-de-apoyo-log%C3%ADstico-y-administrativo.pdf>
- Secretaría de Salud y Ambiente, y Secretaría de Educación de Bucaramanga. (2021, 3 de junio). Circular 181 de 2021 [Suspensión de actividades académicas en presencialidad bajo esquema de alternancia]. <https://www.seb.gov.co/wp-content/uploads/2021/06/Circular-No-181-Suspensi%C3%B3n-de-actividades-acad%C3%A9micas-en-presencialidad-bajo-esquema-de-alternancia.pdf>
- Serrano Orellana, B. J., y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70026-6)
- Ucrós Brito, M., y Gamboa Cáceres, T. (2010). Clima organizacional: discusión de diferentes enfoques teóricos. *Visión Gerencial*, (1), 179-190. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545883013>
- Vergara Varela, R. (2019). Conceptualización; administración, burocracia y organización, ¿es el *management* un sistema adaptativo complejo? Análisis desde las escuelas de pensamiento: una aproximación preliminar a la temática. *Encuentros*, 17(1), 132-144. <https://doi.org/10.15665/encuent.v17i01.1674>
- Vergara Venegas, S. (2015). *Construir inteligencia colectiva en la organización: una nueva manera de entender y gestionar el clima laboral para alinear el bienestar de las personas con la gestión de la empresa*. Ediciones UC.

Posturas e interrogantes en la educación para una nueva normalidad pos-covid-19)

- Benvegnú, M. A., y Segal, A. (2020). Acerca de ganar y de perder, ¿la clase en modo pantalla? En I. Dussel, P. Ferrante y D. Pulfer (Comps.), *Pensar la educación en tiempos de pandemia: entre la emergencia, el compromiso y la espera* (pp. 267-278). Unipe.
- Birgin, A. (2020). Emergencia y pedagogía: la cuarentena en los institutos de formación docente. En I. Dussel, P. Ferrante y D. Pulfer (Comps.), *Pensar la educación en tiempos de pandemia: entre la emergencia, el compromiso y la espera* (pp. 189-200). Unipe.
- Brailovsky, D. (2020). Ecos del tiempo escolar. En I. Dussel, P. Ferrante y D. Pulfer (Comps.), *Pensar la educación en tiempos de pandemia: entre la emergencia, el compromiso y la espera* (pp. 149-161). Unipe.
- Canal ISEP. (2020, 23 de abril). "La clase en pantuflas" | *Conversatorio virtual con Inés Dussel* | ISEP [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/live/6xKvCtBC3Vs?feature=share>
- De Zubiría, J. (2020, 6 de abril). La educación en tiempos de cuarentena. *Revista Semana*. <https://www.semana.com/opinion/articulo/la-educacion-en-tiempos-de-cuarentena-columna-de-julian-de-zubiria/661969/>
- Editorial Bonaventuriana. (2009). *Memorias de los congresos internacionales de educadores franciscanos*. Editorial Bonaventuriana.
- Emmanuele, E. S. (1998). *Educación, salud, discurso pedagógico*. Novedades Educativas.
- Foucault, M. (2002). *La hermenéutica del sujeto: curso en el Collège de France (1981-1982)* (2.ª ed.). FCE.
- González Hernández, W. (2021). Los espacios de aprendizaje y las formas de organización de la enseñanza: una caracterización desde la subjetividad. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 20(42), 313-328. <https://doi.org/10.21703/rexe.20212042gonzalez18>
- González Rey, F. L. (2011). Sentidos subjetivos, lenguaje y sujeto: avanzando en una perspectiva postracionalista en psicoterapia. *Revista di Psichiatria*, 46(5), 310-314. <http://dx.doi.org/10.1708/1009.10978>
- González Rey, F. L. (2013). La subjetividad en una perspectiva cultural-histórica: avanzando sobre un legado inconcluso. *Revista CS*, (11), 19-42. <https://doi.org/10.18046/recs.i11.1565>
- Güechá Rivera, A. C., y Fernández Ledesma, J. D. (2015). Propuesta de un modelo de competencias para el proyecto: modelo educativo integral para la ciudad de Barrancabermeja. En Universidad Pontificia Bolivariana, *VI Encuentro Nacional de Investigación Formativa, ingeniería industrial Medellín: memorias* (pp. 119-139). Universidad Pontificia Bolivariana.
- Hincapié, D., López-Boo, F., y Rubio-Codina, M. (2020). *El alto costo del covid-19 para los niños*. BID. <http://dx.doi.org/10.18235/0002413>

- Magnami, E. (2020). Educación y tecnologías: adentro de la caja. En I. Dussel, P. Ferrante y D. Pulfer (Comps.), *Pensar la educación en tiempos de pandemia: entre la emergencia, el compromiso y la espera* (pp. 85-102). Unipe.
- Núñez, P. (2020). Un tiempo escolar fuera de lo común: los jóvenes y sus sentidos sobre la escuela secundaria. En I. Dussel, P. Ferrante y D. Pulfer (Comps.), *Pensar la educación en tiempos de pandemia: entre la emergencia, el compromiso y la espera* (pp. 175-188). Unipe.
- Puiggrós, A. (2020). Balance del estado de la educación, en época de pandemia en América Latina: el caso de Argentina. En I. Dussel, P. Ferrante y D. Pulfer (Comps.), *Pensar la educación en tiempos de pandemia: entre la emergencia, el compromiso y la espera* (pp. 33-42). Unipe.
- Quiceno, H. (2003). Michel Foucault, ¿pedagogo? *Revista Educación y Pedagogía*, 15(37), 201-216. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/revistaeyp/article/view/5985>
- Redondo, P.R. (2020). Educar a la primera infancia en tiempos de excepción. En I. Dussel, P. Ferrante y D. Pulfer (Comps.), *Pensar la educación en tiempos de pandemia: entre la emergencia, el compromiso y la espera* (pp. 137-148). Unipe.
- Saavedra, J. (2020, 30 de marzo). *Covid-19 y educación: algunos desafíos y oportunidades*. Banco Mundial. <https://blogs.worldbank.org/es/education/educational-challenges-and-opportunities-covid-19-pandemic>
- Terigi, F. (2020). Aprendizaje en el hogar comandado por la escuela: cuestiones de descontextualización y sentido. En I. Dussel, P. Ferrante y D. Pulfer (Comps.), *Pensar la educación en tiempos de pandemia: entre la emergencia, el compromiso y la espera* (pp. 243-250). Unipe.
- Zuluaga, O. L., Noguera, C. E., Quiceno, H., Saldarriaga, O., Sáenz, J., Martínez, A., Caruso, M., Runge, A. K., Vaiga-Neto, A., Schéerer, R., Rifá, M., Narodowski, M., Echeverri, A., Aguilar, D. A., y Vitarelli, M. (2005). *Foucault, la pedagogía y la educación: pensar de otro modo*. Universidad Pedagógica Nacional.

El desarrollo sostenible desde la espiritualidad franciscana

- Bruner, J. (1997). *La educación, puerta de la cultura*. Machado.
- Buenaventura. (s.f.). *Leyenda mayor*. https://www.castillodelmonoosorio.com/salones/imagenes_salones/documentos/leyenda_mayor.pdf
- De Asís, F. (s.f.). *Regla bulada*. Directorio Franciscano. <https://www.franciscanos.org/esfa/rb2r.html>
- De Asís, F. (1225). *Cántico del hermano sol [Cánt]*. Directorio Franciscano. <https://www.franciscanos.org/esfa/cant.html>
- Directorio Franciscano. (1998a). *San Buenaventura: leyenda mayor de san Francisco (LM)*. <https://www.franciscanos.org/fuentes/lma01.html>

- Directorio Franciscano. (1998b). *Celano: Vida primera de san Francisco (1 Cel)*. <http://www.franciscanos.org/fuentes/1Cel02.html>
- Directorio Franciscano. (1998c). *Leyenda de los tres compañeros (TC)*. <http://www.franciscanos.org/fuentes/leyendatrescom01.html>
- Directorio Franciscano. (1998d). *Espejo de perfección (EP)*. <http://www.franciscanos.org/fuentes/ep00.html>
- Directorio Franciscano. (1998e). *Leyenda de perusa (LP)*. <http://www.franciscanos.org/fuentes/lp03.html>
- Directorio Franciscano. (1998f). *Florechillas de san Francisco (Flor)*. <https://www.franciscanos.org/florechillas/florechillas05.htm>
- Garrido, J. (1993). *La forma de vida franciscana ayer y hoy*. Ediciones Franciscanas Arantzazu.
- Merino, J. A. (1982). *Humanismo franciscano: franciscanismo y mundo actual*. Cristiandad.
- Merino, J. A. (1985). *Manifiesto franciscano para un mundo mejor*. Paulinas.
- Merino, J. A., y Martínez, F. (2004). *Manual de teología franciscana*. BAC.
- Orden de Frailes Menores [OFM]. (2008). *Peregrinos y extranjeros en este mundo: subsidio para la formación permanente sobre el Capítulo IV de las Constituciones generales*. OFM.
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (1987, 4 de agosto). *Nuestro futuro común (A/42/427)*. https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (1992). *Declaración de Río sobre el Medioambiente y el Desarrollo*. <https://www.un.org/spanish/esa/sustdev/documents/declaracionrio.htm>
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2002). *Declaración de Johannesburgo sobre el Desarrollo Sostenible*. https://www.un.org/spanish/esa/sustdev/WSSDsp_PD.htm
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2015, 21 de octubre). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf
- Recon. (s.f.). *Reducción de las desigualdades*. <https://www.reconcolombia.org/objetivos-de-desarrollo-sostenible/10-reduccion-de-las-desigualdades/>
- Unesco. (2017, 16 de mayo). *Unesco: se necesita un cambio radical de la educación para lograr nuestros objetivos mundiales de desarrollo*. <https://www.unesco.org/es/articulos/unesco-se-necesita-un-cambio-radical-de-la-educacion-para-lograr-nuestros-objetivos-mundiales-de>
- Uribe, F. (2009). *Francisco para ti: una vida que cuestiona*. Curso Carisma Misionero Franciscano.

Sobre los autores

Fray Benjamín Soto Forero, OFM

Rector de la Universidad de San Buenaventura Cali. Diplomado en derecho canónico de la Congregación para los Institutos de Vida Consagrada y Sociedades de Vida Apostólica, Ciudad del Vaticano, Roma, y en alta gerencia y competencias directivas, Universidad de San Buenaventura, seccional Medellín. Licenciado en teología, Universidad de San Buenaventura, seccional Bogotá, y en teología con especialización en espiritualidad franciscana, Pontificia Universidad “Antoniano”, Roma.

Fray Eduard Andrey Alvarado Arias, OFM

Rector del Colegio Franciscano Jiménez de Cisneros. Magíster en alta dirección de servicios educativos, Universidad de San Buenaventura, seccional Cali. Licenciado en teología de la Universidad de San Buenaventura, seccional Bogotá.

Fray Juan Miguel Sierra Gallo, OFM

Rector del Colegio Franciscano de Pio XII, Cali. Magíster en alta dirección de servicios educativos, Universidad de San Buenaventura, seccional Cali. Licenciado en teología, Universidad de San Buenaventura, seccional Bogotá.

Raphael Leonardo Solórzano Céspedes

Director académico del Colegio Franciscano Jiménez Cisneros. Magíster en alta dirección de servicios educativos, Universidad de San Buenaventura, seccional Cali. Licenciado en ciencias sociales de la Universidad del Tolima, seccional Ibagué.

Fray Ricardo Alfonso Leño Jaimes, OFM

Párroco de la Parroquia San Francisco de Asís, Barranquilla. Magíster en alta dirección de servicios educativos, Universidad de San Buenaventura, seccional Cali. Licenciado en teología, Universidad de San Buenaventura, seccional Bogotá.

Fray José Rafael Gélvez Jaimes, OFM

Rector del Colegio Franciscano del Virrey Solís, Bucaramanga. Magíster en alta dirección de servicios educativos, Universidad de San Buenaventura, seccional Cali. Magíster en ciencias de la educación, Universidad de San Buenaventura, seccional Bogotá. Licenciado en filosofía y en teología de la Universidad de San Buenaventura, seccional Bogotá.

Carolina Ciceros Durán

Coordinadora integral del Colegio Franciscano Jiménez Cisneros. Magíster en alta dirección de servicios educativos, Universidad de San Buenaventura, seccional Cali. Licenciada en lengua castellana de la Universidad del Tolima.

Fray César Efraín Santrich Bermúdez, OFM

Magíster en alta dirección de servicios educativos, Universidad de San Buenaventura, seccional Cali. Especialista en pedagogía y docencia universitaria, Universidad de San Buenaventura, seccional Bogotá. Licenciado en teología de la Universidad de San Buenaventura, seccional Bogotá.

Jully Andrea Atahualpa Peña

Magíster en alta dirección de servicios educativos, Universidad de San Buenaventura, seccional Cali. Especialista en gerencia del talento humano, Universidad Libre, seccional Cali. Psicóloga de la Universidad del Valle.


EDITORIAL
BONAVENTURIANA
UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA

Colección
SAPIENTIA

ISBN: 978-628-7559-28-8



9 786287 559288



UNIVERSIDAD DE
SAN BUENAVENTURA

EB
EDITORIAL
BONAVENTURIANA
UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA



editorialbonaventuriana



@EditBonaventuri



EditorialBonaventuriana



editorial-bonaventuriana



editorialbonaventuriana

www.editorialbonaventuriana.usb.edu.co