



I ENCUENTRO NACIONAL EDUCATIVO **ROSARISTA**

UNA MIRADA A LA DIVERSIDAD, LOS RETOS Y
LA INNOVACIÓN

Ponente: Jorge Adrián Osorio Acevedo

Filial: Universidad de Manizales (Doctorado en Formación en Diversidad) / Institución Educativa CASD (Armenia, Quindío)

Nombre de la ponencia: **Desafíos de la Gestión Directiva en la Pospandemia:
Liderazgo de la Hospitalidad frente al Agotamiento Docente**



Planteamiento del Problema

- **Erosión del clima organizacional:** La pospandemia ha exacerbado tensiones estructurales, emocionales y relacionales latentes en las instituciones educativas públicas.
- **Cortisol Institucional:** Estrés crónico en el magisterio derivado de la "tiranía del formato" y una sobrecarga burocrática excesiva que intoxica los ambientes escolares.
- **Crisis de subjetividad:** El malestar docente, el burnout y la despersonalización demuestran que la escuela actual no puede gestionarse únicamente desde métricas de eficiencia, sino desde el cuidado.

Anatomía del "Cortisol Institucional"



El miedo es el combustible destructivo de la maquinaria escolar actual. El directivo convencional opera como un supervisor con cronómetro, no como un líder.

Sustentado en los aportes fisiológicos del estrés (Sapolsky) y la filosofía de la alteridad (Lévinas).

Objetivos



Analizar

Influencia de los enfoques de liderazgo del rector en el ambiente laboral y la gestión escolar situada.



Interpretar

Las tensiones dialécticas entre las demandas de control administrativo y la necesidad humana de cuidado.



Diseñar

Un marco de referencia operativo de liderazgo hospitalario para configurar entornos escolares saludables.

El Antídoto: Una Nueva Arquitectura de Gestión

Identificado el cortisol institucional como vector de toxicidad, es imperativo reconfigurar el rol directivo: transitar del ejecutor implacable de normas al líder que sostiene éticamente a su equipo.





Referencias teóricas

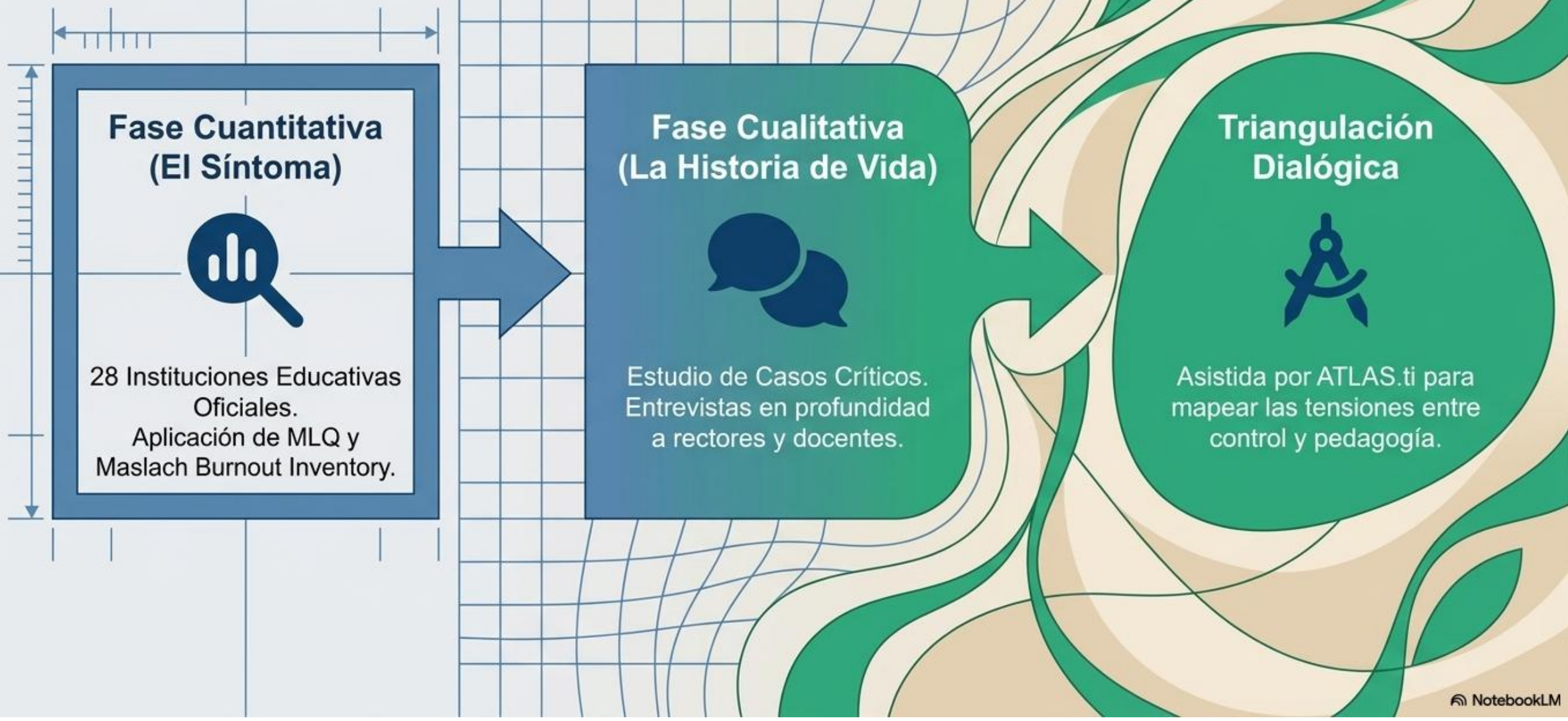
- **Liderazgo de la Hospitalidad:** Basado en los planteamientos de Miguel Alberto González González (U. de Manizales). Propone una apertura incondicional para acoger la fragilidad y la diversidad del otro frente a la hostilidad técnica del sistema.
- **Ética del Cuidado:** Sustitución de los modelos tradicionales de vigilancia por espacios de seguridad psicológica que permitan el florecimiento de la comunidad educativa. Sustentado en Lévinas (2012), enfocado en el reconocimiento del otro y la seguridad psicológica
- **Mandar Obedeciendo:** Categoría ética de gobernanza donde el poder no se ejerce como dominación o control punitivo, sino como una función de servicio, representación y cuidado colectivo. El poder es una función de servicio (García et al., 2020)



Metodología

- **Enfoque:** Mixto con un diseño secuencial explicativo (QUAN → QUAL).
- **Fase Cuantitativa:** Aplicación de instrumentos estandarizados (Cuestionario de Liderazgo MLQ y Maslach Burnout Inventory) en 28 Instituciones Educativas Oficiales.
- **Fase Cualitativa:** Estudio de casos críticos mediante entrevistas en profundidad a rectores y docentes para rescatar sus relatos y tensiones subjetivas.
- **Análisis de Datos:** Triangulación dialógica y conceptual asistida por el software de análisis cualitativo ATLAS.ti.

Radiografía de la Crisis Institucional



Hallazgos o desarrollo de la investigación



- El reto sustantivo es la "***descolonización***" de las jerarquías tradicionales para permitir ***estructuras de apoyo mutuo***.
- La autoridad se legitima a través de la escucha ética y no solo por la investidura formal; esto ***eleva el compromiso organizacional***.
- Implementar un ***modelo de gestión de la ternura y liderazgo*** distribuido reduce significativamente los índices de burnout.
- Las decisiones deben ser respuestas construidas colectivamente a partir de las necesidades del contexto (***justicia curricular***)

Conclusión: La Metamorfosis del Directivo Contemporáneo

Autoridad Legítima

Emana de la escucha ética y el servicio hospitalario, jamás del mero acto administrativo.

Descolonizador del Poder

Renuncia al control punitivo para facilitar el crecimiento humano y la justicia social.



El Anfitrión-Mandatario

Resiliencia Institucional

No solo busca sobrevivir a la crisis, sino erigir un territorio de bienestar.



Conclusiones

- Una gestión que no cuida es **pedagógicamente inviable**
- **Descolonización del poder:** La autoridad legítima del rector dentro de la escuela debe emanar de la escucha ética y el servicio hospitalario, distanciándose del rol de supervisor punitivo.
- **Del Ego al Nosotros:** Descentralizar la institución e involucrar activamente a la comunidad es la única alternativa estructural para mitigar el agotamiento y devolverle el sentido a la labor pedagógica.
- **Políticas de la Ternura:** Una gestión escolar que ignore la salud mental y la seguridad emocional de sus docentes se vuelve pedagógicamente inviable en los escenarios de incertidumbre del siglo XXI.



Referencias

- EZLN. (2003). Los 7 Principios del Mandar Obedeciendo.
- González González, M. A. (2025). Hospitalidad y Gestión Educativa. Universidad de Manizales.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. Journal of Organizational Behavior.
- Skliar, C. (2017). Pedagogía de la alteridad y los lenguajes de la infancia.
- Osorio Acevedo, J. A. (2026). Avances de investigación doctoral: Liderazgo situado y clima escolar en Armenia.

*La gestión que no cuida es
pedagógicamente inviable.*

**Gracias por su
atención**

