



BUENAS PRÁCTICAS COMUNICACIONALES Y LIDERAZGO SUSTENTABLE DEL DOCENTE EN EL AULA

María Macarena Suárez Blanco

Consultora Zahir y Universidad Católica del Uruguay
Magíster en estudios organizacionales e Internacional MBA,
<https://orcid.org/0000-0002-4856-5479>
contadoramacarena@gmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

María Macarena Suárez Blanco (2020): "Buenas prácticas comunicacionales y liderazgo sustentable del docente en el aula", Revista Atlante Cuadernos de Educación y Desarrollo, ISSN: 1989-4155 (julio 2020). En línea: <https://www.eumed.net/rev/atlante/2020/07/docente-aula.html>

Resumen

En este artículo se demuestra la relevancia que tiene la aplicación de un liderazgo sustentable y prácticas comunicacionales por parte del docente en el aula. Con este fin, se ha estudiado bibliografía especializada de los últimos diez años en la temática y se han indagado testimonios de experiencias exitosas de varios docentes en diversas asignaturas y países de la región, con el afán de comprender la importancia de apostar a un liderazgo sustentable, mejorando el performance en el aula, pudiendo captar la atención del receptor y su entendimiento. Con el afán de saber si realmente es importante poder aplicar acciones y premisas de liderazgo y comunicación para poder entender y ser comprendido. En conclusión, se visualizó la relevancia de establecer un lazo docente-estudiante, buscando la forma de generar empatía con este, por medio de diferentes herramientas.

Palabras clave: Liderazgo sustentable en el aula, liderazgo educacional, habilidades comunicacionales de los docentes, rapport en educación, storytelling en la clase.

GOOD COMMUNICATIL SKILL AND SUSTAINABLE TEACHER LEADERSHIP

Abstract

This article demonstrates the relevance of the application of sustainable leadership and communication skills by teachers in the classroom. To this end, specialized literature of the last ten years on the subject has been studied and testimonies of successful cases of teachers of various subjects and countries of the region have been investigated, to understand the importance of betting on sustainable leadership, improving classroom performance. Being able to capture the attention of the receiver and his understanding. With the desire to know if it is really important to be able to apply actions and premises of leadership and communication in order to understand and be understood. In conclusion, the relevance of establishing a teacher-student relationship was visualized, looking for ways to generate empathy with it, through different tools.

Keywords: Sustainable leadership in the classroom, educational leadership, communication skills of teachers, rapport in education, storytelling in class.

1. Introducción

El liderazgo se puede definir como la capacidad que tiene uno o varios individuos de ejercer influencia en los demás, lo que supone lograr que éstos tomen las líneas brindadas para accionar. Cuando este liderazgo se realiza en educación, se habla de *liderazgo pedagógico*. (Bolívar, 2010). Si bien, el liderazgo supone la capacidad que tiene una persona para dirigir a un grupo para el logro en conjunto de objetivos, puede ser tanto por medio de una influencia formal, como de una informal (Robbins, 2013). En estas definiciones se puede constatar que en el caso de un docente en una organización educativa, el liderazgo que ejerce sería formal.

El liderazgo fija el norte de accionar para la empresa educativa, estableciendo la dirección, rediseñando la organización, contrayendo conocimiento y habilidades del personal y gestionando la instrucción (Leithwood, Day, Sammos, Hopkins, & Harris, 2006), el mismo convoca a estas entidades a orientar el alineamiento de los recursos pedagógicos y el logro común de mejora (Horn & Marfan, 2010), asimismo, se deben reivindicar los procesos y políticas educativas (Waite, Nelson, & Martín, 2005). Se requieren técnicas más sofisticadas para poder ejercer el liderazgo en organizaciones educativas (Harris & Muijs, 2004). Para lograr el cometido, se deberá redefinir el papel, brindarle apoyo a los docentes, gestionar el proceso de cambio y ampliar la comunidad escolar (Murphy & Louis, 1994). Por tal razón, el liderazgo debe crear los roles y estructuras para promover la educación que busca la organización. (Sykes & Elmore, 1989); pudiendo instaurar en este sentido un *“liderazgo compartido”* (Gore, 2015).

En el liderazgo educativo se debe tener una visión más extensa del aprendizaje, incluyendo a los alumnos y sus asuntos personales (Carrion, 2011), se debe trabajar en mejorar los resultados de los estudiantes, con un desempeño más eficiente de los miembros y funcionarios de la organización educativa, enfatizando en los docentes, que son quienes van a tener una relación cercana y directa en las prácticas de mejora adaptadas a los alumnos (Mulford, 2010). Por ello, se requiere un mayor cuerpo de conocimientos por parte del docente líder (Melton, Mallory, & Green, 2010) y contar con las herramientas que se requieren para realizar una correcta evaluación de las prácticas (Pounder, 2012), como también, construir relaciones de confianzas en las organizaciones educativas y redes de profesionales (Creemers, Kyriakides, & Antoniou, 2013).

Se debe potenciar por especialistas en el campo, y por la comunidad de críticos sociales (MacBeath & Townsend, 2011). Se desea entender el exterior y simplificarlo, para lo que, se toman diferentes dimensiones a saber: *distorsión*; son aquellos procedimientos, por medio de los cuales se transforma y altera lo que se ve y se siente, mediante la experiencia y conocimiento de situaciones anteriores, *omisión*; los individuos prestan atención de forma selectiva, por eso, atienden aquellas cosas que les llaman la atención e ignoran aquellas que no son de su agrado, *generalización*; se aplica cuando el individuo toma sus percepciones y las categoriza de acuerdo a sus modelos mentales (Carrion, 2011).

La comunicación va mucho más allá de las palabras, ya que, estas son solo una parte pequeña de la expresabilidad. El 55% del impacto de un discurso viene dado por el lenguaje corporal (gestos y contacto visual), un 38% por el tono de voz y solamente el 7% restante por el contenido de la presentación. Si bien, estos promedios van a variar dependiendo de la audiencia, el contexto, o las situaciones particulares, lo que marca la diferencia es: *la forma en qué se dicen los argumentos y preceptos* (O'Connor & Seymour, 2007). En un estudio donde participaron diversos investigadores, llegaron a la conclusión que los resultados de los estudiantes dependen de las condiciones de trabajo, la función mediadora del docente, las variables asociadas al contexto organizativo y familiar. El liderazgo en este sentido será fundamental para poder mejorar los objetivos deseados (Day, Sammons, Hopkins, et. al. 2009).

El *liderazgo sostenible* se puede definir: como la posibilidad de las personas de influir a través de valores, para lograr resultados que sean sostenibles de cara a las generaciones futuras (Rodríguez, 2016). Este debe guardar relación con el liderazgo formativo, por medio, de la comprensión, apropiación y

transformación de la educación (Akle & Daza, 2019). El liderazgo debe modelar y dar sentido de dirección y cohesión a la organización (Pulido & Fabelo, 2009), le brindará a la organización logros asociados a la calidad y excelencia en toda la actividad educativa. (Sánchez, 2015). Por tal razón, se debe mejorar la eficiencia del liderazgo y pensar en un liderazgo hacia el futuro (Vaillant, 2015). Se fundamenta en la capacidad del docente de generar intangibles dentro de cualquier estructura, es decir, moldear la toma de decisiones, a través de redes de trabajo articuladas, donde se desarrolle la innovación, compartiendo información, buenas prácticas y gestionando el conocimiento, con ello, se va a generar un alto nivel de empatía, al poner compromiso con lo que afecta a otros, haciéndose cargo del impacto real de las acciones y divulgando los valores; generando un buen ambiente (Rodríguez, 2016). En este sentido, más personas deben participar y cooperar para realizar los cambios necesarios en la organización (Angel, 2006).

El liderazgo sustentable, adopta un estilo compasivo; el que se caracteriza por ser más accesible y amistoso, teniendo en cuenta las necesidades de los alumnos, dejando que estos sean parte del aprendizaje y puedan influenciar la toma de decisiones (Küester & Avilés, 2011), lo que no supone que sea menos riguroso o exigente, por ser más flexible y abierto a la participación cuenta con resultados muy positivos, se busca el crecimiento, pero, desde un enfoque humano, económico y ambiental (Perea, 2018). Asimismo, se vincula con la relación entre directivos, funcionarios y profesores, y en la distribución y complementación de tareas (Firestone & Martínez, 2007).

El liderazgo sustentable puede simplificar en la siguiente corona de acciones sustentables: *crear consciencia*; lo que supone tener en cuenta las acciones que se realizan y sus consecuencias futuras, es decir, que la inspiración sea una guía de accionar, *alinear los valores*; éstos deben ser repetidos y a la vez recordados continuamente, para poder lograr una vinculación. *La calidad servicio e innovación*; se deben acompañar de compromiso, empatía, transparencia, honestidad, lo que significa pensar en qué se está haciendo, cómo se está haciendo y por qué se está haciendo; *integrar procesos*; tiene vinculación con nuevas prácticas, mapas mentales, métodos, sistemas, subsistemas, extrayendo de estos los resultados que se consideran positivos, *tangibilizar el compromiso*; supone poder utilizar las mejores variables y acciones, para realizar una mejor toma de decisiones (Rodríguez, 2016). El liderazgo sostenible debe generar aprendizaje a largo plazo, asegurar el éxito, atender la justicia social, utilizar recursos humanos y materiales, y desarrollar la capacidad del entorno, teniendo un compromiso activo con el (Hargreaves & Fink, 2004). Por lo general, no se está programado para evitar los problemas, sino para resolverlos, o sea, se debe actuar con productividad para poder pensar en los problemas, antes que ocurran y de esta manera anticipar las soluciones (Linares, 2016).

Las condiciones cognitivas del aprendizaje significativo, son aquellas asociadas a la selección, planificación, organización de la información (MCA Business & Postgraduate School, 2019). Asimismo, se definen como metacognitivas aquellas asociadas al conocimientos de los procesos mentales, es decir, planificación, control y evaluación por parte de los estudiantes de su propia cognición, tomando en cuenta la consciencia y conocimiento de las variables del individuo como también de la estrategia y la tarea en sí misma (González & Tourón, 1992). Es importante lograr, que el alumno pueda aprender por medio de las clases dictadas por el docente teniendo un participación activa en las mismas, bajo una premisa de “*ser y hacer*”, generando empatía y mejorando el relacionamiento por medio de las habilidades de comunicación del docente, apoyándose en casos prácticos, y logrando generar automotivación para que los alumnos puedan ser parte de su propio aprendizaje teniendo consciencia de este.

Se debe visualizar a la organización en su globalidad, ser consciente de sus necesidades, capacidades e intenciones, crear sinergia para cumplir exitosamente con sus metas (Cortes, 2012), conociendo los condicionamientos para evitar que las comunicaciones bloqueen aprendizaje (Blanco, 2019).

Para lograr las premisas mencionadas con anterioridad se deben aplicar las siguientes dimensiones: el *autoliderazgo*: significa conocer el potencial social y mental de cada persona, descubriendo las fortalezas y debilidades de cada uno; resaltando el líder por su autoridad moral y la confianza de los seguidores, ésta reflexión interna va a coadyuvar a conocerse, regular el ego, focalizar la impronta personal; la *consciencia*; espera poder conocer el impacto que se genera en el entorno y comunicada, por medio de decisiones y acciones, será fundamental para instaurar valores, desarrollar líderes y crear un grado de presencia; el *lenguaje* implica conocer el poder de las palabras; es primordial

para generar empatía, para tener una correcta intervención y captar la atención del receptor, enfocándose en sus necesidades; la *influencia* es fundamental, para ganar la confianza, más allá que en ocasiones el individuo tenga poder, por medio de esta se podrá influir, pero, con una gran reputación (confianza - respeto - admiración); el *compromiso* es la dimensión final, la que globaliza todas las anteriores, se enfoca en poder lograr metas si se visualiza un problema, supone buscar la solución y resolverlo, lo que evidencia el poder de ser proactivos y compasivos (Rodríguez, s.f).

Las organizaciones educativas deben aprender a crecer y desarrollarse en dinámicas latentes y cambiantes, acoplando a los docentes y articulando a la misma (Bolívar, López & Torrecilla, 2013). Los líderes sostenibles, hacen que las cosas correctas ocurran, logrando el cumplimiento de promesas (Redacción Portafolio, 2013). En las organizaciones se deben incorporar líderes que se empapen de la cultura de sustentabilidad; es vital, romper el paradigma de que las organizaciones que son sostenibles, son menos rentables (de Mello, 2017). Si cada funcionario o docente trabaja en su burbuja, pocos logros se van a realizar en conjunto (Elmore, 2010). Muchas veces, ocurren discrepancias en el sentido de que las personas no saben que están realizando los demás y la manera que lo hacen, para contribuir a los objetivos organizacionales. La razón de esto es que no se han informado en tiempo y forma (Drucker, 2016).

En base a ello, se establecen 4 competencias del liderazgo educativo, las cuales estima que son fundamentales, primeramente el *pensamiento estratégico*; que se enfoca en gestionar y promover los procesos de cambio, segundo el *pensamiento relacional*; el mismo supone crear redes de relaciones humanas para logro de objetivos, tercero la *creación y animación de estructuras organizacionales*; las cuales se fundamentan en la coordinación y el trabajo en equipo, en un marco de liderazgo compartido y finalmente en cuarto lugar la *gestión del aprendizaje*; asociado como el liderazgo del desarrollo profesional de los alumnos (Alvarez, 2010).

Para poder trabajar como docentes, y generar automotivación en los estudiantes, es fundamental poder ejercer un "*liderazgo sustentable*", debido a que con la vorágine diaria, las crisis económicas, crisis sociales, degradación del ambiente, se requieren para poder como profesionales habilidades cada vez más variables, colectivas y conectadas, transformando y creando futuro continuamente.

La importancia de poder ingresar en el círculo de comunicación es fundamental, pero, esto nos lleva a cuestionarnos *¿cómo se puede apreciar el mundo del otro, sin perder la integridad de cada persona?*

Generar una atmósfera de credibilidad es fundamental para poder lograr participación y confianza. Sin embargo se ha cuestionado *¿cómo se logra esa atmósfera y como se puede ampliar la misma?*

Objetivo general

- Estudiar la relevancia de aplicar un liderazgo sustentable y habilidades comunicacionales por parte del docente en el aula para la mejora del relacionamiento y motivación de los alumnos.

Objetivos específicos

- Definir qué se entiende epistemológicamente como un estilo de liderazgo sustentable.
- Definir buenas prácticas comunicacionales y de *storytelling* para fomentar la atención del estudiante.
- Visualizar casos exitosos de varios docentes en diversas áreas y países para poder replicarlos.

2. Métodos y materiales

La investigación fue de corte no experimental, transaccional, de tipo descriptivo. En el mismo se dan a conocer diversos casos de estudio de diferentes docentes, en variadas áreas de aprendizaje, la manera en que estos los ejecutan en el aula, cómo lo comunican a sus alumnos y el resultado que abordan por medio de la aplicación de los mismos. Visualizando a estos docentes como líderes

sustentables. Asimismo, se complementan estos casos de estudios con revisión bibliográfica de los docentes, en un rol de líderes educativos y sustentables.

Las variables son:

- La relevancia que presentan los líderes sustentables dentro de las organizaciones educativas.
- Las prácticas innovadoras de docentes-líderes y su relevancia en la automotivación de los estudiantes
- La mejora en la atención de las materias diversas por medio de estos casos exitosos

3. Resultados

Los siguientes casos, son expresados por diferentes docentes, quienes, evalúan cómo estas experiencias y acciones han mejorado el potencial de los alumnos y han contribuido de forma positiva a su aprendizaje y motivación en el aula.

Testimonio 1 - Aplicación del teórico en el campo práctico

Al comenzar la asignatura daba el contenido teórico de la materia, realizaba ejercicios en clase y luego en las últimas semanas del cuatrimestre llevaba a los estudiantes a un lugar montañoso al norte del país (Nicaragua), específicamente a una cooperativa con una guía de estudio, y ya instalados allí hacíamos un encuentro con una comunidad de cooperativistas. De esa manera, los estudiantes pueden comprender desde otra óptica mundo campesino, ver cómo se teoriza desde lo académico a la realidad, y cómo las personas construyen su proceso en la vida cotidiana; mediante esta experiencia se logra visualizar a los estudiantes más abiertos a analizar el contenido teórico a partir de estas instancias prácticas (Docente de sociología en Nicaragua).

Testimonio 2 - Diario de la materia

Otra técnica que utilizo es solicitar a los estudiantes que lleven un diario de la materia (el cual lleva una guía muy abierta), el objetivo no es sólo probar sus conocimientos, sino, motivar la reflexión de los estudiantes. Se puede brindar los "*tips de estudio*", guías y al finalizar los temas lograr que entre los alumnos se corrijan, ver si ellos reflexionan, conocer qué aspectos les interesa de las clases, qué experiencias les parecen enriquecedoras del aprendizaje y cuáles no (Docente de sociología en Nicaragua).

Testimonio 3 - Video introductorio

En mi caso particular lo que hago es comenzar la clase con un vídeo introductorio corto (de un tercero o de la Universidad), que esté relacionado con el tema que voy a dictar. Al comenzar les proyecto el vídeo, y luego lo comentamos y vinculamos al tema, me sirve realizar esta experiencia, debido, a que logro captar la atención y generar empatía entre mis alumnos, los que generalmente comienzan con miedo e incertidumbre, con esta experiencia logro que interactúen, con comentarios de igual a igual, también es útil porque logro romper paradigmas (Docente de fiscalidad y oratoria en Paraguay).

Testimonio 4 - Frases al finalizar

Al practicar las presentaciones de los temas a tratar en el día antes de dictar las clases, grabo las mismas, luego, las convierto a un archivo de video, que pueda subir a un Canal de Youtube. Y posteriormente, pueda compartir a los estudiantes como material de repaso (para aquellos que tienen memoria auditiva o visual y desean complementar el estudio con un video). Asimismo, me gusta terminar las clases con una frase o noticia vinculada al tema brindado, con el objetivo de que se refuercen los temas y se logre compartir percepciones e intenciones frente a las mismas, además, se genera un espacio

de reflexión entre los alumnos y el docente (Docente de control de gestión en Uruguay).

Testimonio 5 - Aprendizaje circular

Nosotros como docentes de paisajismo trabajamos el tema de sustentabilidad ecológica y social en conjunto. Por lo que, para que determinados procesos ecológicos se sustenten, se toma en cuenta las comunidades sociales, que interactúan en ese territorio, por ello, es vital que los alumnos vivencien la comunidad. La construcción del conocimiento dentro del aula de paisaje, se construye desde la horizontalidad. Si bien, hay un equipo de docentes multifuncional (botánicos, ingenieros, paisajistas, arquitectos, técnicos, etcétera). Es un proceso donde se trabaja desde un eje dinámico, construyendo las dimensiones desde un perfil propio, discutiendo entre los estudiantes, consultando con los docentes. Recién al tener la idea y prototipo, ahí se hace un trabajo de campo (prácticas humanas y ambientales). Al hacerlo, se vuelve al aula a rearmar la idea en base a lo que se visualiza en el trabajo de campo. Es un trabajo que no tiene fin (aprendizaje circular), debido a que siempre se puede ir expandiendo en base al estudio teórico y práctico (Docente de Paisaje en Uruguay).

Testimonio 6 - Experiencia exterior

Mi materia es muy científica y numérica, generalmente intento hacer ejercicios prácticos para poder reforzar los conceptos. Por ejemplo, cuando quiero dar el Teorema de Thales, comienzo con el teórico y luego hacía una experiencia en el exterior del liceo. Trayendo a colación la manera en que Thales pudo medir la altura de las pirámides, medimos las columnas del liceo (teniendo en cuenta los ángulos, alturas, bastón). Esta experiencia era muy interactiva y para los estudiantes inolvidable, ya que ellos, son capaces de medir alturas que desconocen y ven a diario, mediante la aplicación de conceptos teóricos que estudiaron la clase anterior (Docente de matemáticas en Uruguay).

Testimonio 7 - Técnicas no convencionales

En mi caso, utilizo mucho, las técnicas no convencionales, como ser historias, situaciones inesperadas y trabajos prácticos. Los cuentos tienden a generar una situación que se contradice con la creencia previa del estudiante respecto a un tema. El docente lidera un debate deductivo que termina por explicar correctamente el fenómeno en cuestión.

La ballestilla y otros instrumentos permiten acceder directamente, a través de la propia observación, a algún conocimiento astronómico, como, por ejemplo, el movimiento aparente del punto de salida o puesta del Sol. La explicación se aborda en clase con los datos presentados. Las observaciones con telescopio pueden permitir descubrir la superficie de la Luna, las manchas en el Sol, las fases de Venus, una estrella doble, o tantas cosas más, e incentivar el debate en clase y relacionar la observación con la naturaleza de cada detalle.

En síntesis, más allá del tema puntual, se utilizan técnicas que promuevan incentivo para querer saber, razonamiento, descubrimiento, método para sacar conclusiones a partir de la observación. Creo que cada docente debe buscar los métodos que le den mejor resultado. En mi evaluación personal, a través de estas modalidades, logro mejor aprendizaje y llevo a que relacionen contenidos de mi asignatura con las otras (Docente de astronomía en Uruguay).

Testimonio 8 - Método del jardinero

Una experiencia muy particular en mi materia es enseñarle a los más pequeños a realizar una circunferencia, por el método del jardinero, que consiste en trazar una circunferencia con un hilo y una estaca en un terreno. El hilo sería equivalente al radio de la circunferencia, y con este se logra realizar la misma. Clavando dos estacas también se logra

trazar una eclipse. La idea de este ejercicio más allá de reforzar los conceptos teóricos, es enseñarles a los alumnos a resolver problemas cotidianos, y que visualicen que siempre hay un método alternativo a los cálculos y a lo tecnológico para poder hacerlo. Asimismo, le queda como experiencia de cara al futuro, como práctica que pueden aplicar cuando más lo necesiten (Docente de matemáticas en Uruguay).

Testimonio 9 - Clase horizontal

El primer día de la clase en la materia de la carrera de psicología que dicto, no me presento como docente al comenzar la misma (como se suele hacer), sino, que empiezo con un caso específico, y se resuelve entre todos (alumnos y docentes en conjunto), es decir, que soy parte activa de la clase. Luego, para realizar la corrección, me presento como la docente, tomo la palabra y el liderazgo de la clase y voy guiando la charla de acuerdo al eje temático, y abordando a resultados variados. El objetivo, de esta primera clase es conocer los ejes que tiene cada estudiante y sus bases de conocimiento, para poder reenfocar las clases a sus necesidades, sin perder de vista los planes de estudios y objetivos de la asignatura (Docente de psicología en Uruguay)

Testimonio 10 – Aplicaciones en el mundo real

En mi materia Macroeconomía realizábamos inversiones en la Bolsa de Valores, el objetivo concreto era intentar relacionar los hechos de la realidad actual con la teoría que desarrollábamos en el curso. Visto que los valores bursátiles reflejan rápidamente los shocks o políticas macroeconómicas en los valores de algunas empresas; con el seguimiento de los mismos podíamos ver las consecuencias de los shocks y políticas macroeconómicas en las corporaciones y el valor de sus acciones. De esta forma, podíamos intentar comprender los modelos teóricos a través de datos de la realidad, y hacer menos árido el curso. (Docente de economía en Uruguay)

Testimonio 11 – Estructuras

En Bioquímica odontológica estudiamos características de los tejidos minerales dentario y de esmalte. Un tema específico denominado "*estructura del mineral del esmalte dental hidroxapatita*" se trabajaba por lo general con estudio de bibliografía teórica, en esta se representaba el estudio del mineral con ayuda de fotos y se había confeccionado una estructura física (bastante rudimentaria), lo que complicaba el entendimiento de las relaciones espaciales. Por lo que, me pareció muy interesante hacer un modelo físico por medio de varillas y esferas, si bien, facilitó mucho la cátedra, y el entendimiento. Consideré que se debía realizar en 3D, para poder entender las relaciones tripartitas de los minerales. El problema, que tenía en ese caso, es que los alumnos podían acceder en la clase, pero, no como material de estudio, por lo que, vi la necesidad de poder convertir el archivo a una aplicación de Android e iOS. Al siguiente curso, lo que hice fue transórmalo a realidad aumentada. Mediante, estas acciones los alumnos han logrado comprender la temática a abordar, y beneficiarse de conocer como se comporta la estructura (Docente de odontología en Uruguay).

En los testimonios de casos de estudio expuestos con anterioridad se pudo visualizar la relevancia que tiene para los docentes aplicar buenas prácticas comunicacionales, para poder convertirse en líderes sustentables, promoviendo de esta manera el auto-conocimiento por parte del alumno.

El eje transversal de todos estos testimonios de casos prácticos, es lograr que los estudiantes mejoren su atención y motivación dentro del aula, viendo la conexión entre la academia y la realidad, por medio, de experiencias interactivas donde el alumno sea parte activa de las mismas, en contracara a la clase expositiva, sólo por el docente. De esta manera, se demuestra la importancia de integrar conceptos teóricos y práctica, para que, se logren objetivos educacionales, generando una conexión con los

estudiantes.

Mediante las mismas, se desea visualizar a los alumnos aplicando los conceptos y reflexionando sobre estos, como también, que sean más abiertos al contenido de la materia a dictar, generando empatía y un aprendizaje circular (dar-recibir).

Otro factor común que se visualiza en estos casos, es que los docentes buscan captar la atención de los alumnos, logrando que estos participen y se muestren abiertos, como también, poder adaptar las clases para que todos sean partes de las mismas.

Sin lugar a dudas, para la aplicación de estas prácticas el docente debe saber qué decir, cómo, dónde y cuándo hacerlo.

Estas habilidades comunicacionales, conformadas por la oratoria, *storytelling*, lenguaje corporal, expresiones, serán vitales para poder brindar su mensaje, y a la vez, para convertirse en referente para los estudiantes. Se complementan estos testimonios con varios estudios humanísticos y del liderazgo los cuales expresan que por medio de la experiencia se logran mejores aprendizajes en los alumnos.

Como expresa el pedagogo e historiador John Henrik Clarke (s.f): “Un buen maestro, como un buen actor, primero debe captar la atención de su audiencia y entonces puede enseñar su lección” (Citado por Leyva, 2017).

A pesar que el individuo conscientemente es capaz de retener una cantidad limitada de información, inconscientemente puede adquirir una mayor cantidad de información.

El aspecto consciente viene dado por ejemplo; al estar leyendo este artículo, mientras; que lo inconsciente sería el aroma que hay en la habitación donde lo estás haciendo o el ruido. Hay una infinidad de posibles impresiones sensibles, pero, solo se percibe una parte pequeña de este. Lo que obtienen los individuos, es el resultado de la información captada y filtrada por su *mapa interno* que está compuesto por: percepciones, motivaciones, cultura, valores, intereses, creencias, lenguajes, etcétera, si bien, el individuo cree que la mayor parte de sus acciones son tomadas de forma consciente. Sin embargo, las decisiones inconscientes son las que regulan los comportamientos.

Por eso, es tan relevante generar experiencias las cuales, se funden en el individuo, logrando captar su atención y que este se sienta inspirado por las mismas, recordándolas.

Estas experiencias, también se forjarán en la base a la empatía -rapport-, lo que implica imaginarse a sí mismo, en la situación del otro, pudiendo generar una relación de respeto entre las dos partes (Fernández Pinto, López Pérez, & Márquez, 2008).

Para poder establecer rapport se pueden tomar diferentes canales; *lingüísticamente* es aplicar palabras simples, claras y que puedan coincidir con el canal de percepción preferidos, por ejemplo si es visual ¿has visto esto?, cinestésico ¿cómo te sientes con esto?, o auditivo ¿escuchas aquello que te digo?; recapitular es aconsejable para generar sintonía, y para poder captar el mensaje de una manera adecuada, estando atento a palabras que son claves, muchas veces; es aconsejable hacer aclaraciones, cuestionarse y participar, se puede usar el recursos de la paráfrasis aclarando el contenido ¿entonces esto significa? Y fundamentalmente realizar una escucha activa, para poder captar el mensaje completo y poder seguir la conversación, siendo empáticos, conectando hacia las emociones de la persona, intentando comprender el mensaje, generando espacios de retroalimentación.

Muchas veces, para poder lograr rapport y una comunicación más fluida, se utiliza la figura de las historias, ya que, las mismas “atrapan” al espectador, y a la vez, hacen de hilo conductor en el mensaje, por medio, de ellas se logra comunicar algo complejo y generar empatía con los personajes, sintiendo las vivencias y preocupaciones de los mismos. El receptor se siente parte de la misma y conecta con ellas, mientras, van desarrollando sus argumentos y el nudo de la historia, para poder abordar a mejores conclusiones.

Las historias desde la antigüedad, reflejan esquemas humanos de acciones, situaciones y pensamientos, los cuales deben ser resueltos, superando una serie de obstáculos, reflejando los valores y capacidades del personaje para poder lograrlo. Es un viaje que se realiza para poder conocerse a sí mismo, aplicar, y persuadir a la audiencia, ya que, estas tienen un propósito de poder transmitir la idea central y generar un gran impacto (Corporate Excellence, 2013).

Es más sencillo poder recordar una enseñanza a través de las historias, que de la enseñanza

misma, siendo que es una de las técnicas más relevantes y utilizadas.

Lograr una buena historia supone el seguimiento de la pauta, a saber, conocer la historia, dominarla y memorizarla de la mejor manera, es fundamental, poder contarla e ir describiendo las situaciones con las palabras de cada uno, manteniendo la esencia de la misma, adaptándola al público objetivo y desarrollarlas teniendo en cuenta el marco de referencia.

Tener en cuenta los diferentes personajes, representar los mismos, y poder definirlos de la forma más eficiente. A medida que se desarrolla la misma se aconseja cambiar los gestos, expresiones, para que queden bien diferenciados, se debe, narrar un punto fuerte de tensión, y por medio de estos liberarlo por elementos originales, los cuales serán el resultado y la moraleja de la historia, esto va a lograr crear interés en el público. Es fundamental durante el desarrollo la narrativa, ir analizando qué el impacto va causando en el público, así se puede adecuar el mensaje para que se sientan parte de la historia (MCA Business & Postgraduate School, 2019).

Las expresiones faciales que se realizan durante el desarrollo de la misma, manifiestan lo que se desea transmitir, ya sea por la utilización de gestos, representación de la historia, movimiento de las manos, adecuar el tono de la voz en cada fase de la historia, expresar misterio, alegría, tristeza, tranquilidad, excitación, de esta forma se realizará la historia, generando un mayor realismo.

Los gestos contribuyen a que el discurso sea atractivo, porque expresan a la audiencia cuándo debe prestar más atención o qué es más importante recordar (Linares, 2016).

Si se utiliza una presentación para apoyar la historia se debe lograr que las mismas se asemejen y sigan el curso de esta, sin obstruir su desarrollo, ni captar la atención hacia un lugar que no se desea llegar.

Los detalles son muy interesantes, porque hacen que el público se centralice en la historia, no obstante, muchas veces se vuelve errático, haciendo perder relevancia al hilo conductor, por lo que, se debe lograr un perfecto equilibrio entre aquellas acciones que le dan sentido y valor y aquellas que no.

Se debe poder contar historias y experiencias, por medio, de las cuales se genere esperanzas.

Para poder lograr proyectar la historia se puede empezar a contarla, con referencia al tema a dar y cronometrar el tiempo que lleva realizarlo completa sin interrupciones, al practicarla varias veces, se va alcanzar una mayor fluidez, y a la vez dominar la misma, con ello se logrará el objetivo de enfocar la misma hacia donde se desea llegar, se va reduciendo el tiempo y focalizando mejor las diferentes acciones y palabras, como así, los personajes que serán parte de la historia. Asimismo, se localizará el final, y se harán los últimos ajustes, para que tenga un mayor impacto.

En colación, con lo anterior es fundamental, saber cuando parar con la misma, y hasta donde puede llegar, sin perder la relevancia de esta, poder establecer un límite es fundamental (y no siempre es sencillo), sobretodo, cuando la audiencia no está receptiva, o bien, cuando se nota que el tema se diluyó y tomó otro curso, que va en detrimento de nuestros objetivos.

El lenguaje y los signos son fundamentales, porque, son la consciencia entre el decir, pensar y actuar (Martínez & Echauri, 2011). Los errores más comunes en cuanto a la comunicación son: *centrarse en decir frases hechas*, es decir, trabajar con un libreto armado, no tomar en cuenta *cómo interactúan* las personas y sus acciones frente a la comunicación, tener una comunicación en *doble vía* en oratoria y escucha activa (Volpentesta, 2011), asimismo, se deberá lograr un punto medio en el volumen de la voz, el cual no debe ser ni muy alto, ni muy bajo.

Tener en cuenta la velocidad del habla también es muy importante, esta no debe ser ni muy rápida -que no se logre comprender-, ni muy lenta -que llegue a adormecer-.

La expresión y aspectos gestuales deben ser justas, para poder acompañar a la historia, sin que parezca sobre actuado, ni que sea pobre.

El *feedback* –retroalimentación- es fundamental para poder conocer, cómo estas prácticas se fueron instaurando en el receptor y cómo se siente respecto a las mismas, por medio de ello se podrá lograr un mayor manejo de destrezas y competencias, como también, mejorar la comunicación, escucha activa, tacto, coaching, entre varios más. Asimismo, se generan mejores relaciones, se potencia la calidad humana y se dedica más tiempo a las personas (Rodríguez, 2016)

La evaluación en el ámbito educativo tiene doble significado, por un lado hace de nexo, entre la enseñanza y el aprendizaje, pero, también acompaña y promueve el conocimiento (Acosta & Rebolledo, 2012)

Dentro de las funciones el docente deberá facilitar los procesos de aprendizaje, por medio del acompañamiento y evaluación continua. (Alvarez, 2008)

Con este trabajo de investigación se intentó introducir en el liderazgo educativo, por medio de testimonios de experiencias exitosas de diferentes docentes, de diversas modalidades, magnitudes y duración, que abarcan materias variadas y varios niveles de educación a saber: secundaria ciclo básico y bachillerato, como universitario, las cuales coadyuven al logro de objetivos educacionales y se muestre al docente como un líder sustentable. La presentación de varios testimonios, en diversas asignaturas tiene como objetivo mostrar cómo siempre se puede innovar y buscar buenas prácticas comunicacionales para poder dictar las clases a los alumnos, y por medio de actividades generar experiencias vividas.

Cada testimonio de caso, es diferente en sus herramientas y naturaleza, como también, en la forma que se ejecuta, lo que limita su aplicación práctica en las distintas vertientes del aprendizaje, no obstante, se puede sacar lo mejor de cada uno de ellos para poder adaptarlos a un sinnúmero de necesidades. En los resultados se puede observar que los docentes intentan poder crear y animar estructuras organizacionales por medio de las diferentes actividades, como se expresó anteriormente (Alvarez, 2010).

Se analiza, cómo los docentes pueden tangibilizar el compromiso con la educación al realizar prácticas interactivas, ya sea videos propios de la materia, actividades al aire libre, juegos, pensamientos colectivos (Rodríguez, 2016), con ello, logran agregarle calidad a la clase (Sánchez, 2015).

Los argumentos que los docentes expresan en sus testimonios que por medio de un liderazgo sustentable y el uso de sus habilidades comunicacionales, logran que el estudiante sea parte de la clase y a la vez comprenda el tema, en la mayoría de los casos los docentes recalcan la atención prestada por los estudiantes a las diferentes actividades, por ejemplo, al visualizar una figura en 3D y no ver solo una foto, o al analizar una frase, o por medio de la elaboración de un material u herramienta de trabajo (O'Connor & Seymour, 2007). Asimismo, en estas actividades el docente es parte activa de la clase, cohesionando a la misma (Pulido & Fabelo, 2009), siendo un líder sustentable (Rodríguez, 2016) y viendo hacia el futuro (Vaillant, 2015), generando cambios dentro de la organización (Day, Sammons, Hopkins, et. al, 2009).

Asimismo, se intentó contextualizar, cómo los docentes utilizan sus habilidades comunicacionales para poder aplicarlas en sus clases y así poder captar la atención de sus alumnos, logrando mejores resultados. Asimismo, se presentaron buenas prácticas comunicacionales, qué es importante y que no, con el fin de poder mejorar la oratoria (Linares, 2016). Estas actividades en conjunción con las habilidades comunicacionales, por medio de historias logrará mejores objetivos educacionales (Corporate Excellence, 2013), pudiendo recibir de los estudiantes una evaluación (Acosta & Rebolledo, 2012), debido a que se generará entre las partes un mayor rapport (Fernández Pinto, López Pérez, & Márquez, 2008).

Toda esta información recabada lleva a cuestionarse ¿cómo mejorar estas habilidades comunicacionales?, ¿cómo por medio de la comunicación se pueden lograr mejores objetivos educacionales de cara al futuro?, ¿qué influencia tienen las prácticas comunicacionales dependiendo de cada materia?.

Las historias se visualizan fundamentales para el aprendizaje, sin embargo, hay materias que es más sencillo vincularlas y poder generar esa conexión, pero, en otras no es tan simple, por lo que, es un recurso muy interesante, pero, quizás, no aplicable en todos los casos, lo que si bien, tiene una aureola positiva, equidista de ser una figura comodín y versátil en todas la materias, por tal razón es fundamental pensar ¿cómo lograr crearlas y documentarlas, para poder adaptarlas a la mayor parte de las materias y lograr transversalidad en estas?.

A la vez, si bien son un recurso muy loable, puede ocasionar que las mismas se extiendan más de lo necesario, entonces ¿qué se hace en ese caso?, ¿cómo se corta, sin que quede un final trunco?

Resta cuestionarse ¿cómo adaptar los diversos casos al aula?, ¿cómo mejorar los procesos de aprendizaje por medio de un docente que haga como nexo?, y a la vez ¿qué relevancia presenta la dirección de la organización educativa, en correlación al docente que ejerce un liderazgo?

Es importante poder tener un *feedback* de las mismas, en muchas ocasiones se puede recibir por medio de un diario, un mail, mensaje o algún comentario, sumado a que en algunas organizaciones educativas, existe el recurso de las evaluaciones docentes en alguna plataforma de comunicación –en la cuales los estudiantes explicitan las vivencias y aprendizajes que sienten que tuvieron en las materias-, sin embargo, no en todos lados es de esta manera o quizás no hacen un comentario específicamente de la actividad, por eso, en un futuro se desea explorar cómo estas metodologías influyen en los estudiantes y en sus acerca de la asignatura (Acosta & Rebolledo, 2012). Su aplicación de cara al futuro de estos conocimientos, por medio de un decálogo de buenas prácticas educativas y de comunicación.

5. CONCLUSIONES

Las organizaciones al día de hoy no se cimientan sobre la fuerza, sino que lo hacen a través de la confianza, es decir; que los individuos que la integran se comprenden de forma mutua, lo que supone responsabilizarse de sus relaciones, para poder realizarlo ellos deben lograr comunicarse de forma eficaz, por medio de una gestión de la oratoria, historias y actividades desafiantes, pudiendo generar rapport entre las partes.

La transversabilidad, innovación y polifuncionalidad de los líderes, como guías del proceso, en pro de la consecución de objetivos es fundamental. El líder formal en la clase sería el docente, quien debe poder gestionar las clases para que estas sean dinámicas e irrepetibles, pudiendo llegar al ser del estudiante, logrando captar su atención.

Las experiencias vividas, dentro de un eje temático a abordar, bajo la horizontalidad del aula, son mucho más claras y ejemplificadoras para los alumnos, ya que brindan resultados más clarificados, que quedan dentro de la retina de los mismos. Y a la vez, abordan resultados por sí mismos, los cuales, pueden contrastarlos con la teoría estudiada o dictada en clase.

Las conclusiones a las cuales abordan son más vivenciales y se nutren del perfil de cada una de las partes, llegando a una visión más compleja del problema y llegando a soluciones integradas.

La importancia que presenta en el líder sustentable debe seguir las siguientes 4 fases para crear nuevos modelos:

- Observar: supone detener y evaluar dónde estamos y hacia dónde nos estamos dirigiendo, “la realidad”, tratar de advertir aquello que puede ocurrir y tomar medidas a priori.
- Reflexionar: analizar las implicancias con el resto, pudiendo visualizar si estamos en concordancia con los elementos de la realidad y los objetivos.
- Sentir: es dejar que las emociones fluyan, para expresar en los conflictos latentes, nuestra visión de la realidad.
- Actuar: es la fase de aplicación fáctica, sobre la base sólida de una introspección acabada y que da los resultados de las acciones, es la esfera de dinamismo puro, desarrollando las ideas innovadoras, realizadas en base al ejercicio anterior.

Los docentes y organizaciones deben lograr poder mejorar las habilidades comunicacionales, ya que, lo más relevante de esto no es sólo ¿qué se dice?, sino, el ¿cómo se dice?. Por eso, es tan importante poder generar espacios de autoconocimiento y de participación, por medio, de los cuales se pueda rectificar ¿qué se dice?, para, poder pensar a futuro y cohesionar la clase.

La evaluación de cada comportamiento será la propia consciencia, por lo que, es fundamental poder desarrollar la misma en base a los valores éticos y poder afrontar los problemas con soluciones

proactivas, bajo una retórica sostenible, tanto social/humana, como económica y ambiental.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, J., & Rebolledo, G. (2012). La mediación didáctica como método para obtener información de los jóvenes. *Revista de investigación*, 36 (76), 213-231.
- Akle, A., & Daza, M. (2019). Liderazgo formativo y desarrollo sostenible de la calidad de la educación. *Investigación & Desarrollo*, 17 (1), 192-207.
- Alvarez, M. (2008). La mediación didáctica. Aprender sobre la enseñanza. Obtenido de *Blogspot*: <http://sujetosyalfabetizaciones.blogspot.com/2007/12/la-mediacion-didactica-aprender-sobre-la.html>
- Alvarez, M. (2010). *Liderazgo compartido: Buenas prácticas de dirección escolar*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Angel, A. (2006). El liderazgo social del futuro. Obtenido de *Analítica*: <http://www.analitica.com/va/sociedad/articulos/8521697.asp>.
- Bolívar, A., López Yáñez, J., Torrecilla, M., & Javier. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas: Una revisión de líneas de investigación. *Revista fuentes*. 9-38.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33.
- Blanco, M.M.S (2019). Establecimiento de normas para un buen uso de la comunicación interna y su impacto en la satisfacción del cliente. *Revista PUCE*, 109 (1), 45-61.
- Carrion, S. (2011). *Curso de Practitioner en PNL: la nueva técnica para el cambio y el éxito*. Buenos Aires: Ediciones Obelisco.
- Corporate Excellence. (2013). *Relatos que contagian: storytelling o el arte de contar historias*. Centre for Reputation Leadership. Cortes. (2012). Liderazgo Sostenible. Obtenido de *De Gerencia*: <https://degerencia.com/articulo/liderazgo-sostenible/>
- Creemers, B., Kyriakides, L., & Antoniou, P. (2013). *Teacher professionalism development for improving quality of teaching*. London: Springer.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., & Kington, A. (2009). The impact of school leadership on pupil outcomes. Final report.
- de Mello, M. (2017). La importancia del liderazgo sostenible como una estrategia de las organizaciones. *Revista Ciencias Estratégicas*, 23 (34), 209-218.
- Drucker, P. (2016). Capítulo 2. Gestionarse a sí mismo. En P. K. Drucker, *Lo esencial en la gestión empresarial* (págs. 31-44). Madrid, España: Harvard Business Review Press.
- Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Fernández Pinto, I., López Pérez, B., & Márquez, M. (2008). Empatía: Medidas, teorías y aplicaciones en revisión. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 24 (2), 284-298.
- Firestone, W., & Martínez, C. (2007). Districts, teacher leaders, and distributed leadership. Changing instructional practice. *Leadership and Policy in Schools*, 6 (1), 3-35.
- Martínez, V. G., & Echauri, A. M. F. (2011). Modelos pedagógicos y teorías del aprendizaje en la educación a distancia. *Apertura*, 3(2), 120-131.
- Gore, E. (22 de Febrero de 2015). El management del futuro se sostendrá en un liderazgo compartido. Recuperado el 10 de 12 de 2019, extraído de *La Nación*: <http://www.lanacion.com.ar/1770335-el-management-del-futuro-se-sostendra-en-un-liderazgo-compartido>.
- González-Torres, M. C., & Tourón, J. (1992). *Autoconcepto y rendimiento escolar: sus implicaciones en la motivación y en la autorregulación del aprendizaje*. Eunsa.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2004). The seven principles of sustainable leadership. *Educational Leadership*, 61 (7), 8-13.
- Harris, A., & Muijs, D. (2004). *Improving schools through teacher leadership*. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Horn, A., & Marfan, J. (2010). Relación entre Liderazgo Educativo y Desempeño Escolar: Revisión de la Investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 82-104.

- Leithwood, K., Day, C., Sammos, P., Hopkins, D., & Harris, A. (2006). What it is and how it influences pupil learning. 132.
- Leyva, C. (2017). Una aproximación a la percepción de estudiantes, de un bachillerato público, entorno a las asignaturas de matemáticas. (1).
- Linares, I. (2016). *Cómo hablar en público. Sin miedo y de forma atractiva*. Montevideo, Uruguay: Editorial Planeta.
- MacBeath, J., & Townsend, T. (2011). *Leadership and learning: Paradox, paradigms and principles*. London: In International handbook of leadership for learning. Springer, Dordrecht.
- MCA Business & Postgraduate School. (2019). *Curso de expresión oral, comunicación y oratoria*. Tema 3.
- Melton, T., Mallory, B., & Green, J. (2010). Identifying and Assessing Dispositions of Educational Leadership Candidates. *Educational Leadership and Administration*, 22 (2), 46-60.
- Mulford, B. (2010). Recent developments in the field of educational leadership: The challenge of complexity. In *Second international handbook of educational change* (pp. 187-208). Springer, Dordrecht.
- Murphy, J., & Louis, K. S. (1994). *Reshaping the principalship: Insights from transformational reform efforts*. Corwin Press, Inc., 2455 Teller Road, Thousand Oaks, CA 91320-2218 (paperback: ISBN-0-8039-6080-8; hardcover: ISBN-0-8039-6079-4).
- O'Connor, J., & Seymour, J. (2007). *Introducción al PNL*. Barcelona: Urano.
- Perea, S. (2018). El desafío del Liderazgo Sustentable, ¿es posible? Obtenido de *Negocios y Management*: <https://negociosymanagement.com.ar/?p=9350>
- Pounder, D. (2012). School leadership preparation and practice survey instruments and their uses. *Journal of Research on Leadership Education*, 7 (2), 254-274.
- Pulido, R., & Fabelo, R. (2009). Liderazgo y capital social: Uso de redes como herramienta para el desarrollo sostenible. *Telos*, 11 (1), 53-68.
- Redacción Portafolio. (2013). Liderazgo sostenible, el gran reto empresarial. Obtenido de *Redacción Portafolio*: <https://www.google.com.uy/amp/s/m.portafolio.co/tendencias/ARTICULO-MOVILES-AMP-87944.html>
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento organizacional* (15 ed.). (S. Pineda, Trad.) México, México: Pearson.
- Rodriguez, C. (2016). En C. Rodriguez, *El liderazgo sustentable. Cómo liderar, sentir y cambiar el mundo*. (1era edición). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: EDICON.
- Rodriguez, C. (s.f). Las 5 Dimensiones del Liderazgo Sustentable. Obtenido de *Liderazgo Sustentable*: http://www.liderazgosustentable.com/ver_novedades.php?nro=54
- Sánchez, A. (2015). Importancia e impacto del liderazgo educativo. *Padres y Maestros/Journal of Parents and Teachers*, 361 (1), 6-11.
- Sykes, G., & Elmore, R. F. (1989). Making schools manageable: Policy and administration for tomorrow's schools. The politics of reforming-school Administration (The 1988 Yearbook of the politics of Education Association), 77-94.
- Vaillant, D. (2015). Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa. *Education for All Global Monitoring Report*.
- Volpentesta, J. (2011). *Gestión de la Responsabilidad Social Empresaria. "Visión, misión, estrategia y políticas de la empresa"*. (2da edición) Buenos Aires, Argentina: Osmar D. Buyatti.
- Waite, D., Nelson, S., & Martín, J. (2005). Una revisión del liderazgo educativo. *Revista española de pedagogía*, 389-406.