



Competencias comunicativas interpersonales para el liderazgo en organizaciones educativas

Interpersonal Communication Skills for Leadership in Educational Organizations

Lidia Losada¹

María Teresa Martín-Aragoneses²

Javier Cejudo³

Resumen

El propósito de este estudio es analizar el diseño e implementación de una capacitación en competencias comunicativas de carácter interpersonal para la mejora del liderazgo de los docentes de equipos directivos de República Dominicana. La metodología empleada es la propia de la investigación evaluativa, que se orienta a la toma de decisiones que reviertan en la mejora de la efectividad de la acción formativa. El proceso incluye análisis de necesidades formativas, elaboración de recursos y evaluación del programa mediante métodos mixtos. Las competencias desarrolladas por 500 directores dominicanos se evalúan tanto presencialmente como a distancia en un entorno virtual de aprendizaje. Los resultados revelan una alta satisfacción y subrayan la importancia de diseños basados en necesidades específicas, que incluyan actividades de exploración y autoconocimiento, la adaptación flexible y el acompañamiento personalizado. Se confirma la transferibilidad del programa para los propósitos de capacitación en liderazgo educativo que demanda la sociedad dominicana.

Palabras clave: capacitación en competencias comunicativas de carácter interpersonal, investigación evaluativa, liderazgo educativo.

Abstract

The purpose of this study is to analyse the design and implementation of an interpersonal communication skill training to improve the leadership of teachers who are part of school management teams in the Dominican Republic. A program evaluation methodology was used, which is aimed at making decisions that enhance the effectiveness of the training action. The process includes the training need analysis, the development of training resources and the evaluation of the program through mixed methods. The competencies developed by 500 Dominican head teachers is assessed both in face-to-face and distance by using a virtual learning environment. The results reveal high satisfaction and underline the importance of designs based on specific needs, which include exploration and self-awareness activities, as well as flexible adaptation of learning and personalized support to learners. The program's transferability is confirmed in terms of the purposes of training in educational leadership demanded by the Dominican society.

Keywords: educational leadership, evaluation research, interpersonal communication skill training.

¹ Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED, España), 0000-0003-3513-6162, llosada@edu.uned.es

² Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED, España), 0000-0003-3005-7174, mt.m.aragoneses@edu.uned.es

³ Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM, España), 0000-0002-2381-0714, manueljavier.cejudo@uclm.es

1. Introducción

La consolidación del modelo competencial en numerosos sistemas educativos y niveles de enseñanza ha dado lugar a cambios en el desempeño y la formación de los docentes. Este modelo, que se ha erigido como el paradigma educativo imperante en Europa, ha sido adoptado por República Dominicana, donde la legislación educativa más reciente (e.g., Normativa 9. Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología [MESCyT], 2015) desarrolla un enfoque de aprendizaje por competencias, que viene a modificar las estrategias de enseñanza y de evaluación. El enfoque se extiende a la formación de los docentes en ejercicio y, por ende, de los miembros de los equipos directivos de los centros educativos dominicanos.

Cualquier acción formativa requiere de un análisis diagnóstico de las necesidades del colectivo sujeto a formación, a fin de adaptar las estrategias formativas. Así, se diseñan estrategias de formación que, además de considerar el contexto de desempeño profesional, vinculan el componente teórico con el componente práctico y aplicado en espacios de capacitación, colaboración e intercambio de aprendizajes y experiencias (González-Maura et al., 2017; González-Tirados y González-Maura, 2007). Además, la evaluación de capacitaciones resulta imprescindible al objeto de conocer los efectos en el desempeño.

El propósito de este estudio es analizar el diseño e implementación de una capacitación en competencias comunicativas de carácter interpersonal para la mejora del liderazgo de los docentes de los equipos directivos de los centros educativos de República Dominicana. Se proporcionan resultados acerca de la implantación de la capacitación.

2. Fundamentación teórica

El diseño de acciones de formación requiere una perspectiva acorde al enfoque de desarrollo de competencias que reflejen, en los mismos procesos de formación, las necesidades de aprendizaje y mejora continua del docente y de sus estrategias (Monge-López et al., 2018). Cabe precisar que este enfoque no reniega del componente cognitivo imprescindible para aprender (Tobón et al., 2010; Villa y Poblete, 2007), más bien amplía su sentido hacia un logro caracterizado por la competencia como parte y producto final de un proceso, entendiéndose así el término competencia como el resultado práctico del conocer (Argudín, 2005).

El resumen ejecutivo del Proyecto de definición y selección de competencias, desarrollado por la OCDE para la identificación de competencias clave de carácter universal, establece una clasificación en tres categorías, de las que dos de ellas: interactuar efectivamente con el ambiente e interactuar en grupos heterogéneos (OCDE, 2005), están claramente vinculadas al área interpersonal.

El área interpersonal hace referencia al conjunto de competencias sociales que definen el modo en que la persona se ajusta y se relaciona con los demás. Se vincula, por tanto, con el concepto de inteligencia interpersonal (Gardner, 1993), e implica un conjunto de aprendizajes conceptuales, procedimentales y actitudinales orientados a conseguir interacciones positivas con el resto de las personas, encontrándose su desarrollo íntimamente relacionado con la capacidad comunicativa.

La comunicación es un elemento esencial de la actividad humana. Sin embargo, no todos somos igual de competentes comunicándonos. Y es que «la comunicación es un proceso complejo marcado por muchos factores» (de la Cruz, 2014, p. 20). Sin duda, una primera condición para que se produzca un intercambio comunicativo efectivo es que emisor y receptor compartan un mismo código (Cañas, 2010). Pero, más allá del idioma, existen otras barreras que pueden constituir auténticos obstáculos para la comunicación. Una buena comunicación no dependerá solo del lenguaje verbal y no verbal de los interlocutores, sino también de su capacidad de escucha activa, empatía, asertividad, flexibilidad, creatividad e, incluso, manejo efectivo de emociones y conocimiento de sí mismos.

Existe evidencia de que el nivel competencial desarrollado por un director en el área interpersonal determina su rol como líder pedagógico (e.g., Berkovich y Eyal, 2017; Price, 2012), y que con independencia de la predisposición que cada individuo posea para desarrollar estas habilidades, todas ellas pueden optimizarse a lo largo de la vida (de la Cruz, 2014), lo que justifica la pertinencia de tal capacitación.

3. Metodología

La metodología empleada en este estudio es la propia de la investigación evaluativa y se orienta a la toma de decisiones fundamentadas que reviertan en la mejora del diseño de la acción formativa llevada a cabo.

Participantes: quinientos directores.

Programa. Las acciones formativas ni pueden ser meramente teóricas, ni deben suponer mayor carga para los participantes, sino que deben aportar resultados prácticos y aplicables directamente al quehacer del desempeño en los entornos educativos. Por ello, para la capacitación que se analiza se ha propuesto una estrategia de formación que, partiendo de las necesidades detectadas para el colectivo de directivos docentes de centros educativos, vaya más allá de la conferencia magistral o de una serie de actividades yuxtapuestas, incluyendo el acompañamiento personalizado para apoyar en la elaboración de resultados prácticos (Cifuentes-Gil, 2012).

Proceso. El diseño se inicia con una fase preliminar, en la que se identifican los referentes conceptuales del liderazgo y su vinculación con las competencias de comunicación interpersonal. Esta fase implicó, además, un proceso de consultas y reuniones con los responsables institucionales involucrados. Posteriormente, se diseña la estructura de la propuesta formativa, elaborando materiales específicos para el desarrollo de las competencias identificadas y su evaluación. Tras los ajustes oportunos derivados de la evaluación del diseño, el programa se implementa realizando una evaluación procesual y de resultados.

Elementos del ámbito de la planificación:

- Análisis de las necesidades de formación en competencias de comunicación interpersonal.
- Elaboración de materiales para el programa de formación en habilidades blandas (*soft-skills*).
- Evaluación del diseño y materiales.

Elementos del ámbito de la ejecución:

- Capacitación de los docentes de equipos directivos a nivel nacional en modalidad presencial.
- Evaluación de las competencias desarrolladas presencialmente y a distancia.
- Informe de resultados de la capacitación.
- Análisis: basados en la complementariedad metodológica (cualitativa y cuantitativa).

4. Resultados

El análisis de las necesidades de formación permite identificar las competencias y los resultados de aprendizaje a lograr en comunicación interpersonal, así como la selección de las estrategias y técnicas y los tipos de actividades adecuados a los fines formativos y de evaluación. El diseño del programa de capacitación se articula así en torno a tres bloques de contenidos: comunicación y relaciones interpersonales en ámbitos educativos, trabajo colaborativo en la gestión educativa y liderazgo compartido en organizaciones educativas, que se desarrollaron de forma satisfactoria, cumpliéndose los objetivos previstos tanto en el plan de trabajo presencial como autónomo.

Las actividades de exploración y autoconocimiento ofrecen a los participantes la posibilidad de identificar fortalezas y debilidades en el área interpersonal, y la adaptación flexible del plan de actividades formativas, de seguimiento y de evaluación, a través de actividades fijas y singulares y de acuerdo con su perfil e intereses preferentes, les permitió trabajar y mejorar sus competencias de comunicación interpersonal. Esto se pone ya de manifiesto a través del óptimo aprovechamiento de las sesiones presenciales, en las que se registró una alta participación e implicación de los participantes, que mostraron una respuesta muy positiva en cuanto a aprendizajes abordados. Pero concluyentemente se constató con el buen rendimiento alcanzado, en general, en las actividades de seguimiento y evaluación. Los resultados evidencian, asimismo, la necesidad e importancia del acompañamiento personalizado en esta acción formativa, como elemento determinante para el éxito del programa.

Asimismo, la evaluación procesual identifica como mejoras del programa diseñado, la reducción de la ratio de participantes por facilitador y de la intensidad de las jornadas presenciales. Otra propuesta de mejora implicaría una toma de contacto previa de los participantes con la formación a través de unas actividades iniciales de preparación.

En cuanto a la percepción general, los participantes han manifestado a través de evaluaciones anónimas una alta satisfacción tanto personal como profesional con esta acción formativa,

que les ha facilitado, por un lado, la incorporación del modelo de aprendizaje por competencias a su práctica cotidiana y, por otro, la adquisición y el desarrollo de habilidades blandas que refuerzan su repertorio competencial para un desempeño óptimo de sus funciones como miembros de equipos directivos.

Otros resultados han revelado un especial interés de los participantes por el aprendizaje experiencial promovido mediante la estrategia metodológica diseñada. Asimismo, los participantes también muestran una respuesta positiva en cuanto al uso de recursos innovadores y herramientas e instrumentos para la autoevaluación y la heteroevaluación.

Finalmente, los participantes manifiestan dificultades en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, y encuentran obstáculos para acceder y utilizar plataformas virtuales.

5. Conclusiones

A partir de los resultados de la evaluación del programa de capacitación en competencias de comunicación interpersonal, pueden extraerse las siguientes conclusiones:

- Las iniciativas de capacitación han de ser diseñadas y evaluadas de modo que se adapten al contexto y posibilidades de los participantes.
- El desarrollo de competencias precisa una metodología participativa de enseñanza, que apoye el protagonismo del participante en la búsqueda de soluciones eficientes y prácticas a las necesidades de su desempeño y contexto profesional.
- La evaluación de los aprendizajes debe ser formativa, en función de los logros, resultados y productos concretos que se apliquen en el contexto real de desarrollo del desempeño.
- Es conveniente el seguimiento a través de procesos de acompañamiento y el fomento de espacios que aseguren la sostenibilidad del modelo instaurado.

Finalmente, puede concluirse que se confirma la transferibilidad del programa para los propósitos de capacitación en liderazgo educativo que demanda la sociedad dominicana.

6. Referencias bibliográficas

- Argudín, Y. (2005). La convergencia entre habilidades, actitudes y valores en la construcción de las competencias educativas. *Educar*, 35, 33-42. <https://r.issu.edu.do/l?l=459vQ1>
- Berkovich, I. y Eyal, O. (2018). The effects of principals' communication practices on teachers' emotional distress. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(4), 642-658. <https://r.issu.edu.do/l?l=460S5V>
- Cañas, J. M. (2010). *El proceso comunicativo dentro del aula*. Íttakus, sociedad para la información, S. L.
- Cifuentes-Gil, R. M. (2012). Acompañamiento a la formación docente investigativa en pedagogía universitaria, en una universidad privada del Caribe. *Revista de la Universidad de La Salle*, 57, 189-218. <https://r.issu.edu.do/l?l=461sa1>

- De la Cruz, I. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo. Administración y gestión*. Secretaría General Técnica. Subdirección General de Documentación y Publicaciones. <https://r.issu.edu.do/l?l=462Trn>
- Gardner, H. (1993). *Multiple intelligences: The theory in practice*. Basic Books.
- González-Maura, V. L., Valdivia-Díaz, J. E. V. y López-Rodríguez, A. (2017). Diplomado en docencia e investigación universitaria. Una experiencia formativa para el desarrollo de competencias profesionales docentes en la Universidad de Atacama. *Revista Iberoamericana de Educación*, 74, 121-146. <https://r.issu.edu.do/l?l=4646bT>
- González-Tirados, R. M. y González-Maura, V. (2007). Diagnóstico de necesidades y estrategias de formación docente en las universidades. *Revista Iberoamericana de Educación*, 43, 1-14. <https://r.issu.edu.do/l?l=463QP3>
- Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (MESCyT) (2015). *Normativa 9-2015 para la Formación Docente de Calidad en la República Dominicana*. <https://r.issu.edu.do/l?l=46529I>
- Monge-López, C., Torrego, J. C. y Montalvo-Saborido, D. (2018). Asesoramiento colaborativo y rasgos del profesorado: una propuesta metodológica. En C. Monge López y P. Gómez Hernández (Eds.), *Innovando la docencia desde la formación del profesorado* (pp. 319-338). <https://r.issu.edu.do/l?l=466rXN>
- OCDE (2005). *La definición y selección de competencias clave. Resumen ejecutivo*. <https://r.issu.edu.do/l?l=467ge4>
- Price, H. E. (2012). Principal-Teacher Interactions: How affective relationships shape principal and teacher attitudes. *Educational Administration Quarterly*, 48(1), 39-85. <https://r.issu.edu.do/l?l=468Tey>
- Tobón, S. T., Pimienta, J. H. y García-Fraile, J. A. (2010). *Secuencias didácticas: aprendizaje y evaluación de competencias*. Pearson Educación.
- Villa, A. y Poblete, M. (2007). *Aprendizaje basado en competencias. Una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas*. Universidad de Deusto.