

# Una reflexión sobre el proceso de adaptación a la pandemia en la educación superior

---

## A REFLECTION ON THE PROCESS OF ADAPTATION TO THE PANDEMIC IN HIGHER EDUCATION

Leopoldo Ortiz  
Universidad de Lima  
alortiz@ulima.edu.pe

### RESUMEN

La pandemia originó la mayor interrupción de los sistemas educativos de la historia de la humanidad. Afectó a casi 1600 millones de estudiantes en más de 200 países. Los cierres de escuelas, instituciones y otros espacios de aprendizaje han afectado a más del 94 % de la población estudiantil mundial. Esto ha traído cambios profundos en todos los aspectos de nuestras vidas. Las políticas de distanciamiento social y movimiento restrictivo han perturbado significativamente las prácticas educativas tradicionales. La necesidad actual es innovar e implementar sistemas educativos alternativos y estrategias de evaluación. La pandemia nos ha dado la oportunidad de allanar el camino para introducir el aprendizaje digital. Se revisan los cambios en la pedagogía digital que se han dado en respuesta a la pandemia. Se aborda el desafío que significa lograr el equivalente a un proceso de aprendizaje de diez años en unos pocos meses. Desde la mirada hacia la pedagogía en la educación superior como una arena de experimentación del desarrollo humano, se evalúan las características de una disciplina habilitada digitalmente y su alineación con las teorías del desarrollo humano. Considera que las oportunidades generadas por la transformación digital y los procesos de desarrollo humano son adecuadas para facilitar nuevos enfoques en la práctica académica de la educación superior.

**PALABRAS CLAVE:** educación, innovación educativa, aprendizaje, competencias conversacionales

### ABSTRACT

The pandemic has caused the most tremendous disruption of education systems in human history. It has affected nearly 1,6 billion students in more than 200 countries. The closing of schools, institutions, and other learning spaces has affected more than 94 % of the world's student population. This has brought profound changes in every aspect of our lives. Policies of social distancing and restrictive movement have significantly disrupted traditional educational practices. The current need is to innovate and implement alternative education systems and evaluation strategies. The pandemic has allowed us to pave the way for digital learning. This article reviews changes in digital pedagogy that have taken effect in response to the pandemic. It addresses the challenge of achieving the equivalent of a ten-year learning process in a few months. From the view that pedagogy in higher education is an arena of experimentation of human development, the characteristics of a digitally enabled pedagogy and its alignment with theories of human development, are evaluated. It believes that the opportunities generated by digital transformation and human development processes are appropriate to facilitate new approaches in the academic practice of higher education.

**KEYWORDS:** education, educational innovation, learning, conversational skills

doi: <https://doi.org/10.26439/en.lineas.generales2021.n6.5587>

Recibido: 14.5.2021 / Aprobado: 26.7.2021

La pandemia ha hecho posible un cambio al que las universidades tradicionalmente se han resistido: implementar una estrategia digital en sus procesos de enseñanza y aprendizaje (Anderson, 2020). Lo que —se supone— se implementaría en años se ha tenido que realizar en solo meses. A todas luces, se da la primera condición que el profesor de Harvard John Kotter (2002) sostiene: para que los cambios en las organizaciones se desencadenen se necesita, como un primer paso, generar un sentido de urgencia en todos sus miembros, en contraposición a un estado de complacencia que más bien tiende a mantener el *statu quo*. Ahora, desde que todo este cambio se relaciona con la evolución de la tecnología, nos parece razonable referirnos al cuerpo de conocimiento que se ha generado en el campo del gobierno de las tecnologías de la información, que sigue más bien un enfoque holístico en lugar de uno especializado, como se podría presumir de manera equivocada.

Esto también es consistente con lo que Kotter (2002) nos dice: para que los cambios se consoliden no es suficiente con implementar un proyecto que solo se concentre en un aspecto de la problemática, sino en múltiples proyectos relacionados que aborden todos los aspectos de dicha problemática de manera oportuna y coordinada. Aquí, Henriques *et al.* (2020) explican que estos aspectos incluyen siete habilitadores o catalizadores, como se les denomina. Primero, principios, políticas y sistemas de trabajo que establezcan el marco legal de los cambios. Segundo, estructuras organizacionales que redefinan la manera en que las personas interactúan. Tercero, procesos que rediseñen la forma como se hacen las cosas. Cuarto, cultura, ética y comportamiento que cambien los valores y creencias de las personas. Quinto, información como elemento cuyo flujo soporta la realización de los procesos. Sexto, servicios, infraestructura y aplicaciones como herramientas que facilitan y hacen más eficiente la ejecución de acciones. Y, séptimo, personas, habilidades y competencias, pues son las personas quienes finalmente conforman las organizaciones y desarrollan acciones dentro de ellas.

En conclusión, se requiere que las organizaciones implementen proyectos, como vehículos del cambio organizacional, que cubran estos siete habilitadores de manera coordinada e integrada, si es que se pretende maximizar las posibilidades de éxito en los emprendimientos de cambio. En ese sentido, y solo desarrollando algunos ejemplos de manera no exhaustiva, no es suficiente capacitar a los profesores en las herramientas tecnológicas que van a usar en el desarrollo de sus sesiones de clase virtuales. También será necesario, por ejemplo, asegurarse de que dispongan de una infraestructura tecnológica mínima, como computadoras portátiles con mayor capacidad de procesamiento y pantallas táctiles, un ancho de banda de internet mínimo, conexión al enrutador vía alámbrica, pizarras electrónicas y sistemas de gestión de aprendizaje (LMS, por sus siglas en inglés de *learning management system*) que incorporen o se integren con herramientas que faciliten la interacción y la participación de los estudiantes, de forma que estos tengan un rol más activo durante las clases.

Igualmente, podría ser útil establecer alguna norma legal que condicione a los estudiantes a disponer de elementos mínimos como el micrófono y la cámara digital que les permitan tener una participación adecuada en el aula. Por otro lado, las formas como se hacen las cosas o los procesos deben ser reevaluados porque virtualizar no significa simplemente trasladar lo que se hacía en la presencialidad hacia los entornos virtuales. Más bien, significa aprovechar la nueva situación creada por la pandemia para implementar innovaciones educativas que ya se han venido desarrollando desde antes y que ahora cobran mayor importancia. Un reto al que nos enfrentamos es cómo generar y mantener el compromiso y motivación de los estudiantes en las clases. Una de las formas más efectivas de hacer eso es aplicando estrategias pedagógicas que coloquen al estudiante en el centro del proceso de enseñanza-aprendizaje como el aprendizaje activo, el aula invertida o el marco de trabajo EduScrum, donde los docentes nos convertimos más en facilitadores del aprendizaje. Lo anterior se reforzará si la información de buenas prácticas y lecciones aprendidas en la práctica pedagógica está disponible y es fácil de consultar a través de medios y herramientas virtuales, y también en forma de comunidades de aprendizaje, en espacios donde los docentes compartan sus experiencias tanto de lo que les funcionó como de lo que no. Las estructuras organizacionales definen cómo se relacionan las personas, facilitan o dificultan la coordinación entre ellas, y además condicionan su nivel de autonomía en sus acciones.

Normalmente, la estructura organizacional es uno de los elementos más difíciles de revisar y modificar, pues hacerlo implica cambios en el nivel de poder de los directivos de las organizaciones. Sin embargo, la práctica del desarrollo organizacional nos ha demostrado en los últimos años que la agilidad organizacional, entendida esta como la capacidad que tienen las organizaciones para adaptarse a cambios en su entorno, se encuentra en aquellas que tienen estructuras organizacionales más planas y menos jerárquicas, donde se empodera más a sus miembros para, por ejemplo, innovar y tomar decisiones. Así tenemos a las grandes empresas de tecnología actuales como Google, Apple, Microsoft, Amazon y Facebook, las cuales mantienen una actitud permanente hacia la mejora continua. Muy conocida es la política de Google por la que sus empleados pueden disponer de hasta un 20 % de su tiempo para proyectos personales, lo que es una fuente de importantes innovaciones. En todo caso, las organizaciones deben discernir acerca de cuáles de sus áreas deben mantener estructuras organizacionales más orientadas al control y a asegurar sus resultados actuales, y cuáles pueden apostar por estructuras que otorguen más libertad y que posibiliten la innovación que les permita adaptarse a los cambios en el entorno.

Hemos dejado adrede el elemento de la cultura, ética y comportamiento al final porque suscribimos lo que sostiene Kotter (2002), en el sentido de que la cultura, entendida como las creencias y valores de las personas, es lo último que cambia, lo más difícil de modificar y lo más difícil de mantener, pues muchas veces se dan regresiones en

los procesos de cambio en las organizaciones. Ahora bien, nos podríamos cuestionar cuál es la importancia de este elemento. Para responder a dicha cuestión, Terentim y Gonçalves (2020) señalan que las personas normalmente tomamos decisiones por debajo de nuestra línea de racionalidad, vale decir, sin pensar, en un impresionante 90 % de las oportunidades, y solo un 10 % está por encima de esta línea. Dicho de otra manera, solo el 10 % de nuestras decisiones son tomadas desde la racionalidad y la estrategia; mientras que un 90 % de nuestras decisiones se producen en automático, basadas en lo que somos, en nuestras creencias y valores, en nuestra cultura. Para reforzar el sustento de la importancia de la cultura, digamos que es esta la que condiciona fuertemente el comportamiento de las personas en una organización, y la cultura es, a su vez, fuertemente condicionada por los elementos mencionados y revisados previamente: la estructura organizacional, los procesos, las normas, la información, los sistemas y las habilidades de las personas.

En ese sentido, reiteramos que una estrategia de cambio en una organización debe considerar todos estos elementos en un enfoque holístico, probablemente no solo a través de un proyecto, sino en un conjunto de proyectos relacionados y coordinados entre sí. Un diseño de cultura organizacional implica hacernos tres preguntas. Primero, qué objetivos estratégicos queremos lograr. Segundo, qué acciones deben llevar a cabo las personas para alcanzar dichos objetivos. Y, tercero, qué principios y valores se requiere que las personas cultiven e incorporen en ellas para emprender y sostener dichas acciones en el tiempo.

Entonces, si queremos que nuestras instituciones educativas se adapten a la nueva realidad impuesta por la pandemia, podríamos plantearnos algunas preguntas como las siguientes: ¿cómo hacemos para condicionar la innovación en nuestros docentes?, ¿qué creencias y valores que ellos tienen actualmente bloquean la innovación y que, por tanto, necesitan desaprender?, ¿cuáles son las nuevas creencias y valores que ellos necesitan aprender?, ¿qué tipo de estructura organizacional condicionaría mejor esta cultura?, ¿cuáles serían los procesos óptimos para lograr esos objetivos?, ¿existen normas legales que inhiben lo que queremos lograr como objetivos?, ¿cuál es la información que se requiere que los actores del cambio dispongan?, ¿la tienen disponible de manera fácil y oportuna?, ¿contamos con la infraestructura y las herramientas necesarias para lo que queremos lograr?, ¿los sistemas de gestión de personas, la selección, contratación, formación, incentivos, amonestaciones, promociones y despidos refuerzan los comportamientos que buscamos en las personas o los inhiben?, ¿las personas están adecuadamente capacitadas o tienen el suficiente nivel de calificaciones para lograr lo que estamos buscando?

Estas son algunas de las preguntas que nos podemos plantear para reflexionar sobre qué podríamos hacer para liderar y gestionar un proceso de cambio que nos lleve a adaptarnos a la nueva realidad. Ahora bien, si vemos con más detalle lo que significa

condicionar el aprendizaje de los actores del cambio, Echeverría (2009) sostiene que los resultados que nosotros obtenemos como personas, equipos u organizaciones dependen no solamente de las acciones que realizamos, sino, y sobre todo, de lo observadores que somos. Entendemos el concepto de observador como la forma en que los seres humanos interpretamos la realidad, concepto que nosotros relacionamos con la cultura. En ese sentido, refuerza la idea de que es fundamental cambiar la cultura de las personas, y en este caso también la de los equipos y las organizaciones. Pero también remarca que existe otro elemento igualmente importante que hay que considerar: el sistema en el cual se desenvuelven las personas y los equipos. Se refiere a la organización que incorpora los elementos ya mencionados más arriba: sus normas, su estructura, sus procesos, la información de la que dispone, su gente y sus habilidades, así como sus sistemas e infraestructura. Por tanto, se refuerza la necesidad de tener un enfoque sistémico en los planteamientos de cambio que vayamos a hacer para adecuarnos y responder al desafío que nos plantea la circunstancia actual.

Usando sus términos, podríamos resumir que se trata no solo de cambiar las acciones, sino también el observador y el sistema. En esta parte de nuestra reflexión, queremos revisar una experiencia de innovación educativa llevada a cabo por el físico hindú Sugata Mitra (2020), quien se dedicaba la ingeniería de *software* y que en 1999 realizó un experimento llamado un “hueco en la pared”. En este comprobó que los niños pobres de la India podían aprender por sí solos si simplemente se les daba algunos elementos como una computadora conectada a internet, con un contenido por ser explorado y un entorno colaborativo basado en motivación y admiración del trabajo de los estudiantes. Los resultados que logró con su estudio, que fue replicado muchas veces, fueron excepcionales y nos proporcionan una evidencia de nuevas formas pedagógicas mucho más potentes y, sobre todo, atractivas y motivadoras para los estudiantes. Su emprendimiento se cristalizó en el llamado proyecto SOLE (*Self-Organized Learning Environment*, por sus siglas en inglés) presente en varios países del mundo, incluidos algunos de Latinoamérica como Argentina. Esta experiencia muy bien podría ser evaluada para su aplicación en este entorno de virtualidad que nos ha impuesto la pandemia.

Pero ¿en qué consiste este enfoque? Damos más detalles a continuación. ¿De dónde viene el tipo de aprendizaje que manejamos hoy en las escuelas? Según Mitra (2020), viene del antiguo Imperio británico, hace unos trescientos años. Él se preguntó cómo hicieron para gestionar semejante imperio con la tecnología de la época: sin computadoras, sin teléfonos, con papeles escritos a mano y con viajes en barco. Crearon una computadora global hecha de personas que aún está con nosotros hoy: la máquina burocrática administrativa. Para mantener esa máquina funcionando se necesitan muchas personas. Y crearon otra máquina para crear estas personas: la escuela, la que produciría a las personas que luego formarían parte de la máquina burocrática administrativa, quienes debían ser idénticas entre ellas. Tenían que saber tres cosas: escribir con buena

caligrafía, porque los documentos se escribían a mano; saber leer; y ser capaces de hacer cálculos matemáticos mentalmente. Debían ser tan idénticos que se podría tomar a uno de ellos de Nueva Zelanda y llevarlo a Canadá, donde podía ser operativo de manera instantánea. Los victorianos fueron grandes ingenieros. Idearon y crearon un sistema tan robusto que sigue aún con nosotros: la escuela, que sigue formando personas idénticas para un imperio que ya no existe.

Y, entonces, ¿qué hacemos con ese diseño que produce personas idénticas? ¿Qué haremos después si ya no vamos a usar tal diseño? Según Mitra (2020), las escuelas como las conocemos son obsoletas. No dice que no sirvan, pues opina que el sistema educativo está maravillosamente construido, solo que ya no lo necesitamos más porque es anticuado. Se pregunta qué tipos de trabajos tenemos hoy. Ahora las computadoras que se encuentran por millones en las oficinas van reemplazando cada vez más a los empleados idénticos. Las personas que usan esas computadoras ya no necesitan escribir a mano ni hacer cálculos matemáticos en su mente, pero sí requieren ser capaces de leer, y hacerlo discerniendo la información que reciben. Eso es hoy. No obstante, no tenemos certeza de cómo serán los trabajos del futuro. Lo que sí sabemos es que trabajarán desde cualquier parte, en cualquier momento y en lo que quieran. Mitra (2020) se hace varias preguntas: ¿cómo la escuela de hoy los preparará para ese mundo?, ¿cómo serán los trabajos del futuro?, ¿cómo será la escuela mañana?, ¿será que ya no necesitaremos ir a la escuela?, ¿será que cuando necesitemos saber algo podremos conseguir ese conocimiento en pocos minutos? Y nos suelta una pregunta devastadora de Nicholas Negroponte: ¿será que vamos a un futuro donde saber será obsoleto?

Eso es terrible, comenta. Somos *Homo sapiens*, saber es lo que nos distingue de los simios. Por otra parte, sostiene firmemente que la motivación es clave en la escuela. Así, son cuestiones fundamentales el decir “guau”, mostrar sorpresa y saludar el aprendizaje que van logrando nuestros estudiantes.

¿Qué opina sobre las evaluaciones? Para eso se apoya en la evidencia proporcionada por la neurociencia. Nuestro cerebro reptiliano, cuando se siente amenazado, apaga todo lo demás; se apaga la corteza prefrontal, que es la parte que aprende. Si los exámenes son vistos como amenazas y se los aplicamos a nuestros estudiantes, les hacemos apagar sus cerebros y luego les decimos “¡hazlo bien!”. Visto así, definitivamente no les estaríamos dando las mejores condiciones para aprender. Reflexiona y se cuestiona: ¿por qué crearon un sistema así? Porque era necesario. Hubo una época, la de los imperios, cuando las personas necesitaban sobrevivir bajo amenaza. Si estás solo en una trinchera y sobrevives, estás bien, estás aprobado. Si no sobrevives, estás desaprobado. Pero la época de los imperios ya se acabó.

¿Qué sucede con la creatividad en nuestra época? Hoy necesitamos desplazar el foco de la amenaza al placer, nos plantea Mitra (2020). Y esto se alinea con lo que

proponemos más arriba en torno a la innovación. No podemos innovar desde el miedo al estar amenazados. Nos invita a mirar el aprendizaje como el producto de la autoorganización educacional. Si se permite que el proceso educativo se autoorganice, entonces, emerge el aprendizaje. No se trata de hacer que el aprendizaje suceda, se trata de dejar que suceda, sostiene. Esto implica un cambio radical en nuestro observador. Implica abrazar el valor de la confianza, creer genuinamente que nuestros estudiantes pueden aprender por sí solos. El profesor pone en marcha el proceso de aprendizaje, y luego da un paso atrás, se retira a mirar con asombro cómo el aprendizaje sucede. Esto, igualmente, implica un cambio en nuestro observador: pasamos de ser instructores, dadores de conocimientos, a ser facilitadores del aprendizaje. Pero ¿cómo sabemos que ocurre el aprendizaje? Existen evidencias de que con este enfoque los estudiantes aprenden temas con diez años de adelanto. En nuestra experiencia, por lo que hemos visto en los últimos años, los estudiantes tienen un potencial mayor de lo que nosotros creemos que tienen. Eso implica la necesidad de un plan de estudios de grandes interrogantes.

El hombre primitivo se hacía esas preguntas: se recostaba en la noche a mirar el cielo y se preguntaba qué eran esas lucecitas allá arriba. Hemos perdido la capacidad de hacernos esas preguntas. Las hemos reducido a la tangente de un ángulo. Pero eso es aburrido. Lo atractivo sería contar una historia como esta: “Si un meteorito se acercara a la Tierra, ¿cómo sabrías si va a chocar con ella o no?”. Por tanto, los docentes debemos dominar el arte de hacer preguntas que generen interés y movilicen a nuestros estudiantes hacia la investigación y al descubrimiento del conocimiento por su propia cuenta. ¿No se trata acaso de que ellos desarrollen la capacidad de aprender y que se conviertan en eternos aprendices y que practiquen el aprendizaje de por vida, que les habilite para la adaptación y para mantenerse vigentes? Los estudiantes nos podrán preguntar: “¿Cómo voy a saber si el meteorito chocará con la Tierra?”. Y solo tendremos que decirles: “Hay unas palabras mágicas. La tangente de un ángulo”. Y nada más. Y los dejamos solos. Ellos se encargarán de averiguar el resto. Y nos manifiesta su deseo: diseñar el futuro del aprendizaje soportando a todos los estudiantes del mundo, aprovechando su asombro y capacidad de trabajar juntos en una escuela basada en la nube, un sitio donde los alumnos tendrán aventuras intelectuales, impulsados por grandes preguntas hechas por sus maestros. Y esto se puede hacer desde cualquier parte.

Después de revisar esta experiencia importante de innovación educativa, vamos a comentar lo que Echeverría (2009) nos entrega acerca del fenómeno del aprendizaje. Este autor plantea la prioridad de obtener el resultado que es el aprendizaje. El aprendizaje es el resultado que todo sistema educacional y práctica educativa deben garantizar. Es lo que valida la enseñanza. El aprendizaje del alumno es lo que constituye al maestro y no un certificado de una universidad. Así, el resultado de aprendizaje sirve no solo para evaluar al alumno, sino también al maestro.

Sobre esto vemos que existe una brecha entre la enseñanza y el aprendizaje. Podemos enseñar, pero si no desarrollamos una conexión emocional adecuada con nuestros estudiantes, probablemente no sabremos si llegamos o no a ellos y si estamos logrando el objetivo que es su aprendizaje. En ese sentido, la validación de lo que transmitimos debe ser muy frecuente, y esto se ha visto seriamente afectado en este entorno de virtualidad donde, por ejemplo, no les vemos las caras a nuestros estudiantes. ¿Cómo sabemos realmente que nos están entendiendo? Probablemente, necesitemos cambiar nuestras estrategias pedagógicas, insistiendo menos en aquellas donde nosotros somos los transmisores de conocimiento. En la línea de lo que acabamos de comentar, Echeverría (2009) marca la importancia de las prácticas conversacionales. Nos dice que toda enseñanza, toda gestión escolar, se ejecuta en prácticas conversacionales. Que además de las competencias técnicas de los maestros, sus competencias conversacionales son fundamentales. En ese sentido, no basta con evaluar las competencias técnicas del maestro. Sobre lo anterior, la forma en que generamos la conexión emocional con nuestros estudiantes es a través de nuestras competencias conversacionales y, a diferencia de lo que se podría creer en primera instancia, la principal competencia conversacional no es hablar, sino escuchar. Es a través de la escucha activa donde nuestro foco no solo está en lo que estamos impartiendo, sino también en lo que nuestros estudiantes nos manifiestan, de forma que nosotros nos podemos adaptar en tiempo real a sus inquietudes.

Y es así como podemos validar que el aprendizaje se está generando y, en caso de que no se esté dando, modificar nuestras estrategias en el aula. Después, Echeverría (2009) plantea relacionar todo aprendizaje con la capacidad de acción transformadora, volver a juntar el aprendizaje y la vida práctica. Nos cuenta la historia de Platón y la Academia, donde había un letrado que rezaba: "Aquí solo pueden entrar los que sepan geometría". Esto creó la tradición de que el conocimiento era para unos pocos, además de abstracto y poco práctico. Nos propone restituir el vínculo entre la academia y la vida real, y la necesidad de una enseñanza menos académica y más agórica, más para la plaza, más para el hombre común. En esto, vemos que nuestro sistema educativo, muchas veces, nos hace conocer muchas respuestas a temas que probablemente no apliquemos en nuestras vidas. Antes, hace unos cuarenta años, gran parte de nuestra evaluación se basaba en conseguir la información, en tener el dato. Hoy, en un tiempo en que gracias a internet tenemos la información en la punta de los dedos, ya no podemos evaluar, en nuestra opinión, con las mismas bases de hace cuarenta años. Ahora, por el contrario, tenemos otro tipo de problema, la infoxicación, es decir, mucha información de la cual debemos saber discernir cuál tiene validez o no. Por eso, sostenemos que debemos desarrollar las capacidades de investigar y aprender por nosotros mismos.

El ritmo de velocidad con que el mundo viene cambiando nos obliga a ser eternos aprendices, de modo que la competencia del aprendizaje autónomo se debe desarrollar tempranamente en los estudiantes. En ese sentido, Leonhard (2018) plantea ser líquidos:

“no aprender por si acaso”, sino “aprender justo a tiempo” en un mundo donde la disrupción será cada vez más la regla. Adicionalmente, Echeverría (2013) nos llama la atención sobre los fundamentos biológicos del aprendizaje. Según la neurociencia, tener nuevas experiencias genera conexiones y circuitos neuronales, motivo por el cual nos plantea fundar el aprendizaje en experiencias; en la importancia de ir más allá de argumentar y de la secuencia lógica, e ir con la capacidad de mostrar. Combinar el demostrar con el mostrar. Convertir las ideas en imágenes, en experiencias visuales, en experiencias vividas. “Una vez que yo veo, que yo experimento, que se me hace partícipe de una experiencia, ese aprendizaje es mío. No repito lo que aparece en un texto o lo que un maestro dijo. Puedo afirmar ese aprendizaje en una experiencia mía”. De allí la importancia de casos, ejemplos, modalidades de aplicar lo aprendido a la vida. Ello facilita la conservación del aprendizaje.

En nuestra experiencia docente aplicamos, en algunos de los cursos que damos, una metodología basada en el ciclo de Kolb, que consta de cuatro fases, la primera de las cuales es, precisamente, la de la experiencia. Planteamos a nuestros estudiantes actividades o dinámicas donde ellos atraviesan una experiencia. Se dice que el estilo de aprendizaje que prima acá se relaciona con el sentir, con las emociones. Después, pasamos a una segunda fase que se basa en la reflexión. Los estudiantes comparten lo que vieron de la experiencia recién vivida, y por eso se indica que el estilo de aprendizaje en esta fase se relaciona con el ver, con el observar, no solo lo que cada estudiante observó, sino lo que sus compañeros vieron y de repente él o ella no.

En esta fase, nosotros facilitamos la reflexión con preguntas y establecemos reglas para que se mantenga un clima de respeto y confianza. Y con las preguntas que les planteamos a los estudiantes, vamos reconstruyendo el conocimiento teórico a partir de las respuestas que nos dan.

Es así como transitamos a la tercera fase que es la de generalización, donde el estilo de aprendizaje es el de pensar. Cerramos el ciclo preguntándoles a los estudiantes cómo ellos llevarían el nuevo aprendizaje a sus vidas académicas, profesionales o personales, es decir, sobre la forma de crear el vínculo entre el aprendizaje y la expansión de posibilidades de acción en el mundo real. Sentimos que es un enfoque que genera resultados más eficaces, pues suscribimos lo que Echeverría (2009) sostiene: este enfoque constituye una forma más poderosa de aprendizaje, pues este queda incorporado en los estudiantes.

Echeverría (2013) trata con más profundidad la competencia conversacional de la escucha y menciona algunas acciones para asegurar una escucha efectiva. Primero, un doble proceso de apertura. Una primera apertura en el sentido de tener la capacidad de comprender a alguien que es diferente de mí, basada en la práctica del valor del respeto, lo que implica operar desde una plataforma ética diferente (Echeverría, 2013).

Y una segunda apertura a la transformación, basada en la idea de que la palabra tiene poder transformador y en ese sentido permitir que el otro con su palabra transforme (Olalla, 2010), que alguien logre ver lo que antes no veía y hacer lo que antes no podía. Eso es aprendizaje.

En nuestra experiencia docente, basamos la relación con nuestros estudiantes en el respeto. Creemos firmemente que invalidar a nuestros estudiantes tiene un efecto nocivo, pues la palabra tiene poder y debemos ser responsables en su uso, y que más bien debemos proyectar una confianza genuina en ellos y en sus posibilidades. Cuando los estudiantes sienten que reciben esa confianza, responden con una mejor actitud hacia el aprendizaje y se logran mejores resultados. Esto lo hemos comprobado no solamente en el aula, sino también en nuestro entorno corporativo liderando equipos de profesionales.

Echeverría (2013) también resalta la importancia de un buen diseño emocional. Dependiendo de cómo nosotros hablemos, activamos los mecanismos de defensa de los estudiantes. Así, la emocionalidad que acompaña el habla es fundamental, debiendo predominar la positividad emocional. Los equipos de alto desempeño exhiben una tasa de 5 a 1, los de mediano desempeño 1,86 a 1, y los de bajo rendimiento 0,36 a 1. Si se le sube la positividad, aumenta el nivel de escucha y, por tanto, mejoran las posibilidades del aprendizaje. Además, recomienda romper con la linealidad emocional, es decir, la monotonía. Y remata diciendo que los maestros que dejan huella no son necesariamente los que saben más, sino los encantadores, los inspiradores, los que nos muestran un mundo posible distinto, los que despliegan competencias conversacionales. En esto vemos que es mucho mejor cuando nos relacionamos con nuestros estudiantes desde la liviandad en lugar de la gravedad. Nuestros estudiantes nos sienten más cercanos y desarrollan confianza con nosotros; eso es fundamental para entablar una relación donde nosotros podemos apoyarlos mejor en su proceso de aprendizaje. El pasarla bien y tener espacios para el humor sano siempre están presentes en nuestras sesiones de clase. Eso genera una emocionalidad que condiciona mejor el aprendizaje.

Finalmente, Echeverría (2013) concluye indicando que la pedagogía es una de las expresiones más claras del poder transformador de la palabra. El maestro, a través de las prácticas conversacionales, conduce a los estudiantes progresivamente a ver lo que no veían, a hacer lo que no podían hacer, para generar seres humanos que llevan el sello de los maestros que tuvieron la suerte de encontrar. Eso es lo que el maestro hace. Es un transformador de almas. El ser del estudiante que egresa es otro, muy distinto. Una de las más grandes satisfacciones que tenemos como docentes se produce cuando nuestros estudiantes que ya se encuentran trabajando nos escriben para agradecernos y nos manifiestan que los aprendizajes que lograron con nosotros les son de mucha utilidad y los vienen aplicando con éxito en sus vidas profesionales. En ese sentido, sentimos que sí tenemos un poder, el cual, a la vez, conlleva una gran responsabilidad.

## REFERENCIAS

- Anderson, V. (2020). A Digital Pedagogy Pivot: Re-Thinking Higher Education Practice from an HRD Perspective. *Human Resource Development International*, 23(4), 452-467. doi: 10.1080/13678868.2020.1778999
- Echeverría, R. (2009). *Escritos sobre aprendizaje. Recopilación*. J. C. Sáez Editor.
- Echeverría, R. (2013). *Ética y coaching ontológico*. Granica.
- Henriques, D., Pereira, R., Almeida, R., y Mira da Silva, M. (2020). IT Governance Enablers. *Foresight and STI Governance*, 14(1), 48-59. doi: 10.17323/2500-2597.2020.1.48.59
- Kotter, J. (2002). *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change their Organizations*. Harvard Business Review Press.
- Leonhard, G. (2018). *Tecnología versus humanidad: el futuro choque entre hombre y máquina*. Fast Future Publishing.
- Mitra, S. (2020). *The School in the Cloud: the Emerging Future of Learning*. Corwin.
- Olalla, J. (2010). *From Knowledge to Wisdom: Essays on the Crisis in Contemporary Learning*. Newfield Network.
- Terentim, G., y Gonçalves, V. (2020). *Gestão de Mudanças em Abordagens Ágeis: HCMBOK to Agile*. Brasport.