

## El liderazgo resonante desde la perspectiva de la educación intercultural en los estudiantes de pregrado

### The resonant leadership from the perspective of the intercultural education in undergraduate students.

Úrsula Romani,<sup>1</sup> Jorge Rivera<sup>2</sup>

#### RESUMEN

Este artículo presenta el liderazgo resonante y sus beneficios en el desarrollo de una Educación Intercultural Universitaria en el Perú, ya que no se practica un liderazgo resonante en las universidades, sino que al desconocer e interpretar las emociones de los demás se genera una disonancia que puede desencadenar un conjunto de problemas sociales como la discriminación, dado que cada estudiante presente una manera de expresarse y puede terminar rechazando al otro. Puesto que ellos no han alcanzado la empatía entre sus compañeros y sienten al otro como un extraño y los problemas sociales como ajenos.

Para evitar esto, se debería aplicar el liderazgo resonante en los docentes y así el educando aprenderá en condiciones sociales favorables, debido a su modelo donde observará la inteligencia emocional en la interacción de las diferentes culturas.

Por ello, se debe promover e impulsar el liderazgo resonante en los docentes en la educación superior.

**Palabras claves:** Liderazgo resonante, educación intercultural, inteligencia emocional.

#### ABSTRACT

This article presents the resonant leadership and its benefits in the development of a college intercultural education in the Peru, since a resonant leadership in universities is not practiced, but to disregard and interpret emotions others creates a dissonance that can trigger a set of social discrimination problems, since each student present a way to express themselves and it may end up rejecting the other.

Since they university students have not reached the empathy among peers and feel the other as a stranger and social problems as others.

Therefore, the main purpose is to promote the resonant leadership in higher education.

**Key words:** resonant leadership, intercultural education, intelligence emotional

1. Universidad Científica del Sur. e-mail: ursula.romani.epel@gmail.com

2. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. e-mail: jorgeriveraunmsm@gmail.com

## INTRODUCCIÓN

Este artículo de revisión bibliográfica, clasificación según APA (2010) Sexta edición, propone que si se aplica el liderazgo resonante en los docentes, el educando aprende en un lugar con condiciones sociales favorables, debido a su modelo donde observa la inteligencia emocional.

Estos modelos son muy necesarios en las universidades, pues existen una interrelación entre estudiantes de distintas culturas y cada una de estas con sus propias características. Si se desarrolla un liderazgo resonante en una Educación Intercultural se puede guiar a una misma misión que permita integrar y desarrollar a los estudiantes empleando todo su rendimiento a favor de su propia educación.

Por ello, el propósito principal es promover el liderazgo resonante en la educación superior. Para esto, mencionaremos la importancia y subdivisión de desarrollar los dominios de competencias personales, las mismas que determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos, y de competencias sociales, las mismas que determinan el modo de relacionarnos con los demás.

Para alcanzar la primera competencia es necesario lograr la autogestión que es la motivación intrínseca que cada líder debe tener para lograr sus objetivos y para obtenerla es necesario que conozca sus propias emociones y la claridad de sus propósitos.

Dado que un líder no debe dejarse desbordar por emociones negativas como la frustración, la rabia, la ansiedad y el pánico. En este sentido, la autogestión permite la claridad de ideas y el equilibrio emocional para mantener alejadas las emociones destructivas.

Y para alcanzar la segunda competencia, se debe desarrollar la conciencia social, en otros términos, aplicar la empatía. La misma que permite escuchar los sentimientos de los demás y asumir

decisiones que les tengan en cuenta. Para esto, se requiere de la primera competencia ya que facilita una adecuada autogestión; en otros términos, es la capacidad de expresar las emociones sin sofocarlas.

De esta manera, llegaremos a ser persuasivos, gestionar la colaboración y solucionar los conflictos, pues porque poseeremos la gestión de las relaciones. Así las competencias mencionadas son herramientas básicas que permiten potenciar la eficacia de los líderes.

Finalmente, si la educación tiene líderes con este estilo, los docentes entenderán que para entrar en sintonía con los estudiantes es primordial conocerse así mismos en un primer momento, luego conocer a sus estudiantes con las características que cada cultura tiene como son sus costumbres, lenguas, creencias, religiones, entre otros.

Y ello, permitirá una verdadera educación, pues al existir empatía habrá compromiso por cada docente hacia quienes se dirige y a la vez producirá la resonancia en los estudiantes para que ellos mismos conozcan su identidad valoren sus orígenes y respeten su presente. Con la finalidad de crecer como una sola nación, teniendo como base el principio universal de toda educación superior que es contribuir a la sociedad con la propuestas de proyectos e investigaciones que beneficie a toda la humanidad. Ya que el liderazgo resonante direcciona las emociones a alcanzar las metas, generar propuestas y el respeto al otro.

### Liderazgo Resonante

Goleman, D., Boyatzis R., & Mckee, A. (2007) mencionan que uno de los signos más patentes del líder resonante es el optimismo y entusiasmo que exhiben sus "subordinados". Como afirma uno de los axiomas fundamentales del liderazgo primal, la resonancia amplificada y prolongada el impacto emocional del liderazgo.

En este sentido, las personas más resonantes son aquellas que sintonizan mejor con los demás y

las que mantienen relaciones más transparentes porque la resonancia minimiza el ruido del sistema. Así pues, las emociones constituyen el aglutinamiento fundamental de un equipo que compromete a sus integrantes con una determinada organización.

Es aquí donde los docentes universitarios en base al principio de la creación de la Universidad en el mundo, deben generar resonancia en tener presente que se están formando como profesionales para que contribuyan en la solución de las necesidades de sus naciones, por ello, la presencia de la discriminación y exclusión se deben rechazar, pues no van acorde a estos principios.

Según Goleman, D. & Et. Al. (2007) manifiestan que el modo en que el líder gestiona y canaliza las emociones para que un determinado grupo alcance sus objetivos depende de su grado de inteligencia emocional. En este sentido, los líderes emocionalmente inteligentes despiertan de manera natural la resonancia y su pasión y entusiasmo reverberan en todo el grupo.

También hay que decir que este tipo de líderes sabe movilizar, cuando ello es preciso, el estado de ánimo más adaptado a las circunstancias, utilizando la empatía para sintonizar con el tono emocional de sus subordinados.

De lo expresado por lo autores, si se promueve un liderazgo resonante en las aulas universitarias se logrará encauzar las emociones y esto permitirá que se encuentren más predispuestos a conocer y aplicar una comunicación intercultural. Esta es la base de una educación intercultural.

### **Dimensiones**

Daniel Goleman sobre la base de los trabajos de Mc Clelland desarrolla su propuesta de seis estilos de liderazgo. Posteriormente y en sociedad con Boyatzis y McKee (2004) fundamenta su propuesta de liderazgo resonante.

De acuerdo a esta propuesta de los seis estilos de liderazgo los primeros cuatro alientan la resonancia y los otros dos pertenecen al estilo disonante. Para los autores, los mejores y más eficaces líderes son aquellos que pueden hacer uso con flexibilidad de las cuatro modalidades diferentes de liderazgo y que pueden pasar de uno a otro estilo en función de las circunstancias que se presentan.

Cada uno de ellos alienta a la resonancia de manera diferente, se asientan sobre competencias particulares, y generan un impacto distinto sobre el clima organizacional. Por ello resulta apropiado utilizarlos dependiendo de la situación a resolver.

Según Romaní (2012), se pueden conceptualizar los estilos de Liderazgo Resonante positivos de las siguientes maneras:

#### **El Estilo Visionario**

Es el liderazgo mucho más efectivo, mejorando notablemente, por ejemplo la claridad. El líder orientativo, es un visionario; motiva a las personas aclarándoles cómo su trabajo laboral encaja perfectamente en la foto completa que contempla la organización.

Las personas que trabajan para líderes con este estilo orientativo, entienden perfectamente que su trabajo laboral importa y saben por qué. El liderazgo orientativo, también maximiza el compromiso hacia los objetivos, y la estrategia efectiva de la organización.

Al enmarcar las tareas individuales dentro de una gran visión, el líder orientativo, define los estándares que hacen funcionar eficazmente en la realidad de su visión corporativa. Un líder orientativo, describe eficazmente su punto final, pero generalmente deja a las personas mucho margen, para averiguar de forma eficaz su propio camino. Los líderes orientativos, otorgan a su gente la libertad para innovar, experimentar, y tomar riesgos calculados en la visión.

### **El Estilo Afiliativo**

Si el líder orientativo le pide a la persona “ven conmigo”, el líder afiliativo le dice a la persona “las personas son lo primero”. Este estilo de liderazgo gira en torno de las personas – quienes lo emplean, valoran al individuo y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos.

El líder afiliativo, se esfuerza enormemente para que sus empleados estén siempre felices, y la relación entre ellos sea de lo más armónica.

Gestiona a través del desarrollo de lazos afectivos, para luego recoger los ansiados resultados de este planteamiento, principalmente porque genera una fuerte lealtad.

El estilo afiliativo, también tiene un efecto muy positivo sobre la comunicación. Las personas que se encuentran cómodas entre sí hablan mucho. Comparten ideas e inspiración.

El estilo afiliativo, aumenta progresivamente la flexibilidad; los amigos se fían unos de otros, permitiendo que los hábitos de innovación, y toma de riesgos se desarrollen a plenitud.

### **El Estilo Democrático**

Al invertir tiempo obteniendo las ideas y el apoyo de las personas, un líder fomenta la confianza, el respeto y el compromiso de su grupo.

Al dejar que los empleados tengan una voz en las decisiones que afectan a sus objetivos, y a la forma en que hacen su trabajo diario, el líder participativo incrementa notablemente la flexibilidad y la responsabilidad.

Al escuchar las preocupaciones de los empleados, el líder participativo aprende lo que hay que hacer para mantener vigente la moral alta. Finalmente, dado que tienen un voto en la fijación de sus objetivos, y los parámetros para medir su éxito, las personas que trabajan en su entorno participativo tienden a ser mucho más realistas, acerca de qué pueden y qué no pueden hacer.

### **El Estilo Capacitador (Coaching)**

Los líderes capacitadores, ayudan notablemente a los empleados corporativos a identificar sus puntos fuertes y débiles, y los ligan a sus expectativas personales, y a la carrera administrativa.

Animan a sus empleados a establecer objetivos claros, y a largo plazo, y les ayudan a crear un plan de acción para lograr llegar a ese fin primordial. Para llevar a cabo estos planes, establecen acuerdos con sus empleados corporativos con respeto a su rol y responsabilidades, y dan mucha orientación y a la vez “feedback”. Son los mejores delegando, dan a sus empleados corporativos, tareas retadoras, incluso sabiendo que las tareas no se harán con rapidez. Es decir, están dispuestos a tolerar mayores problemas a corto plazo cuando significa una experiencia de aprendizaje y duradero.

### **La Comunicación Intercultural**

Rivera (2014) “La concepción cognitiva del aprendizaje postula que el aprendizaje significativo ocurre cuando la persona interactúa con su entorno y de esta manera construye sus representaciones personales, por lo que, es necesario que realice juicios de valor que le permiten tomar decisiones en base a ciertos parámetros de referencia”.

Por ello, la comunicación intercultural es medular, pues tal y como lo señala el entorno es un factor necesario y este debe ser el mejor para que se alcance un aprendizaje significativo.

Para una eficaz comunicación intercultural es necesario, por un lado, una nueva competencia comunicativa y, por otro lado, un cierto conocimiento de la otra cultura.

De igual modo, se debe considerar que la comunicación interpersonal no es simplemente una comunicación verbal, la comunicación no verbal tiene una gran importancia. Es decir, que no es suficiente conocer la lengua, hay que saber tam-

bién, por ejemplo, el significado de la comunicación gestual y proxémica del interlocutor. Hay que recordar pues que la comunicación no es un simple intercambio de mensajes que tienen un sentido incuestionable.

Por otra parte, un mismo discurso puede tener distintos niveles de lectura que solo las personas que conozcan bien la cultura pueden alcanzar.

Lo que Cortés (2011) denominan metacomunicación que consiste en decir algo que no está dado solo por las conceptualizaciones sino que se refiere, también, a cualquier comunicación acerca de la comunicación, ya sea acerca de la relación, el discurso o cualquier mensaje. (Watzlawick, Beavin & Jackson, 1981, p.55)

Por ejemplo, para comprender bien la película *Forrest Gump*, interpretada por Tom Hanks, era necesario un cierto conocimiento de la historia y de la cultura estadounidense. “El abrazo de la serpiente”, reconocida película colombiana, es otra muestra de ello.

Evidentemente ambas películas se podían ver sin estos conocimientos, pero se perdían las referencias de muchas de sus secuencias. Es necesario, por consiguiente un conocimiento, lo más amplio posible, de la cultura de la persona con la que se interrelaciona. El desconocimiento de “el otro” lo deshumaniza [...] Rodrigo (1999).

Pero no hay que conocer solo otras culturas, sino que la comunicación intercultural implica también una toma de conciencia de la propia cultura. En muchas ocasiones nuestras comunicaciones están llenas de valores que transmitimos sin ser apenas conscientes de ello. La comunicación intercultural no solo supone comunicarse con otras culturas sino también hacer el esfuerzo de repensar la propia cultura. Rodrigo (1999).

Un requisito prácticamente imprescindible para la comunicación intercultural es que haya un cierto interés por culturas distintas de la propia. Por supuesto, no se trata de un interés anecdótico

o dirigido a confirmar nuestros propios valores. Se trata de ver qué puedo aprender de las otras culturas.

Frente a los intentos, propios del colonialismo, de modificar las culturas no dominantes para hacerlas lo más próximas posibles a las dominadoras, en la actualidad se busca conocerlas tal y como son. Este cambio de mirada hacia las culturas ajenas también se manifiesta hacia la propia cultura.

En primer lugar, uno debe ser consciente de su punto de vista etnocentrista y empezar a repensar muchos de los valores de los que hasta ahora fundamentaban lo que se ha denominado la “identidad cultural”. Me refiero a aquellos valores que se basan precisamente en la denigración de la cultura ajena para ensalzar la propia. Esta toma de conciencia debe descender al propio lenguaje, ya que el lenguaje cotidiano legitima una realidad social, en ocasiones, profundamente discriminadora.

Los líderes emocionalmente inteligentes alientan en sus subordinados cierto grado de bienestar que les va a llevar a compartir las ideas, aprender los unos de los otros, asumir decisiones grupales y permitir, en suma, que las cosas funcionen.

El vínculo emocional que se establece en tal caso permite que los integrantes del grupo permanezcan centrados en su actividad aun en medio del cambio y la incertidumbre. Pero lo más importante de todo es que la conexión emocional con los demás infunde un significado especial al trabajo.

Todos sabemos lo que se siente al compartir el entusiasmo y la satisfacción que acompaña al trabajo bien hecho, sentimientos que llevan a las personas a emprender proyectos que van más allá del alcance de cualquier individuo aislado.

Y el líder emocionalmente inteligente es la persona que conoce perfectamente el modo de establecer este tipo de vínculos. Rodrigo, M. (1999).

## **Beneficios del liderazgo resonante en la educación intercultural**

De acuerdo con diversos autores, la nueva pedagogía ha cambiado la práctica pedagógica: los profesores deben ser flexibles en el estilo docente aplicado y las técnicas que utilizan de modo que, con su actuación, los estudiantes alcancen los objetivos de aprendizaje perseguidos.

En este sentido, la literatura enfatiza la importancia de estudiar el estilo de liderazgo aplicado por el profesor en el aula (Banning, 2005; De Vincenzi, 2009; Gregory, 2002). Es por ello, que el liderazgo resonante se ajusta lo que la Sociedad necesita, pues viabiliza la Educación Intercultural.

Según Catherine Walsh (2001), La Interculturalidad en la Educación es un concepto descriptivo y propositivo que hace alusión a:

Complejas relaciones, negociaciones e intercambios culturales y busca desarrollar una interacción entre personas, conocimientos y prácticas culturales diferente; una interacción que reconoce y que parte de las asimetrías sociales, económicas, políticas y de poder y de las condiciones institucionales que limitan que el “otro” pueda ser considerado como sujeto con identidad, diferente y agencia la capacidad de actuar.

No se trata de simplemente de reconocer al otro, o la diferencia en sí, tal como algunas perspectivas basadas en el marco del liberalismo democrático o multicultural lo sugieren. Tampoco se trata de esencializar identidades o entenderlas activamente procesos de intercambio que, por medio de mediaciones sociales, políticas y comunicativas, permitan construir espacios de encuentro, diálogo y asociación entre seres y saberes, sentidos y prácticas distintas.

Walsh (2009) precisó que existe también una perspectiva funcional de la interculturalidad, de la se desprenden conceptos como “pluriculturalidad”, que sólo promueve la convivencia entre culturas, y la “multiculturalidad”, que habla de

tolerar e incluir la diversidad cultural, pero sin pensar en la desigualdad. “ninguna cambia nada”

Con esto, Walsh nos muestra la necesidad de que la educación cambie nuestros pensamientos nos hagan más críticos para alcanzar una verdadera Educación Intercultural y esto será factible si tenemos líderes que promuevan esta reflexión promoviendo el respeto al otro, tal como lo hace el liderazgo resonante.

## **Un estudio de caso acerca del liderazgo resonante en un aula multicultural**

En el Perú, existen los programas de Beca 18 donde estudiantes de pueblos originarios y otros pueden acceder a la Educación Universitaria. Este programa fue implementado por el gobierno del expresidente del Perú, Ollanta Humala. La población que se beneficiada está conformada por jóvenes peruanos que cuenten con alto rendimiento académico y bajos recursos económicos, pobres, pobres extremos y poblaciones vulnerables o en situaciones especiales, y que hayan ingresado a una institución de educación superior y carrera elegible.

Características emocionales de estos estudiantes Durante mi tiempo como docente en la Universidad Científica del Sur en los años 2014-2015 de los grupos de pregrado. Observé que los estudiantes del Programa de Beca 18 presentaban algunas dificultades emocionales como:

- Estudiantes con una autoestima baja, no desean usar su lengua materna (originaria). Para responder a este problema como docente apliqué algunas estrategias didácticas que tuvieron como finalidad valorar y emplear las lenguas originarias.
- Alguno se avergüenza de su procedencia. Por ello, evidenciar que tenemos ascendentes de diferentes lugares de nuestro país y otros, permitió erradicar esta debilidad. “Somos ciudadanos del mundo”

- Muchos de ellos no podían interrelacionar rápidamente con sus compañeros de la capital (Lima). Las actividades artísticas permitieron derribar estas barreras.

- Presentaban una comunicación pasiva, entonces las propuestas de conversatorios en el aula sobre los textos contribuyeron a que los estudiantes puedan comunicarse sin temor, ya que los temas eran de sus propias realidades.

- El nivel de aprendizaje en muchos grupos es bajo. Para revertir esto, según las políticas de la Universidad se realizaron nivelaciones y asesorías de clases permitía que los estudiantes logran las competencias de cada curso.

### **Propuesta de solución para una comunicación intercultural**

Si el docente es un líder es resonante, puede plantear estrategias pedagógicas que promuevan la Educación Intercultural en los estudiantes de pregrado. Es así que las siguientes estrategias pedagógicas pueden contribuir a una Comunicación Intercultural en las universidades.

1. El pimpón poético: Los estudiantes aprendieron a valorar nuestra pluriculturalidad; puesto que conocieron poemas de autores peruanos de diferentes regiones políticas de nuestro país. Esta estrategia pedagógica sirvió mucho para que los estudiantes aprendan a interactuar entre ellos, ya que participaron estudiantes de Beca 18 e integrantes del proceso regular de cada aula. Finalmente, los estudiantes que representaban a sus aulas, eran apoyados por todos los estudiantes y esto fortalecía los vínculos de unidad y objetivos comunes.

2. El café lector. En esta estrategia los estudiantes realizaban una lectura crítica sobre texto relacionados a discriminación como son: La Razón Racial y Nos Habías Choleado tanto. Aquí los estudiantes analizaban la realidad peruana y lo absurdo de no aceptarnos como país pluricultural y multilingüe.

3. Escenificación de las obras leídas. En base a la idea central de las obras leídas y las ideas principales del mismo texto, los estudiantes antes de presentar conversatorios participaban como actores para el día central, pero para lograr ello, semanas previas ensayaban todos los estudiantes con la dirección de sus docentes. Esto permitía dejar de lado todo tipo de diferencias, puesto que se divertían mucho juntos en los ensayos y fortalecían los lazos de amistad y esto generaba luego en clases un buen clima de aprendizaje donde se evidenciaba la equidad, el interaprendizaje, equilibrio y manejo de conflictos.

4. Danzas en eventos académicos. Esta actividad se realizaban en horas extracurriculares con los estudiantes donde eran los mismos estudiantes de Beca 18 quienes enseñaban a sus compañeros las danzas peruanas, las mismas que permitían entender el sentir de cada cultura peruana y generaba lazos promoviendo la organización y liderazgos de los estudiantes.

5. Diversidad lingüística en nuestro país. En este concurso, los estudiantes de Beca 18 tuvieron la posibilidad de mostrar sus lenguas originarias, ya que los poemas que declamaban eran en sus propias lenguas. Al representar cada estudiante a sus aulas, promovió el interés por conocer y respetar las lenguas peruanas en todos los estudiantes.

## **CONCLUSIONES**

Los estilos de un liderazgo resonante en los docentes de aulas universitarias permitirán una verdadera Educación Intercultural Bilingüe, pues encauzan a los estudiantes a realizar estrategias donde se pueda comprender las emociones del otro para alcanzar la igualdad y equidad entre los pueblos hermanos.

En este marco, los docentes están llamados a liderar de manera resonante para construir el anhelo Educación Intercultural, ya que como hemos observado de las actitudes del docente y sus estrategias se pueden encauzar las emociones de los diferentes grupos humanos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Goleman, D., Boyatzis R., & Mckee, A. (2007). El líder resonante crea más. España: Rosés.

Martínez, J. (2011). Interculturalidad y orientación educativa: recursos y herramientas para el asesoramiento y orientación al profesorado para la atención a la diversidad cultural en el aula (tesis de doctorado). Universidad Nacional de Educación a distancia, Madrid.

Rivera, J. (2014). El aprendizaje significativo y la evaluación de los aprendizajes. Investigación Educativa, [S.l.], v. 8, n. 14, p. 47 – 52. Recuperado de: <<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/educa/article/view/7098>>.

Rodrigo, M. (1999). La comunicación intercultural. Recuperado de [www.aulaintercultural.org](http://www.aulaintercultural.org). Portal de la comunicación. pp. 6-9

Romani, M. (2011). Synergies. Identidad lingüística e intercomprensión en el Perú: la enseñanza/ aprendizaje de lenguas en aulas multilingües de la Amazonía. Volumen 4, pp.29-45

Romani, U. (2012) .Niveles de Relación entre Liderazgo Resonante y Aprendizaje Organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito del Rímac (tesis de maestría). Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima.

Vigil, N. (2011). Reflexiones de invierno. Lima: Tarea Asociación de Publicaciones Educativas.