



 Directores

**SERVICIO  
EN LA FUNCIÓN  
EDUCATIVA**

# Asertividad y empatía: claves para el desarrollo del liderazgo escolar

Intervención formativa: Habilidades directivas para la colaboración y la vinculación con la comunidad escolar

Fascículo 1



**GOBIERNO DE  
MÉXICO**



**MEJOREDU**  
COMISIÓN NACIONAL PARA LA MEJORA  
CONTINUA DE LA EDUCACIÓN

# **Asertividad y empatía: claves para el desarrollo del liderazgo escolar**

**Intervención formativa: Habilidades directivas para la colaboración y la vinculación con la comunidad escolar**

**Fascículo 1**



**GOBIERNO DE  
MÉXICO**



**MEJOREDU**  
COMISIÓN NACIONAL PARA LA MEJORA  
CONTINUA DE LA EDUCACIÓN

**Asertividad y empatía: claves para el desarrollo del liderazgo escolar. Habilidades directivas para la colaboración y la vinculación con la comunidad escolar**

Primera edición, 2022  
ISBN: 978-607-8829-81-1

**Coordinación general**

Susana Justo Garza y Marcela Ramírez Jordán.

**Coordinación académica**

Ernesto Gallo Álvarez y Martha Elizabeth Campos Huerta.

**Redacción**

Mayra Macedo Herrera y José Luis Mendoza Alva.

**Colaboración**

Leslie Thalia Tovar Tapia, Rosa Margarita León Manffer, Cristiana Elizabeth Cabrera Aguilar y Lorena Figueroa Resa.

La Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (Mejoredu) agradece la generosa colaboración de integrantes de equipos técnicos estatales y de consejeros técnicos y ciudadanos que contribuyeron con sus comentarios y sugerencias a la elaboración del fascículo *Asertividad y empatía: claves para el desarrollo del liderazgo escolar. Habilidades directivas para la colaboración y la vinculación con la comunidad escolar*.

D.R. © Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación  
Barranca del Muerto 341, Col. San José Insurgentes,  
alcaldía Benito Juárez, C.P. 03900, México, Ciudad de México.

**Coordinación editorial**

Blanca Estela Gayosso Sánchez  
Directora de área

**Editor responsable**

José Arturo Cosme Valadez  
Subdirector de área

**Editores gráficos responsables**

Martha Alfaro Aguilar  
Subdirectora de área

**Corrección de estilo y formación**

Salvador Sergio Ávila Figueroa

**Fotografía de portada**

Pixabay.com

Hecho en México. Prohibida su venta.

La elaboración de esta publicación estuvo a cargo del Área de Vinculación e Integralidad del Aprendizaje (AVIA).

El contenido, la presentación, así como la disposición en conjunto y de cada página de esta obra son propiedad de Mejoredu. Se autoriza su reproducción parcial o total por cualquier sistema mecánico o electrónico para fines no comerciales y citando la fuente de la siguiente manera:

Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2022). *Asertividad y empatía: claves para el desarrollo del liderazgo escolar. Habilidades directivas para la colaboración y la vinculación con la comunidad escolar*.

**DIRECTORIO  
JUNTA DIRECTIVA**

**Silvia Valle Tépatl**  
Presidenta

**Etelvina Sandoval Flores**  
Comisionada

**María del Coral González Rendón**  
Comisionada

**Florentino Castro López**  
Comisionado

**Oscar Daniel del Río Serrano**  
Comisionado

**Armando de Luna Ávila**  
Secretaría Ejecutiva

**Laura Jessica Cortázar Morán**  
Órgano Interno de Control

**TITULARES DE ÁREAS**

**Francisco Miranda López**  
Evaluación Diagnóstica

**Gabriela Begonia Naranjo Flores**  
Apoyo y Seguimiento a la Mejora Continua e Innovación Educativa

**Susana Justo Garza**  
Vinculación e Integralidad del Aprendizaje

**Miguel Ángel de Jesús López Reyes**  
Administración

# Índice

Presentación .....	5
Introducción .....	6
Fase 1. Orientación de las emociones para ejercer un liderazgo directivo en situaciones complejas .....	11
Fase 2. Reconocimiento de la empatía y la asertividad en mi labor directiva .....	19
Fase 3. Un liderazgo que reorienta .....	25
<b>Referencias</b> .....	<b>36</b>



## Presentación

La Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (Mejoredu) contribuye a la revalorización de las maestras y los maestros como agentes fundamentales del proceso educativo y al ejercicio de su derecho a la formación y desarrollo profesional, por lo que tiene el compromiso de diseñar programas de formación continua e intervenciones formativas que reconozcan y fortalezcan los saberes y conocimientos de las figuras educativas de educación básica, adquiridos a lo largo de sus historias profesionales y de vida, para superar visiones instrumentales y carenciales (Mejoredu, 2021).

En este contexto, Mejoredu pone a disposición de las autoridades de educación básica de los estados y la Ciudad de México el *Programa de formación de directivos en servicio 2022-2026. Educación básica* y, como parte de éste, la intervención formativa: *Habilidades directivas para la colaboración y la vinculación con la comunidad escolar*, con la intención de apoyar la formación de las y los directores de preescolar, primaria y secundaria partiendo de la reflexión individual y colectiva sobre los desafíos y oportunidades de la función directiva. Asimismo, pretende impulsar su liderazgo mediante la construcción de vínculos positivos y el diálogo con la comunidad escolar; contribuir a generar una cultura de colaboración en la escuela; y crear un ambiente de convivencia orientado a la mejora de los procesos de aprendizaje de los estudiantes.

La intervención formativa (IF) se desarrolla a partir del dispositivo taller pedagógico, que favorece el diálogo, el intercambio de aprendizajes y la retroalimentación entre el personal directivo, considerando su pertinencia para lograr los propósitos. Se apoya en dos fascículos para uso de las y los directores de educación básica, que se desarrollan mediante una serie de actividades que promueven experiencias de aprendizaje, a partir de la reflexión sobre los contenidos y la movilización de saberes y conocimientos.

Mejoredu reconoce la importante labor que día con día realiza el personal directivo en las escuelas de educación básica de nuestro país, así como el compromiso asumido y su experiencia para contribuir a la identificación de otros referentes, de nuevas interrogantes y alternativas para fortalecer su liderazgo y práctica directiva con el fin de contribuir a que sus estudiantes logren aprendizajes de excelencia y con ello, avanzar hacia la mejora educativa.

*Junta Directiva de la Comisión Nacional para la  
Mejora Continua de la Educación*

## Introducción

Las escuelas suelen enfrentar diversas *situaciones complejas*<sup>1</sup> que interrumpen la continuidad de las acciones establecidas y el orden cotidiano, enmarcado por *contextos escolares específicos y diversos*.<sup>2</sup> Ante ello, es esencial preservar el derecho de todos los individuos a acceder a una educación que garantice la protección física, socioemocional y cognitiva, donde la escuela sea un espacio seguro para el aprendizaje y el bienestar emocional, además de cumplir con su papel como protectora durante los desastres climáticos, conflictos, desplazamientos y las emergencias alimentarias y sanitarias, al ser entendida como parte central de los planes de recuperación (Save the Children, 2021). La educación concebida de este modo debe responder a posibles imprevistos, preparar no sólo a los directores sino a todos los integrantes de la comunidad escolar para encontrar soluciones viables a los desafíos que se presentan y así emprender acciones individuales y colectivas acordes con las necesidades específicas que se experimentan.

Conforme a lo anterior, es necesario formular las siguientes preguntas: ¿qué impacto tiene en la educación cualquier situación compleja?, ¿cómo afecta el funcionamiento de la escuela?, ¿de qué forma influye en las interacciones con quienes integran la comunidad escolar?, ¿qué implicaciones tiene en el aprendizaje del estudiantado? Las situaciones complejas pueden provocar diversos problemas, como daños a la infraestructura o el cierre temporal de las escuelas, la falta de personal docente o conflictos internos relacionados, por ejemplo, con la forma en que se realizan las actividades. Dichas situaciones también pueden detonar la expresión de emociones y sentimientos, y la manera en que se perciben repercute en la práctica profesional de las y los directores, ya que en ocasiones no se tiene claro cómo entender a los otros y esto afecta el ambiente de trabajo. Las emociones (irritabilidad, miedo, ansiedad, estrés, enojo, frustración) están en juego todo el tiempo en las interacciones entre los integrantes de la comunidad escolar y es posible que influyan en la dinámica escolar. De allí la relevancia de promover y manejar habilidades como la *asertividad* y la *empatía* para confrontar situaciones complejas de forma constructiva. Es importante que el director<sup>3</sup> esté preparado para impulsar medidas que salvaguarden la integridad de estudiantes, docentes y demás personal a su cargo. Ahora bien, cada situación puede ser enfrentada de forma distinta; los directores reaccionarán a partir de su propia experiencia, por lo que pondrán a prueba

<sup>1</sup> En el presente fascículo se utilizará la expresión *situaciones complejas* para referirse a un desastre natural (sismo, huracán, sequía, inundación) o a circunstancias caracterizadas por la incertidumbre y que son provocadas por el ser humano (desafío, imprevisto, adversidad, contratiempo); falta de servicios públicos, conflicto armado o contingencia sanitaria. La expresión no corresponde a una definición establecida por algún trabajo de investigación o una propuesta teórico-conceptual, sino a circunstancias no esperadas que obligan al cambio; las situaciones complejas se pueden generar dentro o fuera del aula o de la escuela y a menudo afectan los procesos de aprendizaje de los estudiantes.

<sup>2</sup> Los *contextos diversos*, como señalan Thrupp y Lupton (citados en Balarin, 2016: 31-32), contemplan diferencias en las características de la composición escolar (nivel socioeconómico, etnicidad) y en las características de la ubicación de las escuelas (si son urbanas o rurales, el tipo de políticas regionales o locales a las que están expuestas, etcétera).

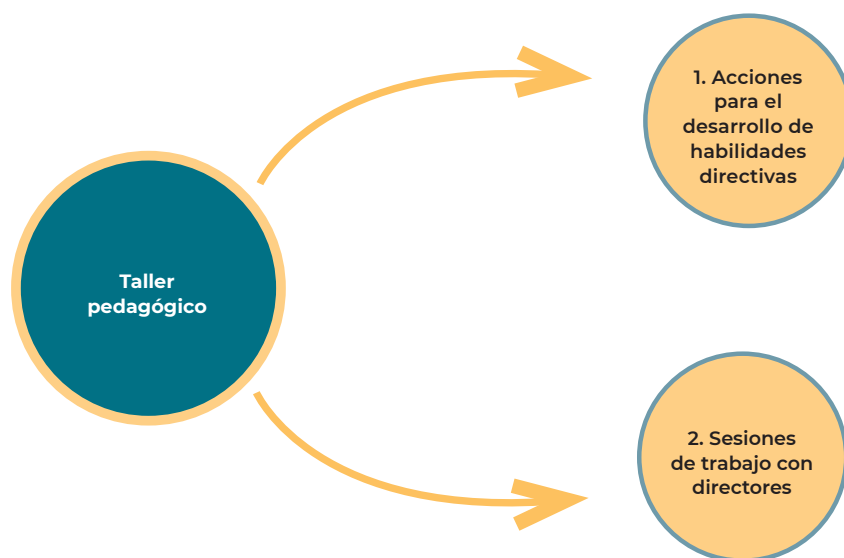
<sup>3</sup> Los términos *director* o *directores* se refieren a la totalidad de maestras, maestros y figuras educativas que se desempeñan en educación básica desarrollando funciones directivas.

sus conocimientos y saberes necesarios para superar los desafíos que se presentan, a fin de promover interacciones positivas y ambientes favorables para la convivencia.

El documento *Habilidades directivas para la colaboración y la vinculación con la comunidad escolar. Intervención formativa* permite identificar elementos que son necesarios para movilizar la práctica directiva. Sus contenidos comprenden la apropiación de conceptos, el desarrollo de procedimientos y la expresión de actitudes que posibilitan a la directora o el director resolver situaciones problemáticas analizadas, dar nuevos significados a su labor y tener mejores herramientas para afrontar los desafíos de su profesión. En la implementación de la intervención formativa (IF) la autoridad educativa designará a un responsable del proceso.

En el diseño de la IF se seleccionó como dispositivo formativo el taller pedagógico.<sup>4</sup> En su estructura (figura I.1) promueve *experiencias de aprendizaje* a través de: i) acciones para el desarrollo de habilidades directivas, y ii) sesiones de trabajo con directores, que se llevarán a cabo con el apoyo de dos fascículos: *Asertividad y empatía: claves para el desarrollo del liderazgo escolar*. y *El director como promotor del trabajo colaborativo*. Se propone que el taller se realice en un total de sesenta horas.

**Figura I.1** Estructura del taller pedagógico



**Fuente:** elaboración propia.

### 1. Acciones para el desarrollo de habilidades directivas en el espacio escolar

Son actividades realizadas por la directora o el director –de forma individual o con otros integrantes de la comunidad escolar– en el marco de las acciones de gestión escolar que se presentan de manera cotidiana en la escuela donde labora. Su finalidad ofrecerles infor-

<sup>4</sup> Hay autores que señalan que los talleres pedagógicos “promueve[n] la adquisición y actualización de conocimientos en los diferentes ámbitos del quehacer académico y docente, pues en los talleres los educadores aprenden haciendo” (Alfaro y Badilla, citados en Quintana y Pastor, 2018: 86).



mación para aproximarse a los contenidos de la intervención formativa. Promueven la exploración de saberes y conocimientos que el personal directivo pone en juego para el desarrollo de sus funciones, sugieren formas de socializar el aprendizaje, y orientan el análisis de alternativas para su práctica y la búsqueda de nueva información. Las actividades propuestas están contenidas en dos fascículos para uso de los directores participantes, algunas de las cuales son recuperadas en las sesiones de trabajo con directores.

## 2. Sesiones de trabajo con directores

Son reuniones organizadas y moderadas por el coordinador del taller en las que participa el director en formación y sus pares, con la finalidad de dialogar y reflexionar sobre las actividades consignadas en los fascículos.

La organización del taller pedagógico implica una dinámica en la cual se ponen en relación los siguientes elementos (figura 1.2).

**Figura 1.2** Organización del taller pedagógico



**Fuente:** elaboración propia.

Como parte del desarrollo del taller, se recomienda documentar su participación. Ésta se realizará tanto en las *acciones para el desarrollo de habilidades directivas en el espacio escolar* como en las *sesiones de trabajo con directores*.

- La *documentación necesaria* comprende aquellas experiencias de aprendizaje que es indispensable recuperar para que se constate la participación en el taller y se compartan en las sesiones con pares. Servirá para que la autoridad otorgue la constancia de parti-

cipación. En el fascículo podrá identificarlas con la leyenda “Actividad para documentar. Necesaria”.

- b) La *documentación recomendable* se suma a los elementos necesarios como insumos importantes que complementan la documentación. En el fascículo se podrán identificar con la leyenda “Actividad para documentar. Recomendable”.

### ¿Cómo trabajar con el fascículo?

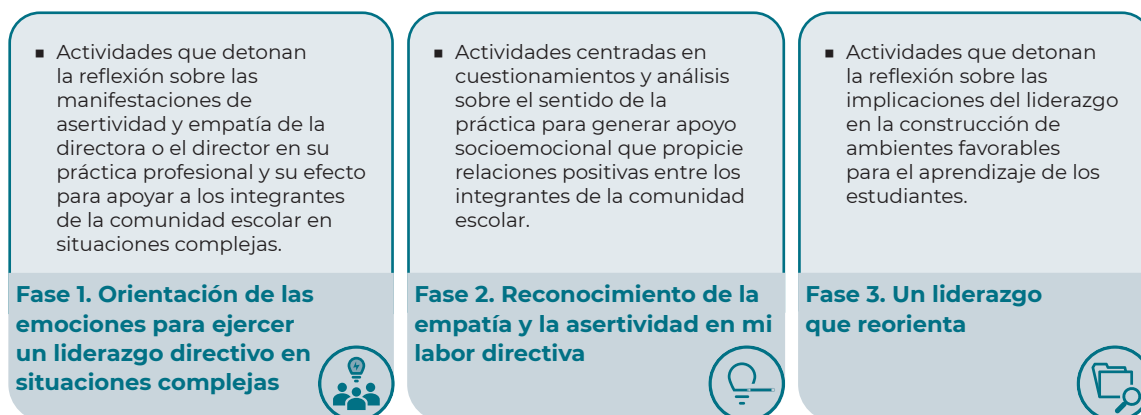
En el fascículo encontrará actividades, contenidos y recursos para el aprendizaje que detonan la identificación de habilidades directivas como la empatía y la asertividad; dichas habilidades permiten reflexionar a partir de la experiencia y generar alternativas que se ajustan a las necesidades y contextos de cada escuela. El tiempo estimado de trabajo con el fascículo es de veinte horas, no necesariamente continuas, ya que las actividades pueden ser atendidas a lo largo del ciclo escolar mediante un cronograma personalizado que cada directora o director diseñará para organizar su formación.

Como se mencionó, este recurso formativo propone trabajo individual y en conjunto (con un par director o con el colectivo docente), bajo el principio de que la participación del director con el colectivo es fundamental para fortalecer su liderazgo y lograr encarar situaciones complejas desarrollando estrategias que aseguren la continuidad del servicio educativo.

### ¿Cuál es la ruta de aprendizaje que se propone?

La *ruta de aprendizaje* en los fascículos propicia la movilización y construcción de saberes y conocimientos y se organiza en tres fases (figura I.3): la primera está orientada a reconocer la práctica; la segunda, a explorarla; y la tercera, a resignificarla.






**Figura I.3** Fases de aprendizaje en el fascículo






**Fuente:** elaboración propia.

### ¿Qué encontrará en este fascículo?

La estructura propone dos componentes que se desarrollan en cada fase de aprendizaje:

	<p><b>Información clave:</b> textos y gráficos con los que se desarrolla la ruta de aprendizaje de manera lógica y secuencial.</p>
	<p><b>Actividades:</b> procesos de construcción del aprendizaje que posibilitan la reflexión sobre los contenidos, identifican situaciones en el manejo de conceptos, desarrollo de habilidades, valores y actitudes.</p> <p>Como parte de su estructura se plantean:</p> <p> <b>Espacios de introspección:</b> donde se sugieren preguntas reflexivas y detalles de información clave para completar el proceso de aprendizaje de las fases.</p> <p> <b>Es importante recordar que...:</b> recuadro informativo en el que se incorporan y describen elementos para orientar el diálogo reflexivo.</p>
	<p><b>Una experiencia desde el colectivo:</b> se refiere a ejemplos o frases de experiencias expresadas por actores educativos sobre situaciones de la realidad escolar.</p>

Para concluir la propuesta de trabajo del fascículo encontrará tres secciones adicionales:

	<p><b>Un continuo aprendizaje:</b> espacio para reconocer su proceso de aprendizaje y experiencia al concluir el fascículo.</p>
	<p><b>Ampliar horizontes:</b> incluye referencias para profundizar en contenidos sobre bienestar emocional, liderazgo directivo e inteligencia emocional, así como propuestas que contemplan algunas herramientas para el trabajo con la comunidad escolar.</p>
	<p><b>Referencias:</b> se incorpora la bibliografía que sustenta la propuesta de aprendizaje, contenidos y elementos metodológico-conceptuales del recurso.</p>

## Fase 1

### Orientación de las emociones para ejercer un liderazgo directivo en situaciones complejas

#### 1.1 Gestión directiva en tiempos de covid-19



Reconocer las situaciones complejas que se presentan en la vida escolar como un medio de aprendizaje implica proponer innovaciones en la práctica directiva cotidiana; supone asimismo examinar las acciones que se llevaron a cabo, identificar y comprender nuestras emociones y observar cómo influyen en las interacciones cotidianas que tenemos con los demás. El desafío consiste entonces en desarrollar habilidades socioemocionales que permitan encarar las situaciones de la mejor manera. Para ello se requiere, tal como lo expresa Marconi, reconocer las emociones, lo cual implica “mirar lo que sucede con nosotros y con otras personas, las manifestaciones, los sentidos, las causas y efectos de dicha interacción, porque quien no lo hace se priva de valiosa información para comprender lo que está ocurriendo [...]” (2017, sección 1, párrafo 3).

De acuerdo con García (2002), las emociones son reacciones afectivas, de carácter transitorio y espontáneas, que se manifiestan a través de cambios fisiológicos como respuesta ante una situación de carácter sorpresivo o de gran intensidad.

Identificar las emociones en uno mismo y en los otros y dar una respuesta adecuada a ellas no es una tarea fácil; requiere una mirada reflexiva y analítica (Marconi, 2017). Recuerde alguna experiencia personal importante en la que haya reconocido una emoción, pero que tuvo la sensación de no haberla expresado como hubiese querido. ¿Cómo reaccionó frente ello?, ¿esa emoción tuvo impacto en sus decisiones?, ¿de qué manera influyeron las emociones de otros (familia, amigos, colegas, autoridades) ante esa situación en particular?, ¿qué modificaría o mantendría en situaciones similares?



Con objeto de comprender más claramente la importancia que tienen las emociones en el espacio educativo, se presenta la siguiente referencia sobre una situación compleja ocasionada por la contingencia sanitaria por covid-19, narrada por la directora de una escuela primaria en el estado de Colima<sup>5</sup> en el capítulo “Gestión directiva en tiempos de covid-19”, del libro *Cuando enseñamos y aprendimos en casa. La pandemia en las escuelas de Colima* (2020).<sup>6</sup> Presenta una experiencia en la que la prioridad era el resguardo de la salud, sin olvidar la necesidad de brindar una educación abierta y flexible a fin de que la formación de los estudiantes resultara lo menos afectada posible. Con estas ideas en mente se implementaron estrategias a través de recursos tecnológicos (plataformas y aplicaciones para reuniones e intercambio virtual, además de videoconferencias, sistemas de organización para el aprendizaje, herramientas virtuales para apoyar el trabajo docente).

<sup>5</sup> Licenciada en Educación Primaria por el Instituto Superior de Educación Normal del Estado de Colima y maestra en Educación, Innovación e Investigación por la Universidad Multitécnica Profesional. Directora de la escuela primaria Francisco I. Madero T. V., en Colima (Yáñez y Alonso, 2020: 178).

<sup>6</sup> Para acceder al libro, haga clic en el siguiente enlace: <<https://bit.ly/38Qdacj>>.

Analice el testimonio con base en los siguientes elementos: emociones experimentadas por la directora y el colectivo docente; reacciones ante las situaciones vividas; influencia de las emociones en el liderazgo<sup>7</sup> de la directora y las decisiones tomadas; la expresión de sentimientos y pensamientos entre la comunidad escolar. Puede utilizar algún organizador gráfico<sup>8</sup> que facilite plasmar las ideas principales derivadas de su reflexión.

Revise sus conclusiones de acuerdo con las siguientes ideas clave sobre el liderazgo y la influencia de las emociones.

- ▶ Ante una situación imprevista, la importancia del liderazgo de la directora o el director para la toma de decisiones y el trabajo en colaboración.
- ▶ La capacidad de la comunidad escolar para hacer frente a la adversidad (medidas de confinamiento).
- ▶ La adaptación de los procesos de enseñanza y aprendizaje (educación remota de emergencia) ante la desigualdad de acceso a herramientas digitales.
- ▶ El apoyo emocional por parte del director ante el aislamiento social de la comunidad escolar.
- ▶ La relevancia que tiene escuchar con atención las necesidades externadas por los estudiantes y sus familias.

Tome en cuenta que existen innumerables experiencias de la emergencia sanitaria. En relación con esto, es necesario tomar conciencia de las emociones que se presentan en cada situación vivida, brindar la posibilidad de comprenderlas y regular su expresión, de tal forma que no se conviertan en un obstáculo para establecer relaciones con los demás, por el contrario, hay que considerar que dichas emociones son oportunidades que pueden coadyuvar a la seguridad y la salud como elementos clave en los ambientes de aprendizaje.

<sup>7</sup> El liderazgo es efectivo cuando toda la comunidad escolar se compromete a trabajar y compartir sus ideas, lo que permite transformar la gestión escolar (Luna, citado en Ugalde y Canales, 2016).

<sup>8</sup> [Aplicaciones]: imindmap hd, mapa mental, mindboard classic, simplemind+. Estos programas sirven para organizar la información de manera gráfica; puede utilizar mapas conceptuales, mapas mentales, cuadros comparativos, cuadros sinópticos, mapas de ideas, esquemas o diagramas.

## 1.2 El valor de la empatía en la práctica directiva



Una parte primordial en el desarrollo del liderazgo es considerar el impacto de las emociones, en particular, la *empatía*, entendida como la capacidad para tomar conciencia de las emociones y comprender los sentimientos de los demás (Hernández *et al.*, 2018).

En este sentido, Müller menciona algunos elementos centrales de la empatía como “la percepción del comportamiento expresivo del otro, al igual que percibir su situación y la capacidad de considerar la perspectiva y el rol de ese otro” (2018: 62). Una persona empática reconoce y valora las propias emociones e identifica las de los otros.



### Una experiencia desde el colectivo

Una manera de ser asertivo y empático:

“[D]esde mi experiencia, sé que es fundamental mostrar interés [por] los problemas; un docente me pidió ayuda durante la pandemia y [lo] alenté a la conversación: ‘¿Cuál es el problema?’ Me pareció importante lo referido por el docente, traté de investigar más y retroalimentar con mis propias palabras [...]; mencioné que sin duda parecía una situación difícil [...]. Mientras lo escuchaba traté de identificar sus sentimientos y le respondí: ‘Pareces preocupado’. Al final traté de generar nuevas ideas: ‘¿Qué podrías hacer al respecto?’ ”

**Fuente:** versión ajustada a partir de Ken Cloke, citado en Codina, 2004.



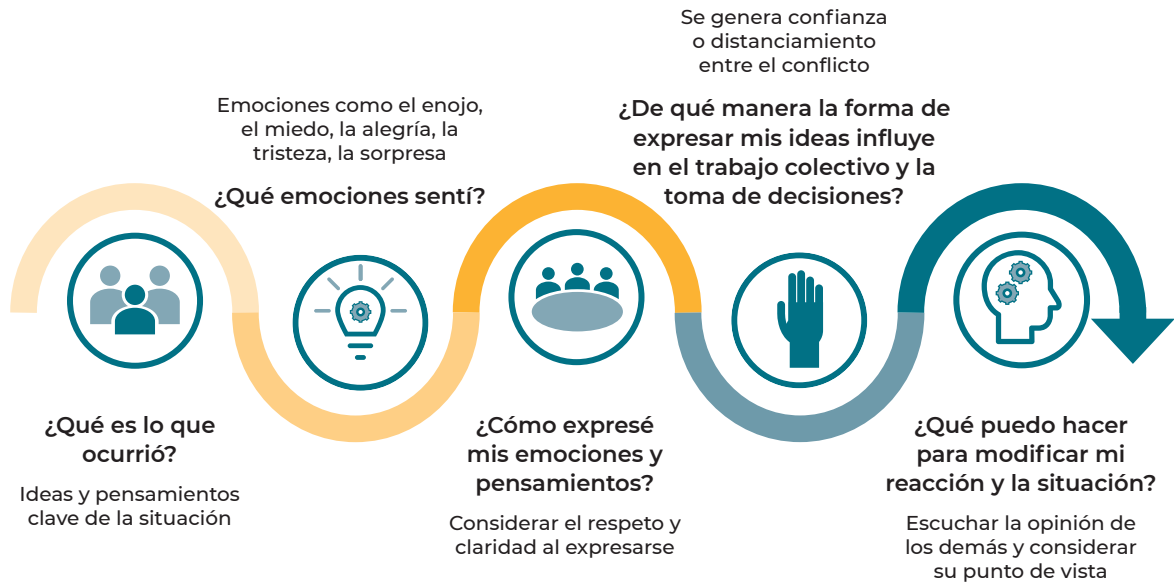
### Actividad para documentar. Recomendable



Recuerde una situación similar a la que expresa la directora en el texto referido –“Gestión directiva en tiempos de covid-19”– y recupere su propia experiencia ante una situación compleja que haya vivido.

Después de seleccionar su experiencia, identifique y describa las emociones, pensamientos y acciones<sup>9</sup> que vivió. Las preguntas de la figura 1.1 pueden guiar su análisis para comprender si logró establecer empatía en sus interacciones con la comunidad escolar.

<sup>9</sup> Para profundizar en la diferencia entre emociones, pensamientos y acciones se sugiere revisar el texto “Las emociones y la explicación de la acción”, de Olbeth Hansberg (2021). Puede acceder a través del siguiente enlace: <<https://bit.ly/2YTpXd7>>.

**Figura 1.1** El sentido de la empatía

**Fuente:** elaboración propia con base en SEP, 2010.

La empatía conlleva un proceso reflexivo; en primer lugar, requiere una escucha activa, y en segundo, comprender lo que siente el otro. En este proceso debe quedar claro que no se trata de resolver los problemas del otro, sino de prestar atención a las emociones; compartir con el otro, poder resolver de mejor forma las situaciones que se presentan: sentir, pensar y tomar decisiones positivas y, en conjunto, ser responsables de las acciones que se deriven de ello.

En la lectura “Gestión directiva en tiempos de covid-19”, la directora expresa que la función “pudo ser más complicada y compleja que nunca” (Yáñez y Alonso, 2020: 109); que ella ejerció un liderazgo que transformó su realidad en la medida en que pudo coordinar procesos de enseñanza y aprendizaje de manera virtual, acompañar a profesoras y profesores en el uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), identificar diferentes situaciones con las familias y proponer acciones para motivar al colectivo docente.

### 1.3 Espacio de introspección

Cortés-Valiente (2017) sostiene que las emociones forman parte de nuestro quehacer diario, y el lugar de trabajo no es una excepción. Hablamos continuamente de cómo nos sentimos y cómo se sienten los demás, describimos con detalle nuestras reacciones afectivas ante determinados eventos, y en muchas ocasiones apelamos a sentimientos y emociones para explicar por qué actuamos de una manera determinada.



Con base en la situación que empezó a configurar en la actividad anterior, comience una narración en la que recupere su experiencia. Plasme sus ideas de acuerdo con lo que se propone

en el “Espacio de introspección”,<sup>10</sup> considere su narrativa un medio de apoyo para tomar conciencia de una situación partiendo de la observación, el análisis, la interpretación y el aprendizaje de lo vivido. Tome como guía las preguntas reflexivas que se presentan. Si es posible, comparta su experiencia<sup>11</sup> con un par o con el colectivo docente, permítase expresar y reconocer pensamientos, conocimientos, emociones y acciones para inspirar a otros y aprender de ellos.

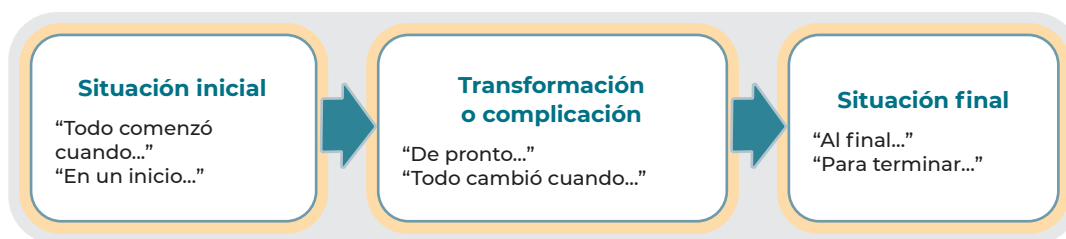


### Espacio de introspección

¿Qué fue lo que ocurrió? ¿Qué acciones se implementaron? ¿Cuáles fueron las emociones que se presentaron (tanto las propias como las de la comunidad escolar)? ¿Qué pensamientos pasaron por su mente antes, durante y después de dicha situación?

En la figura 1.2 observe los elementos para guiar su narrativa.

**Figura 1.2** Elementos de la narrativa



**Fuente:** elaboración propia con base en UNAM; Siglo XXI; *Enciclopedia de Conocimientos Fundamentales*.



### Es importante recordar que...

Una narración es una reconstrucción interpretativa que permite no sólo conocer lo que sucedió sino comprenderlo (Freeman, en Chisvert *et al.*, 2018). Por ello, la narración reflexiva escrita se focaliza en el qué, por qué y a quién le sucede la experiencia docente, dentro del contexto social e institucional (Blanco, en Chisvert *et al.*, 2018), además, se agrega el cómo y para qué sucede. Así, la reconstrucción interpretativa implica el relato de ciertas acciones, discursos, situaciones, pensamientos, emociones y sentimientos que permiten comprender la experiencia pedagógica vivida. “Lo que se quiere contar es aquello que nos acontece [...], lo que nos conmueve, nos atraviesa, nos proyecta y nos cambia”.

**Fuente:** Suárez, citado en PUCP, 2020: 21.

<sup>10</sup> Puede utilizar un bloc de notas, un cuaderno, un diario, un blog, grabar un audio o un video, cualquier medio físico o digital que le facilite plasmar sus ideas.

<sup>11</sup> Sugerencias de este tipo estarán presentes a lo largo del fascículo en el marco de las relaciones formales e informales que se dan entre colegas directores o con el colectivo docente. No se requiere que el o los convocados con los que se trabaje estén registrados formalmente en el proceso formativo de la intervención a la que responde este recurso formativo.



En definitiva, el acto de narrar tiene una relación no sólo con lo que se piensa, sino con lo que se siente, se identifica, comprende e interpreta al otorgar significado a lo que se escribe y asumir así una responsabilidad de las acciones, pensamientos y sentimientos percibidos, trayendo consigo un impacto en la práctica profesional.

#### 1.4 La asertividad como habilidad indispensable en la práctica directiva



“La asertividad es entendida como la acción de expresar de manera adecuada lo que se siente o se piensa en el momento. Es la [forma] en que se expresan los desacuerdos, se hacen respetar los derechos, la capacidad de hacer y recibir críticas y la expresión de sentimientos negativos” (Ordaz y Bennett, 2019: 48). Sin embargo, comunicar emociones de forma sincera, adecuada y respetuosa no siempre es tarea sencilla porque implica reflexionar y mantener un equilibrio emocional entre saber escuchar al otro y comunicar de manera adecuada lo que se quiere decir. Las personas que son asertivas se caracterizan por identificar y expresar sus emociones a los otros de una forma clara. En este sentido, manifestar las emociones y escuchar lo que el otro enuncia debe hacerse con respeto (Naranjo, 2008).



Dicho lo anterior, tome un tiempo para releer su narración y, con la perspectiva de un observador,<sup>12</sup> amplíe su escrito al revisar los elementos que se muestran en el “Espacio de introspección”. Piense si ha expresado de forma clara y respetuosa sus emociones y opiniones, o si no es así, qué necesita fortalecer para hacerlo.



#### Espacio de Introspección

¿De qué manera comunicó sus emociones e ideas? ¿Cómo cree que influyen sus emociones en la forma de compartir sus ideas? ¿Cuáles son las principales dificultades y fortalezas cuando expresa sus emociones y pensamientos? ¿De qué modo se podría fortalecer el trabajo colectivo al comunicar sus emociones e ideas a la comunidad escolar?



#### Es importante recordar que...

Para el análisis de la práctica, situar acontecimientos brinda la posibilidad de articular experiencias individuales y colectivas en determinado contexto. Souza sugiere que: “Los diálogos construidos permitirán echar una mirada histórica y reflexiva sobre los modos propios que hemos construido”. Al retomar acontecimientos y discursos que, como personas, nos constituyen se puede dialogar con recuerdos y experiencias de manera interna y colectiva, esto lleva a una reflexión sobre sí mismo, sobre lo que se vive, y así es posible transformar la propia práctica.

**Fuente:** Souza, 2020: 17.

<sup>12</sup> Para profundizar sobre la perspectiva de un observador, se sugiere revisar el artículo “El impacto de la autoobservación en la autoeficacia del docente universitario”, de Joel Iglesias e Iris Galicia (2018). Ingrese a través del siguiente enlace: <<https://bit.ly/3vaSCpC>>.

La reflexión, a partir de la narrativa, permite valorar en qué se es asertivo al expresar las emociones, al recrear una situación para hacer un comparativo de lo que se ha hecho y mejorar con relación a la expresión de “sus sentimientos, opiniones y pensamientos de la manera más adecuada sin demeritar los derechos, pensamientos y emociones del otro” (Basto y Rojas, 2016: sección de comunicación asertiva, párrafo 11).

### 1.5 Una práctica directiva que considere el aspecto emocional en las interacciones

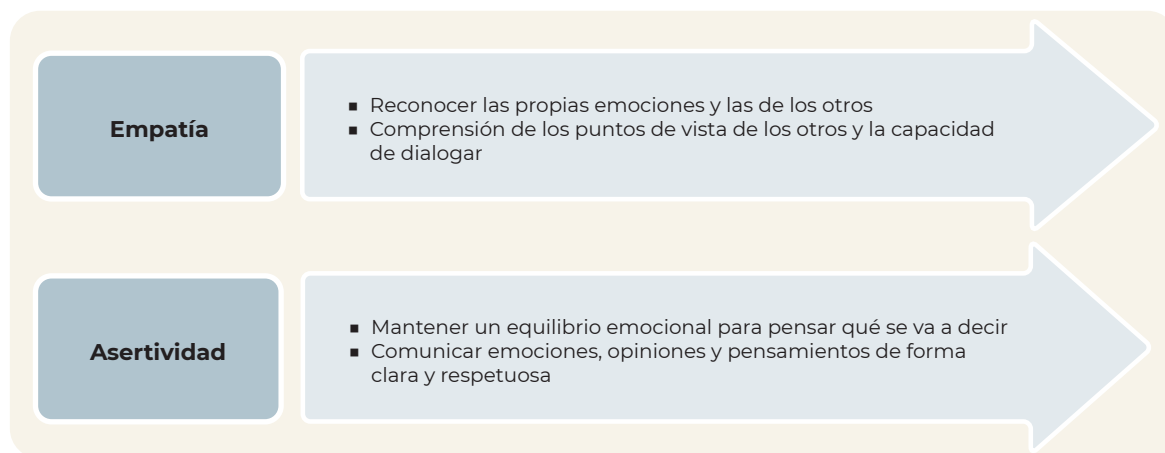


Brackett *et al.* manifiestan que “identificar, comprender y regular las emociones es fundamental entre el profesorado, ya que estas habilidades terminan influyendo en los procesos de aprendizaje que orienta en su salud física, en la calidad de las relaciones interpersonales que sostiene y en su rendimiento académico y laboral” (citado en Chiappe y Cuesta, 2013: 507). Al examinar los cambios derivados en estos tiempos por algún imprevisto, adversidad, contratiempo, dificultad o situación compleja, es importante considerar la empatía y la asertividad como elementos fundamentales en el liderazgo que facilitan las relaciones interpersonales, la negociación, la toma de decisiones y la flexibilidad en las acciones que pueden ser implementadas.



Dé una nueva mirada a la narrativa que ha construido y valore la importancia de los elementos que se presentan en la figura 1.3 respecto a la empatía y la asertividad en su práctica cotidiana.

**Figura 1.3** Elementos de la empatía y la asertividad



**Fuente:** elaboración propia con base en Hernández *et al.*, 2018, y Müller, 2018.

Ahora observe y considere la tabla 1.1 como un referente para registrar sus ideas. Recuerde que puede realizar este ejercicio de manera individual y compartir su experiencia con un par o el colectivo docente.

**Tabla 1.1** Reconocer las fortalezas y las áreas de oportunidad

Cuestiones	Reflexión
¿Qué elementos de la empatía logra identificar en su narración?	
¿Qué fortalezas logra identificar respecto a la empatía?	
¿Qué características de la empatía es necesario fortalecer para mejorar su liderazgo?	
¿Cuáles son sus fortalezas respecto a la asertividad?	
¿Qué aspectos de la asertividad es importante fortalecer para mejorar su liderazgo?	
¿De qué manera las habilidades de empatía y asertividad con la comunidad escolar favorecen la toma de decisiones e interacciones adecuadas?	

**Fuente:** elaboración propia.

Para concluir la fase 1, recuerde que la empatía y la asertividad son habilidades que se encuentran significativamente relacionadas. Es importante destacar que la empatía se considera la base de las interacciones interpersonales, porque permite reconocer las propias emociones y percibir el punto de vista de los otros, así como la sensibilidad, disponibilidad y cordialidad hacia las emociones de las personas que nos rodean. De acuerdo con los aspectos anteriores, es posible que exista una mayor comprensión de sí mismo, de los otros y por ende una forma más adecuada de *ser asertivo* para comunicar pensamientos y sentimientos de manera clara y respetuosa (Basto y Rojas, 2016).

## Fase 2

### Reconocimiento de la empatía y la asertividad en mi labor directiva

#### 2.1 Aprender de otro



Ser empático y asertivo es fundamental porque posibilita percibir e identificar las necesidades, emociones y problemas de los demás. “[C]omunicar pensamientos, ideas, emociones, sentimientos sin agredir a la persona con la que se está hablando” (Ordaz y Bennett, 2019: 48).

Cuando las personas se expresan deben responsabilizarse de las consecuencias que pueden ocasionar en su interlocutor. Un director con estas habilidades podrá ser capaz de entender cómo se siente el otro, lo que lo lleva a comprender el porqué de su comportamiento y le permite iniciar un diálogo basado en una interacción adecuada en la que prevalece el respeto por lo que otros piensan y sienten, para tratar de llegar a acuerdos y tomar decisiones que beneficien a cada uno (Rivero, 2019).



A continuación, se presentan algunos testimonios relacionados con el regreso escolar ante la nueva normalidad, cuya intención es destacar la importancia que tiene respetar y dar espacio a otros (docentes, estudiantes, familias, etcétera) para que manifiesten sus emociones y opiniones, y no sólo considerar las propias.

Guíe la lectura y la revisión de los testimonios con base en lo siguiente: saber escuchar a las demás personas; entender sus preocupaciones e intereses; expresar emociones, pensamientos, opiniones; comprender y validar ideas y sensaciones de la comunidad escolar; y distinguir pensamientos, emociones y acciones. Se sugiere utilizar algún organizador gráfico<sup>13</sup> que lo ayude a comparar y contrastar las principales semejanzas y diferencias identificadas en los testimonios.



#### Una experiencia desde el colectivo

Ser empático va más allá de lo académico:

“[E]n la pandemia aprendí varias cosas como directora; una de ellas me llevó a reflexionar sobre el trato y la cercanía con la comunidad escolar. Mi prioridad siempre fue lo académico y lo administrativo, sin embargo, saber que familiares cercanos o amigos se estaban enfermando me hizo cambiar de postura; ahora sé que también es esencial estar al pendiente de cada uno, saber cómo están, sus preocupaciones, tener una comunicación más directa, todo ello sin dejar de lado el trabajo académico.”

**Fuente:** versión ajustada a partir de Navarro, citado en Díaz, 2021.

<sup>13</sup> Mediante un cuadro comparativo, un cuadro de doble entrada o utilizar alguna plantilla como las de EDRAW. <<https://www.edrawsoft.com>>.



### Testimonio docente

“El clima de trabajo se tornó inseguro y hostil, las emociones afloraron sin control y a la fecha, hoy 5 de septiembre 2021, hay resistencia para contactar a los padres de familia y conocer su decisión respecto al regreso a clases. La conducta de la directora parece ser reactiva, no comprende nuestras preocupaciones y esto propicia un ambiente y convivencia negativos entre la comunidad escolar; sin duda que todas estas situaciones influyen en las decisiones que se toman por parte de ella [...].

“Cuando nosotros como docentes queremos expresar alguna inconformidad o dar sugerencias, por lo general no somos escuchados, parece ser que nuestras sensaciones y opiniones no son respetadas.”

**Fuente:** versión ajustada a partir de docente de CAM, s/f.



### Testimonio docente

“Estaba nerviosa pensando: ¿qué actividades voy a hacer?, ¿de qué voy a charlar con los alumnos?, ¿qué preguntas les puedo hacer?”

“[E]stoy ansiosa esperando que lleguen los alumnos. Y de repente empiezan a entrar, se van ubicando en sus asientos. El sol nos da de lleno en la cara y las máscaras se empiezan a empañar. Me preocupo. Me digo: ¿cómo voy a hablar con el cubrebocas? Saludo a los alumnos y empiezo a ponerles el cuerpo a esos mosaicos de pantalla que vi durante doscientos veinte días. Los reconozco. Nos reconocemos. Empezamos a reírnos y hacer chistes sobre qué bueno que tenemos un cuerpo además de las caras, además de ese pequeño mundo, de esas habitaciones que eran los mosaicos en la virtualidad. Empezamos a charlar de cómo están, de cómo se sienten, cuáles son estas primeras impresiones. Los alumnos no están muy seguros de qué vamos a hacer. Al principio pensaron que esto de volver a la escuela era para hacer actividades con todos, pero no. Son seis alumnos y yo.”

**Fuente:** versión ajustada a partir de Cappelletti y Lhomy, s/f.

Ambos testimonios representan una muestra de la diversidad de ideas, sentimientos y pensamientos ante el regreso a clases presenciales. La importancia de escuchar y respetar los pensamientos y sentimientos de los demás fomenta una relación positiva, flexible a los cambios y dificultades para crear ambientes favorables de aprendizaje.<sup>14</sup> Dentro del ámbito educativo, Cortázar resalta

<sup>14</sup> De acuerdo con Duarte, un ambiente favorable de aprendizaje “no se limita a las condiciones materiales necesarias para la implementación del currículo ni a las relaciones interpersonales entre maestros y alumnos, sino también incluye los procesos educativos y las relaciones con el entorno. De esta definición es importante destacar tres componentes centrales de los ambientes: condiciones físicas, condiciones sociales y afectivas, y enseñanza y aprendizaje” (citado en SEP, 2017: 1).

que la práctica del respeto se puede manifestar en el aprecio de las ideas y opiniones de los compañeros (citado en Uranga-Alvídrez *et al.*, 2016).

Sirva de ejemplo el primer testimonio, con relación al ejercicio de liderazgo y de apertura para permitir la expresión de emociones, pensamientos y opiniones. Se puede destacar que existe poca libertad o disposición para:

- ▶ manifestar y expresar lo que se siente, piensa y quiere;
- ▶ comunicar de manera clara, directa y franca;
- ▶ comprender y validar las ideas, sensaciones o necesidades; y
- ▶ prestar atención a las necesidades del colectivo docente.

Por otro lado, en el segundo testimonio se reconoce la posibilidad de expresar sentimientos y temores, nerviosismo por el retorno escolar, preocupación por los aspectos para el cuidado de la salud y la interacción con los estudiantes.

Revise ahora el testimonio de una directora que expresa su sentir ante las opiniones de su colectivo.



#### Testimonio de directora

“Al escuchar, a veces me puedo sentir atacada, porque manifiestan quejas, reclamos, etcétera [...], por lo que tengo que estar atenta y no ser rígida, a no defenderme, ponerme seria o distante.”

**Fuente:** versión ajustada a partir de Christensen, 2020.

Sus emociones y lo que piensa denotan la importancia de tomar decisiones, escuchar al otro, motivar a la comunidad escolar y generar confianza hacia las acciones que se plantean en la escuela.

## 2.2 Relevancia de hacer visible la empatía y la asertividad



A las personas con conductas asertivas y empáticas les gusta realizar tareas aun cuando sean complejas, mantienen una actitud positiva con relación a las actividades laborales, suelen ser muy profesionales y por lo general establecen relaciones interpersonales positivas. Estas conductas son importantes no sólo en el plano individual, sino también en el colectivo porque permiten la “aceptación de peticiones e iniciación de la interacción de manera directa, honesta y oportuna, respetándose a sí mismo y a los demás durante las relaciones interpersonales en situaciones de servicio o consumo, relaciones afectivas y educativo-laborales en un contexto sociocultural determinado” (Flores, 2002: 42).



A continuación, recupere la narración que elaboró en la fase 1. Incorpore nuevos elementos o bien profundice en lo que ya desarrolló formulando las preguntas que se presentan en el siguiente apartado. Si es posible, comparta su experiencia con un director par o con el colectivo docente.



### Espacio de introspección

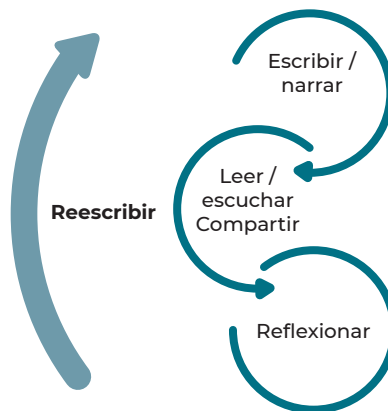
¿Permití que la comunidad escolar expresara sus ideas y emociones? ¿Respeté lo compartido por la comunidad escolar? ¿Escuché y comprendí sus aportaciones y emociones? ¿Validé la opinión y la emoción respecto a la situación de complejidad? ¿De qué manera permitir o no la expresión de ideas o emociones puede influir en la interacción entre la comunidad escolar? ¿Por qué creo que la forma en la que promuevo que se expresen y compartan las necesidades e inquietudes del colectivo es la adecuada?



#### Es importante recordar que...

Las narraciones establecen una relación entre el mundo escolar y las experiencias de la práctica, además de activar un proceso reflexivo en espiral. Sin embargo, esta vinculación no se construye al primer intento. Implica escribir la reconstrucción interpretativa de la experiencia acontecida para luego leerla, reflexionar sobre ella, reescribirla y volverla a leer o escuchar, volver a reflexionar sobre ella, reescribir y escuchar de nuevo y así sucesivamente hasta develar una nueva comprensión e interpretación pedagógica de lo sucedido en esa práctica, como se muestra en la figura 2.1.

**Figura 2.1** Reescribir una narración



**Fuente:** elaboración propia con base en PUCP, 2020: 25.

Flores (2002) explica que los individuos que manifiestan conductas asertivas y empáticas suelen resolver problemas y tomar decisiones con base en la comprensión de los intereses, necesidades y aportaciones de los demás. La asertividad es una habilidad que puede favorecer el crecimiento personal e institucional en cuanto que permite comunicar las necesidades, hablar sobre las inconformidades, manifestar lo que se siente cuando se requiere; “quien tiene buenas relaciones consigo mismo y con los demás, se valoriza a sí mismo, valoriza a su prójimo y se siente valorizado” (Gómez *et al.*, 2017: s/f).



Una vez enriquecida su narración, reflexione sobre las emociones y pensamientos que identifica al revisar su experiencia: ¿cuáles son los principales obstáculos o fortalezas que identifica cuando la comunidad escolar expresa sus pensamientos, sensaciones o necesidades?, ¿cómo cree que influyen los pensamientos y sensaciones de la comunidad escolar en la toma de decisiones?, ¿de qué manera escuchar, comprender y validar las necesidades de la comunidad escolar puede propiciar un ambiente favorable de aprendizaje?

### 2.3 Escuchar: la clave para lograr la empatía y la asertividad



Hernández y Lesmes destacan que la escucha activa es “una forma de comunicación que transmite ideas claras sin irrumpir al receptor; se realiza con libertad teniendo en cuenta lo que piensan y sienten los demás; [con ella] se demuestra cuán atenta está una persona durante el diálogo” (2017: 84). Para entender a nuestro interlocutor se requiere analizar, razonar y comprender las emociones y los pensamientos expresados.

Que el director cuente con habilidades para resolver problemas, así como con la capacidad de generar ideas creativas, que minimice la angustia o los temores del personal y genere un ambiente de confianza al permitir que otros se expresen y se sientan escuchados, lo encaminará a convertir una situación negativa en un producto útil, dándole una solución que se pueda aplicar con otros individuos de la institución educativa (Alarcón *et al.*, 2017).



#### Actividad para documentar. Necesaria



Desde el papel de espectador, lea de nuevo su narración y tómela como referencia para visualizar y diseñar una entrevista con usted mismo a fin de dar significado a las acciones que realiza, de dónde surgen y qué espera lograr con ellas. Oriente la mirada hacia los elementos para transformar o fortalecer su práctica directiva considerando la interpretación de los detalles descritos en su narración. Se sugiere elaborar un guion de preguntas como el que se muestra a continuación y grabar sus respuestas en audio o video.





### Entrevista conmigo

¿Cómo se determinó la situación compleja en la que hay que reflexionar y cómo se orientaron las soluciones?

- ¿Por qué considera importante escuchar, comprender y validar las ideas, sensaciones y necesidades de las demás personas?
- ¿Por qué piensa que es necesario involucrar a la comunidad escolar en la toma de decisiones?
- ¿Por qué las soluciones implementadas son las adecuadas?

¿Cómo llegué a ser de esta manera?

- ¿Cuáles podrían ser las causas de hacer las cosas del modo en que las realizo?
- ¿Qué ideas son las que considero importantes para mantener mi forma de proceder?
- ¿Qué relación existe entre mi manera de expresar, comprender y validar las ideas, sensaciones y pensamientos con las conductas de la comunidad escolar?
- ¿Pienso que puedo cambiar mi forma de comunicar y permitir la expresión de ideas, sensaciones y necesidades con la comunidad escolar?



Los productos y las reflexiones que obtuvo de la actividad “Entrevista ‘conmigo’ ” servirán de detonadores para analizar y dialogar en la primera sesión entre pares, que forma parte del taller pedagógico. Esta actividad retoma las situaciones complejas y brinda la posibilidad de identificar con sus colegas algunos elementos que les permitan transformar o fortalecer su práctica.

Este ejercicio de autoconocimiento favorece la reflexión sobre las acciones llevadas a cabo, así como una mejor comprensión de lo que ocurrió. De acuerdo con Brockbank y McGill (2002), la reflexión se considera un medio para desarrollar la capacidad de observarse y entablar un diálogo crítico consigo mismo en relación con aquello que se piensa y se hace; es un procedimiento en el cual se interroga sobre sus pensamientos o acciones. En el ejercicio de la función directiva, la reflexión es importante para la mejora profesional aunque, por distintos factores, no siempre es una práctica habitual.

A su vez, autores como Piñeiro y Flores (2018) puntualizan algunas ventajas significativas de realizar dicho tipo de reflexión: puede brindar la posibilidad de dialogar sobre las experiencias y las posibles acciones de mejora; ayuda a compartir referentes teóricos o empíricos para hacer confrontaciones respecto a la práctica y las ideas que se tienen sobre un problema específico; amplía la perspectiva de una situación compleja para mejorar la propia práctica, todo con el fin de impactar en la calidad de la educación que reciben los estudiantes.

## Fase 3

### Un liderazgo que reorienta

#### 3.1 Construir respuestas para la escuela que se quiere



Ante un contexto diverso y cambiante, la directora o el director deben estar preparados para afrontar cualquier situación compleja que se presente. La construcción de respuestas o alternativas para enfrentar dichas situaciones requiere la participación de todos en las acciones implementadas, donde la toma de decisiones informada fortalezca la comunicación, la escucha activa, la expresión de ideas y emociones; la finalidad última es el bienestar de los estudiantes y ofrecer una guía a la comunidad escolar hacia el logro de los objetivos del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC).

La escuela es un espacio de participación donde sus integrantes se reconocen como agentes de cambio y en ella los actores de la comunidad escolar:

Aprendan a dialogar, expresar sus emociones, opiniones y propuestas, así como a escuchar y respetar a los demás, para tomar decisiones colectivas en favor del bien común, a organizarse y manejar pacíficamente los conflictos. Asimismo, contribuye a desarrollar capacidades como la empatía, la escucha activa y asertividad, a poner en práctica valores como el respeto, la solidaridad, la libertad y la responsabilidad y a ejercer sus derechos (SEP, 2020: 13).



#### Actividad para documentar. Recomendable



Realice la lectura del apartado “Todos contribuimos a que la educación siga en movimiento” (Mejoredu, 2021: 14).<sup>15</sup> Posteriormente, visualice la realidad escolar a la que aspira llegar, qué elementos están implicados, quiénes participan en ella (estudiantes, familias, docentes, etcétera), de qué forma se delegan funciones y responsabilidades, cómo se toman decisiones, en qué espacios lo hacen y con qué periodicidad. Para ordenar sus ideas, puede utilizar un organizador gráfico<sup>16</sup> y simplificar lo que pretende expresar.

<sup>15</sup> Si desea leer el boletín completo, haga clic en el enlace: <<https://bit.ly/39o9IGH>>.

<sup>16</sup> Mapa conceptual, mapa mental, cuadro comparativo, cuadro sinóptico, mapa de ideas, esquema, diagrama [aplicaciones]: imindmap hd, mapa mental, mindboard classic, simplemind+.



### Todos contribuimos a que la educación siga en movimiento

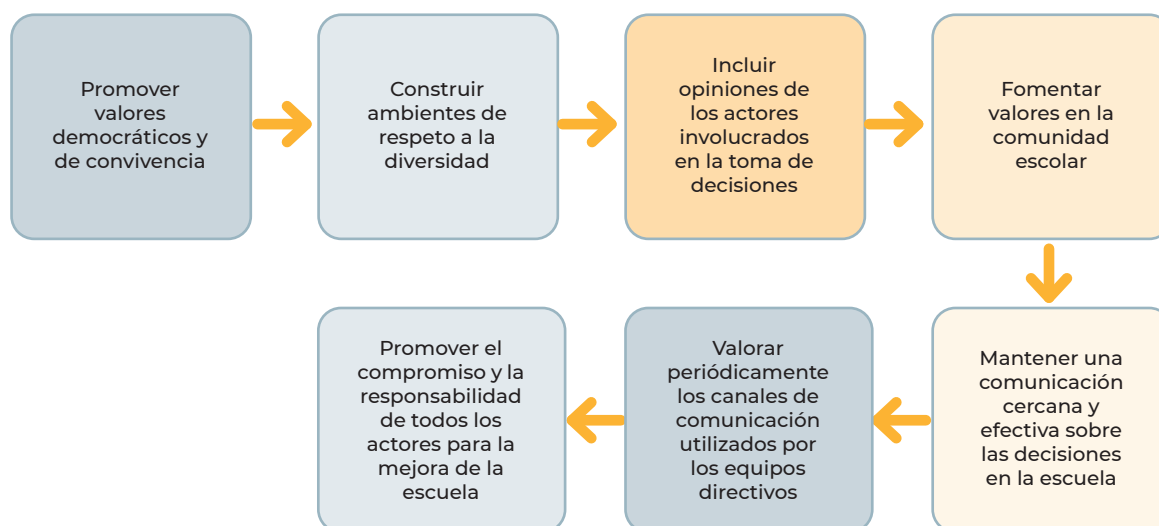
El regreso a las escuelas es una tarea que requiere la colaboración y el compromiso de todos. Construyamos juntos la oportunidad de fortalecer los procesos educativos en las escuelas, aun en contextos de incertidumbre. Ésta es la marca de la época que vivimos; si bien nos puede provocar miedo, ansiedad y hasta comportamientos erráticos, también se presenta como una oportunidad para pensar como sociedad en un presente y un futuro deseables. En este marco, es fundamental preguntarnos por la escuela que necesitamos, hacia la que queremos avanzar.

Unámonos con las comunidades escolares, conozcamos sus preocupaciones y temores; ayudemos en la disminución gradual del miedo a la cercanía con los demás y al contagio; fortalezcámonos mutuamente desde el reconocimiento de nuestra fragilidad emocional; démonos la oportunidad de equivocarnos e intentarlo nuevamente. En síntesis, propongámonos construir una comunidad que reconoce las diferencias, valora y respeta a cada uno de sus integrantes, y busca el bienestar común.

**Fuente:** Mejoredu, 2021: 14.

En la figura 3.1 se enuncian algunas prácticas que fomentan la participación de la comunidad escolar para crear espacios favorables donde exista la posibilidad de debatir y respetar las ideas y las emociones (fundamentales para el desarrollo de la asertividad y la empatía), se aprenda de aquellos aportes y experiencias que otros pueden brindar, se realicen consensos y se llegue a acuerdos y compromisos en común, considerando la participación de distintos actores en la toma de decisiones.

**Figura 3.1** Componentes que fomentan la participación y la toma de decisiones responsable



**Fuente:** elaboración propia con base en Loyola, 2020.



Tomando en cuenta los componentes anteriores, reflexione si lleva a cabo las prácticas de participación; si no es así, recupere los componentes que deben fortalecerse y señale de qué forma sería conveniente hacerlo. Utilice la tabla 3.1 y anote una ✓ si la característica está presente en el centro escolar o si sería deseable propiciar o fortalecer dicha característica. Justifique su respuesta, pues de este modo podrá orientar de mejor manera las acciones con las que pretende incidir.

**Tabla 3.1** Características de los ambientes favorables de aprendizaje



Característica	Presente	Deseable	De acuerdo con las características que se enuncian, describa qué elementos están presentes en su práctica y cuáles se necesitan propiciar o fortalecer
Expresar de manera clara las emociones propias y comprender las de los demás.			
Reaccionar de manera positiva teniendo en cuenta las emociones y necesidades de otras personas.			
Comprender las emociones, actitudes y circunstancias que afectan a otros.			
Entender y respetar las necesidades y emociones de otros.			
Expresar de manera clara y directa lo que uno quiere, piensa y siente.			
Propiciar espacios para que los otros expresen sus necesidades, pensamientos y emociones.			
Respetar y validar la opinión o las emociones de los otros.			
Fomentar acciones de colaboración entre la comunidad escolar.			
Usar el diálogo como herramienta para la toma de decisiones.			

**Fuente:** elaboración propia con base en UNICEF, 2019.

En la toma de decisiones es primordial identificar los recursos y reconocer las capacidades de los involucrados, sin embargo, para dar respuesta a las necesidades es preciso contar con información. Lo anterior confirma la idea de Rodríguez y Pinto (2018), en el sentido de que las decisiones que se toman relacionan de manera efectiva los recursos, las capacidades del colectivo y las condiciones del contexto, con la finalidad de plantear estrategias acordes con lo que se cuenta en la institución e incidir en el logro de metas.

### 3.2 La escuela que inspira y transforma



— Cuando el director ejerce su función con un liderazgo empático y asertivo es posible que se adapte a los cambios y aprenda de las situaciones complejas.

Como se ha reiterado, la narración reflexiva implica el análisis de la experiencia, otorga nuevos significados a situaciones complejas vividas y a las diversas adversidades que ha enfrentado, qué acciones se han tomado y qué ajustes se requieren para mejorar. Chisvert *et al.* sostienen que, al realizar la escritura de una narrativa, ésta permite “verse, (re)pensarse, incorporarse y ponerse en juego frente a lo vivido, lo enseñado y lo presentado en [la escuela]” (2018: 32).



#### — Una experiencia desde el colectivo

Una directora o un director empáticos y asertivos.

“[E]n la escuela uno pasa gran parte del tiempo, la interacción se vuelve algo fundamental y se requiere algo que yo llamo *trucos*. Aplican en cualquier situación, sólo son dos, pero importantes para mí: el primero es *elogiar* y el segundo, *respetar* [...]. Utilizo frases como: ‘Me gustó mucho su presentación, muy buen trabajo’. Como persona aprendí que no debo olvidar elogiar el esfuerzo y señalar los aspectos positivos; a todos nos gusta que nos digan palabras agradables y valoren lo realizado.”

**Fuente:** versión ajustada a partir de Ugalde y Canales, 2016.



#### — Actividad paradocumentar. Necesaria



— Revise el “Espacio de introspección” para ampliar su narración: describa los cambios a corto y mediano plazos que consideraría implementar y lo que espera lograr con la comunidad escolar. Recupere las narraciones de las fases 1 y 2, así como los elementos que contempló en tabla 3.1. De igual manera, incorpore lo que se propone a continuación, y si es posible, comparta su experiencia con un director par o con el colectivo docente.



### Espacio de introspección

Tomar decisiones basadas en la comprensión de la realidad:

¿Cómo podría cambiar para...

- trabajar la expresión de pensamientos y emociones de manera individual y con la comunidad escolar?;
- escuchar, comprender y validar las ideas y sensaciones de otras y otros?; e
- involucrar a la comunidad escolar en la toma de decisiones?

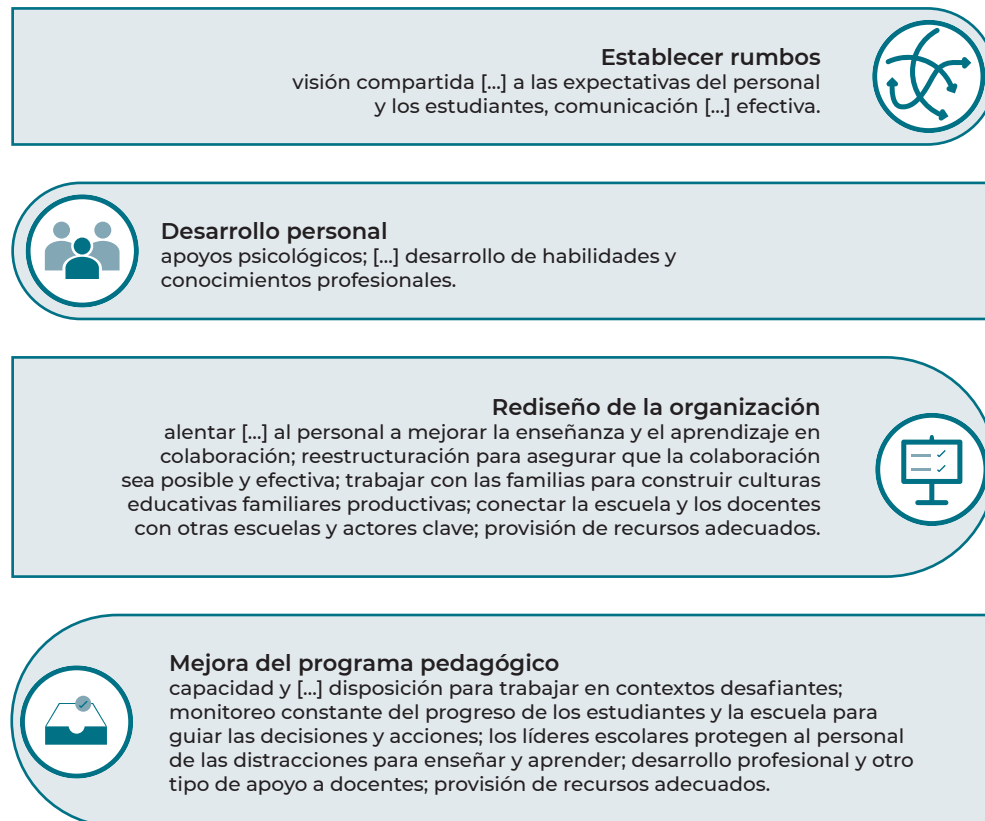
¿Qué podría hacer para...

- fomentar ambientes favorables para el aprendizaje tomando en cuenta las dimensiones afectiva, social, física e intelectual con la comunidad escolar?

¿Qué podría hacer para introducir los cambios? No pierda de vista los posibles retos que debe enfrentar, su contexto, y que durante el proceso es posible cometer errores, sin embargo, son una opción para poder hacer ajustes.

Considere en su narración las siguientes acciones.

**Figura 3.2** Acciones clave ante situaciones complejas



**Fuente:** elaboración propia con base en Weinstein y Muñoz, 2019: 31.



### Es importante recordar que...

La narración reflexiva permite un diálogo interno y da la posibilidad de que las personas organicen sus pensamientos y sensaciones. Recuperar las experiencias y establecer rumbos a los que se desea llegar promueve la deconstrucción de la propia práctica para alcanzar nuevos saberes y distintas maneras de resolver situaciones que se presentan en la escuela (Piñeiro y Flores, 2018).

McEwan y Egan destacan que se aprende al observar, al conversar y en el trabajo con los colegas; los modelos narrativos son un apoyo para comprender y construir el presente. Las narrativas expresadas dentro de un contexto son *paquetes de conocimiento situado* en el contexto escolar; las narraciones expresadas por sus diferentes actores cuentan con un propósito y a través de este diálogo interno o con los otros se llega a “la reflexión e interpretación, la experiencia se transforma en saber pedagógico” (McEwan y Egan, 2012: 60).

Recuerde que es fundamental promover prácticas de cuidado y apoyo entre los integrantes de la comunidad escolar, partiendo de la identificación de las diferentes adversidades derivadas de las situaciones complejas que se viven en el contexto. Como directora o director, es necesario reforzar las relaciones interpersonales y atender las propias necesidades profesionales y emocionales, así como las de la comunidad escolar para enfrentar los principales retos que se presentan en la escuela (PUCV, s/f).

### 3.3 Ambientes favorables de aprendizaje



No sólo en los espacios escolares se implementan nuevos materiales o recursos para atender las necesidades derivadas de las situaciones complejas, también se requieren cambios en las acciones propuestas, así como prácticas abiertas y horizontales para la creación de ambientes favorables de aprendizaje. Una parte fundamental de la transformación se logra mediante las decisiones informadas que se toman, la apertura a la escucha, el impulso al trabajo colaborativo, la respuesta a los retos que se presentan y la reflexión que se realiza desde la práctica directiva.

En ese sentido, Duarte resalta que es necesario:

Propiciar un ambiente que posibilite la comunicación y el encuentro con las personas, dar lugar a materiales y actividades que estimulen la curiosidad, la capacidad creadora y el diálogo, y donde se permita la expresión libre de las ideas, intereses, necesidades y estados de ánimo de todos y sin excepción, en una relación ecológica con la cultura y la sociedad en general (2003: 104-105).

A su vez, Extremera y Fernández-Berrocal (2003) señalan que en la planificación de acciones es importante considerar lo siguiente:

- ▶ La percepción de las propias emociones y las ajenas modula la manera de comportarse, de pensar, y establece las pautas de interacción con los demás y las estrategias a seguir.
- ▶ La expresión eficaz de emociones garantiza una comunicación efectiva con otras personas, permite conocer las necesidades y objetivos de los demás y mostrar nuestros temores, angustias y deseos.



**Actividad para documentar. Necesaria**

Con objeto de propiciar ambientes favorables para el aprendizaje, se sugiere elaborar una propuesta de trabajo o bien dar continuidad a alguna que actualmente lleve a cabo. Tome en cuenta el organizador de tareas (tabla 3.2) para registrar sus ideas.



Con base en la narración que construyó identifique algún reto que, junto con su colectivo, sea necesario atender. Recuerde relacionarlo con el desarrollo afectivo, social, físico o de seguridad de la comunidad escolar; tenga presentes las situaciones complejas por las que atraviesan. Este planteamiento puede incorporarlo en el PEMC o bien partir de las acciones que ya están consideradas y agregar los aspectos deseables que se trabajaron en la tabla 3.1.

**Tabla 3.2** Organizador de tareas

Colocar un nombre que, además de identificar el organizador de tareas, inspire a desarrollarlo					
Retos identificados	Puede incluir alguna dificultad. ¿Responde a lo que se quiere lograr?				
Actividades específicas	Responsables	Recursos	Fecha de realización	Seguimiento	Monitoreo
¿Qué y cómo se van a realizar?	¿Quiénes la van a realizar?	¿Qué se requiere para poderla realizar?	¿Qué tiempo se tiene para realizarla?	¿Qué avances se tienen?	¿Qué puede cambiar?
Cuanto más sencillas y concretas sean, es más probable que se realicen. Que sean complejas no siempre significa que tendrán más impacto.	No todo depende directamente del liderazgo del director. Hay que compartir las metas con el colectivo y trabajar juntos para lograrlo.	Se debe recordar que no sólo son materiales; dependen de la modalidad en la que se encuentran trabajando.	No se tiene que realizar todo en una semana. Trabajar con emociones conlleva un proceso y, por tanto, requiere tiempo.	Actualización del proceso. Analizar si está funcionando, si se puede continuar y si hay complicaciones; siempre es posible ajustar e incluso redireccionar.	Valorar los resultados obtenidos de las acciones concretas.

Fuente: elaboración propia.





Este Organizador de tareas se retomará en el segundo momento de la primera sesión entre pares, que forma parte del taller pedagógico. Compartir la propuesta con sus colegas y exponerla a otras perspectivas le dará la posibilidad de enriquecer sus ideas, lo que a su vez podría impactar en la mejora del PEMC.

Implementar este organizador deja clara la importancia que tienen las habilidades como la empatía y la asertividad en el desarrollo de la gestión escolar, y le dará la oportunidad de identificar los retos y encontrar formas para mejorar lo que se propone y considerar el contexto y las circunstancias en las que se encuentra cada escuela. Pueden afrontar retos aparentemente simples, pero que en el propio entorno alcanzan gran impacto y cuyas alternativas son constructivas. Por ejemplo, reunirse con el colectivo docente una vez a la semana, todos juntos, en grupos pequeños o en binas, y conversar sobre un acontecimiento que haya transformado la organización escolar, recuperar sus sensaciones y emociones, y cómo influyen en las interacciones con sus compañeros, para analizar el impacto que esto tiene en el aprendizaje de los estudiantes.

Calatayud-Salom hace hincapié en que “Es necesario, por tanto, una metamorfosis del liderazgo acorde con las nuevas exigencias del contexto, lo cual facilite dar respuesta a los desafíos de la profesión directiva en la actualidad” (2017: 12). De este modo, es conveniente desarrollar habilidades de liderazgo, entre otras, la asertividad y la empatía, para impulsar la participación y colaboración, adaptándose a los desafíos generados por las situaciones complejas que se viven hoy día.

En la actualidad se requiere un liderazgo<sup>17</sup> para hacer frente a los cambios que se presentan en el contexto social y que inciden en las actividades escolares. En la figura 3.3 se muestran algunos rasgos del liderazgo esenciales para la construcción de ambientes que favorezcan el aprendizaje y el bienestar de los estudiantes.

Cortez plantea que el director “necesita apoyar a docentes, estudiantes y familias en la situación de *stress* que enfrentan producto de los cambios que han afectado su calidad de vida. Un ambiente protector, seguro y positivo es un ámbito fundamental al repensar cómo abordar el proceso educativo en el complejo contexto actual” (2020: 3). Por consiguiente, debe ser un agente de cambio, donde su participación y liderazgo sean fundamentales para la transformación. Es importante que: i) considere las inquietudes y necesidades de la comunidad escolar; ii) implemente estrategias adaptadas y diversificadas de acuerdo con el contexto que se vive; iii) identifique las necesidades y situaciones complejas que se presentan; y iv) propicie condiciones para una comunidad escolar empática, asertiva, segura y colaborativa.

<sup>17</sup> Participativo y transformacional: autoridad centrada en la colaboración e innovación que logrará conducir a la comunidad [escolar] tanto a la consecución del proyecto institucional compartido como al cambio y la mejora de la organización (Calatayud-Salom, 2015: 214).

**Figura 3.3** Rasgos del liderazgo ante situaciones complejas**Fuente:** elaboración propia con base en Calatayud-Salom, 2015.

- 01** Un liderazgo que desde la perspectiva emergente ha de lograr que el director se convierta en un profesional reflexivo que analiza colaborativamente las prácticas escolares vinculadas a los contextos sociales y políticos de referencia.
- 02** Un liderazgo para el aprendizaje, tanto de alumnas y alumnos como del personal docente que trabaja en la organización.
- 03** Un liderazgo que posibilite esclarecer las dificultades y dé solución a los aspectos de la escuela que interfirieran negativamente en el camino hacia la mejora educativa.
- 04** Un liderazgo que desempeñe una función estratégica compartida y comprometida, en su dimensión transformacional y en su papel potenciador de la cultura de la organización, así como también en su habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás profesionales que trabajan en su institución. Es decir, un liderazgo que favorezca el bienestar personal y social de todos los integrantes.

**Un continuo aprendizaje**

Para cerrar el trabajo del fascículo, lo invitamos a sistematizar en la tabla 3.3 su experiencia de aprendizaje. Puede compartir su reflexión con un par o con el colectivo docente.

**Tabla 3.3** Una reflexión sobre mis aprendizajes

Elementos	Preguntas	Reflexiones
Aprendizajes (experiencia y práctica)	¿Qué aprendí?	
Habilidades y capacidades	¿Qué habilidades y capacidades me permitieron lograr los resultados que obtuve?	
Obstáculos	¿Qué retos enfrenté?	
Éxitos (resultados favorables)	¿Qué logré en mi práctica profesional?	
Mejora	¿Qué me gustaría fortalecer en mi práctica?	
Comunidad escolar (experiencias significativas)	¿De qué forma los integrantes de la comunidad escolar ayudaron o colaboraron en mi aprendizaje? ¿Qué aporté en el aprendizaje de los demás?	

**Fuente:** elaboración propia con base en Monsalve (2013).

Es importante que la reflexión sea parte de la cotidianidad en la práctica directiva, que sea un elemento de formación y desarrollo que les permita identificar los aspectos posibles de mejora. Como expresan Piñeiro y Flores (2018), esto implicaría que un director se constituya en un profesional reflexivo de su propio quehacer educativo y que de esta manera logre confrontar sus pensamientos y referentes teóricos con su práctica, mejorar en su función y por tanto impactar en la calidad de la educación que reciben los estudiantes.

### Por indagar...

Se comparten algunas cuestiones para un trabajo de reflexión.



- ¿Qué acciones permiten identificar las propias emociones y las de la comunidad escolar en un entorno complejo?
- ¿Cuáles son los retos de formación socioemocional que afronta la comunidad escolar y cómo se pueden atender mediante la gestión escolar que coordina el director?
- ¿Cómo puede el director desarrollar habilidades socioemocionales y promoverlas entre los integrantes de la comunidad escolar?
- ¿De qué manera contribuye la formación socioemocional en el desarrollo de una identidad profesional?



### Ampliar horizontes

Para profundizar su aprendizaje sobre las habilidades socioemocionales relacionadas con la empatía y la asertividad, además de las implicaciones y cómo se relaciona con la mejora de la gestión escolar, lo invitamos a revisar los siguientes materiales:

- *Bienestar emocional*  
Programa de actividades, conferencias, talleres con estrategias y acciones orientadas a favorecer procesos de ayuda en el manejo emocional de la comunidad escolar: UNAM/DGIRE. Universidad Nacional Autónoma de México/Dirección General de Incorporación y Revalidación de Estudios. (2020). *Bienestar emocional en tiempos de covid-19. Bienestar emocional para la Comunidad Educativa del Sistema Incorporado en tiempos del covid-19.*
- *Eutopía: la escuela se reinventa*  
Seminarios web que presentan proyectos innovadores para el retorno escolar, así como las principales preocupaciones y recomendaciones ofrecidas por especialistas en educación.



- *Covid-19: reimaginar la educación. Aprendizajes de la pandemia sobre los que construir un pacto por la educación*  
La importancia del derecho a una educación, descripción de diez aprendizajes para reimaginar la educación posterior al covid-19 o si éste se alarga más tiempo y cómo actuar de manera inclusiva. UNICEF. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (2020a). *Covid-19: reimaginar la educación. Aprendizajes de la pandemia sobre los que construir un pacto por la educación*. UNICEF.
- *Las competencias para ser un líder emocionalmente inteligente*  
Compilación de materiales del eje temático 4, “Liderazgo y gestión educativa”, en la que se presentan las implicaciones que tienen las emociones para la toma de decisiones y la resolución de conflictos.  
Amarante *et al.* (2017). Las competencias para ser un líder emocionalmente inteligente. En Durand, J., Daura, Florencia T., Sánchez, M. (directores) y Urrutia, M. (coord.), *Las neurociencias y su impacto en la educación*. Pilar.
- *Contención emocional de equipos directivos y herramientas para docentes y familia: el acompañamiento a la comunidad educativa en un contexto de emergencia*  
Documento con cinco desafíos y sus respectivas propuestas que orientan las gestiones escolares a partir de situaciones de emergencia. UNICEF. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (2020b). *Contención emocional de equipos directivos y herramientas para docentes y familia: el acompañamiento a la comunidad educativa en un contexto de emergencia*.

## Referencias

- Alarcón, D., Fuentes, R. y Armendáriz, H. (2017). *La inteligencia emocional y su relación con el liderazgo de los directores de escuelas de educación básica*. XIV Congreso Nacional de Investigación Educativa. Consejo Mexicano de Investigación Educativa. <<https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/1078.pdf>>.
- Alonso, L., Cappelletti, G., Giovannini, M., Jacobovich, J. y Savransky, N. (2021). *Gestionar una escuela (en red) en tiempos de pandemia*. Panorama. Portal a la Educación. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. <<https://panorama.oei.org.ar/gestionar-una-escuela-en-red-en-tiempos-de-pandemia/>>.
- Amarante, A. M. et al. (2017). Las competencias para ser un líder emocionalmente inteligente. En Durand, J., Daura, Florencia T., Sánchez, M. (directores) y Urrutia, M. (coord.), *Las neurociencias y su impacto en la educación*. <<https://www.teseopress.com/neurociencias/chapter/133/>>.
- Balarin, M. (2016). El contexto importa: reflexiones acerca de cómo los contextos y la composición escolar afectan el rendimiento y la experiencia educativa de los estudiantes. En Grupo de Análisis para el Desarrollo, *Investigación para el desarrollo en el Perú: once balances*. GRADE. <<https://www.grade.org.pe/publicaciones/el-contexto-importa-reflexiones-acerca-de-como-los-contextos-y-la-composicion-escolar-afectan-el-rendimiento-y-la-experiencia-educativa-de-los-estudiantes/>>.
- Basto, Y. y Rojas, S. (2016). *Características de la comunicación asertiva en docentes del Colegio Nuestra Señora del Pilar de Bucaramanga*. Universidad Cooperativa de Colombia. <<https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/313>>.
- Brockbank, A. y McGill, I. (2002). *Aprendizaje reflexivo en la educación superior*. Morata.
- Calatayud-Salom, M. (2015). El liderazgo emergente de los directores escolares en España: la voz del profesorado. *Revista Iberoamericana de Educación*, 69: 207-228. <<https://rieoei.org/RIE/article/view/150>>.
- , (2017). La metamorfosis del liderazgo educativo. Hacia nuevas tendencias. *Perspectiva Empresarial*, 4(2), 7-12. <[https://www.researchgate.net/publication/330445465\\_La\\_metamorfosis\\_del\\_liderazgo\\_educativo\\_Hacia\\_nuevas\\_tendencias](https://www.researchgate.net/publication/330445465_La_metamorfosis_del_liderazgo_educativo_Hacia_nuevas_tendencias)>.
- Cappelletti, G. y Lhomy, V. (s/f). *Relato en primera persona: la vuelta a la escuela en tiempos de pandemia*. Panorama. Portal a la Educación. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. <<https://bit.ly/3wiGdRB>>.
- Chiappe, A. y Consuelo, J. (2013). Fortalecimiento de las habilidades emocionales de los educadores: interacción en los ambientes virtuales. *Educación y Educadores*, 16(3), 503-524. <<https://www.redalyc.org/comocitar.oi?id=83429830006>>.
- Chisvert, M., Palomares, D. y Soto, M. (2018). Las metodologías narrativas como activadoras del pensamiento reflexivo. *Cuadernos de Docencia Universitaria*, 35: 28-33. ICE-Octaedro. <<https://www.practicareflexiva.pro/wp-content/uploads/2019/01/CDU-35.pdf>>.
- Christensen, M. (2020, 10 de mayo). *Liderazgo escolar en tiempos de crisis: Autocuidado y gestión de emociones de docentes y directivos* [archivo PPT]. Liderazgo Educativo UDP, Facultad de educación. <<https://bit.ly/3kY3NOs>>.
- Codina, A. (2004). Saber escuchar. Un intangible valioso. *Intangible Capital*, (3). <<https://www.redalyc.org/pdf/549/54900303.pdf>>.
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284. <<https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/123>>.

- Cortés-Valiente, J. (2017). Liderazgo emocional: cómo utilizar la inteligencia emocional en la gestión de los colaboradores. *Memorias*, 15(28). <<https://xdocs.pl/doc/relacion-entre-liderazgo-e-inteligencia-emocional-cmoutilizarla-inteligencia-emocional-en-la-gestion-de-los-colaboradores-9877p354x08z>>.
- Cortez, M. (2020). *Liderazgo escolar positivo: una respuesta clave en tiempos de covid-19*. Líderes Educativos-PUCV. <<https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2020/06/LIDERAZGO-ESCOLAR-POSITIVO-UNA-RESPUESTA-CLAVE-EN-TIEMPOS-DE-COVID19.pdf>>.
- Duarte, J. (2003). Ambientes de aprendizaje: una aproximación conceptual. *Estudios Pedagógicos*, (29), 97-113. <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=173514130007>>.
- Extremera, N. y Fernández-Berrocal, P. (2003). La inteligencia emocional en el contexto educativo: hallazgos científicos de sus efectos en el aula. *Revista de Educación*, (332), 97-116. <<https://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:6b5bc679-e550-47d9-804e-e86b8f4b4603/re3320611443-pdf.pdf>>.
- Flores, M. (2002). Asertividad: una habilidad social necesaria en el mundo de hoy. *Revista de la Universidad Autónoma de Yucatán*, (221), 34-47. <<https://bit.ly/2YWTVWZ>>.
- Furman, M. (2020). Eutopía: la escuela se reinventa. *Panorama. Portal a la Educación*. <<https://panorama.oei.org.ar/eutopia-la-escuela-se-reinventa-con-melina-furman-2/>>
- García, J. (2012). La educación emocional, su importancia en el proceso de aprendizaje. *Revista Educación*, 36(1), 1-24. <<https://www.revistauniversitaria.uady.mx/pdf/221/ru2214.pdf>>.
- Gómez, M., Angulo, E. y González, L. (2017). Comunicación asertiva en el clima laboral de escuelas bolivarianas. *Revista Internacional de Investigación y Formación Educativa*. <<https://www.ensj.edu.mx/wp-content/uploads/2018/02/Comunicaci%C3%B3n-asertiva-en-el-clima-laboral-de-escuelas-bolivarianas.pdf>>.
- Hansberg, O. (2001). Las emociones y la explicación de la acción. *Isegoría*, (25), 5-17. <<https://isegoria.revistas.csic.es/index.php/isegoria/article/view/581/582>>.
- Hernández, J., López, R. y Caro, O. (2018). Desarrollo de la empatía para mejorar el ambiente escolar. *Educación y Ciencia*, (21), 217-244. <[https://revistas.uptc.edu.co/index.php/educacion\\_y\\_ciencia/article/view/9407](https://revistas.uptc.edu.co/index.php/educacion_y_ciencia/article/view/9407)>.
- Hernández, K. y Lesmes, A. (2017). La escucha activa como elemento necesario para el diálogo. *Convicciones*, 9(1), 83-87. <<https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/convicciones/article/view/272>>.
- Iglesias, J. y Galicia, I. (2018). El impacto de la autoobservación en la autoeficacia del docente universitario. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 92(32.2), 113-126. <[https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/108516/1/06\\_RIFOP%2093%203%202018EI%20Impacto%20de%20la%20Auto-Observaci%C3%B3n%20en.pdf](https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/108516/1/06_RIFOP%2093%203%202018EI%20Impacto%20de%20la%20Auto-Observaci%C3%B3n%20en.pdf)>.
- Loyola, C. D. (2020). La importancia de la participación educativa en los procesos de mejora. *Revista Convergencia Educativa*, 7: 1-18. <[http://revistace.ucm.cl/article/download/549/626?inline=1#Ministerio\\_de\\_Educaci%C3%B3n\\_2019.](http://revistace.ucm.cl/article/download/549/626?inline=1#Ministerio_de_Educaci%C3%B3n_2019.)>.
- Marconi, L. (2017). La importancia de las emociones en la educación. En Durand, J., Daura, Florencia T., Sánchez, M. (directores) y Urrutia, M. (coord.), *Las neurociencias y su impacto en la educación*. Pilar. <<https://www.teseopress.com/neurociencias/chapter/59/>>.
- McEwan, H. y Egan, E. (2012). *La narrativa en la enseñanza, el aprendizaje y la investigación*. Amorrortu.
- Mejoredu. Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2020). *Talleres emergentes de formación docente. Itinerarios para el re-encuentro. Liderazgo directivo en tiempos de contingencia. Educación básica*. <<https://www.gob.mx/mejoredu/articulos/liderazgo-directivo-en-tiempos-de-contingencia-dirigido-a-directores-educacion-basica>>.
- \_\_\_\_\_, (2021, 29 de junio). *Educación en Movimiento*, (1). <[https://www.mejoredu.gob.mx/images/publicaciones/boletin-2/Boletin-01\\_2\\_ed\\_movimiento.pdf](https://www.mejoredu.gob.mx/images/publicaciones/boletin-2/Boletin-01_2_ed_movimiento.pdf)>.

- MINEDUC. Ministerio de Educación de Chile (s/f). *Gestión de la participación de la comunidad escolar. Dimensión: gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar*. <[https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/06/verde\\_gestion-de-la-participacion-de-la-comunidad-escolar.pdf](https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/06/verde_gestion-de-la-participacion-de-la-comunidad-escolar.pdf)>.
- Monsalve, J. (2013). Identificando áreas de mejora. Planificando. En *Jóvenes, talento y perfil emprendedor* (94-112). Instituto de la Juventud. <<https://bit.ly/3300NaA>>.
- Müller, S. (2018). Empatía y tacto pedagógico profesional: ¿un saber pedagógico y humanista? *Revista Nuevo Humanismo*, 6(1), 59-78. <[http://www.injuve.es/sites/default/files/Guia%20Jovenes,%20talento%20y%20perfil%20emprendedor\\_0.pdf](http://www.injuve.es/sites/default/files/Guia%20Jovenes,%20talento%20y%20perfil%20emprendedor_0.pdf)>.
- Naranjo, M. (2008). Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conducta asertivas. *Actualidades Investigativas en Educación*, 8(1), 1-2. <<https://www.redalyc.org/pdf/447/44780111.pdf>>.
- Navarro, D. (2021). El liderazgo a distancia, nuevas tendencias y retos. En Díaz, M. (coord.), *Liderazgo en época de confinamiento. Ensayos hacia una educación renovada*. Casalia Ediciones.
- Ordaz, K. y Bennett, M. (2019). Integración de la terapia cognitivo conductual y terapia centrada en soluciones en un taller para el aumento de la autoestima y asertividad. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*, 22(2), 42-71. <<https://www.iztacala.unam.mx/carreras/psicologia/psiclin/vol22num2/Vol22No2Art17.pdf>>.
- Piñeiro, J. y Flores, P. (2018). Reflexión sobre un problema profesional en el contexto de formación de profesores. *Educación Matemática*, 30(1), 237-251. <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40557513010>>.
- PUCP. Pontificia Universidad Católica del Perú (2021). *Estrategias para la práctica reflexiva*. Facultad de Educación. <<https://bit.ly/3DfBzXf>>.
- PUCV. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (s/f). *Cuidarse para seguir educando: un imperativo en tiempos de crisis* [infografía]. <[https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2020/06/Cuidarse-para-seguir-educando\\_-un-imperativo-en-tiempos-de-crisis-resumen.pdf](https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2020/06/Cuidarse-para-seguir-educando_-un-imperativo-en-tiempos-de-crisis-resumen.pdf)>.
- Quintana, S. B. y Pastor, L. (2018). Talleres pedagógicos en el desempeño escolar. *Espirales. Revista Multidisciplinaria de Investigación Científica*, 2(21), 77-88. <<https://www.revistaespirales.com/index.php/es/article/view/362/298>>.
- Rivero, M. (2019). Empatía, el arte de entender a los demás. *Research Gate*. <[https://www.researchgate.net/publication/333701266\\_Empatia\\_el\\_arte\\_de\\_entender\\_a\\_los\\_demas](https://www.researchgate.net/publication/333701266_Empatia_el_arte_de_entender_a_los_demas)>.
- Rodríguez, Y. y Pinto, M. (2018). Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. *Transinformação*, 30(1), 51-64. <<https://www.scielo.br/j/tinf/a/LHnv8vL7bN5GFcsmrb98qqM/?lang=es>>.
- Save the Children (2021). *Construir para mejorar. Acciones inmediatas que debe poner en práctica la comunidad mundial para garantizar el aprendizaje de los niños y las niñas en tiempos de crisis*. <<https://inee.org/es/resources/construir-para-mejorar-acciones-inmediatas-que-debe-poner-en-practica-la-comunidad>>.
- SEP. Secretaría de Educación Pública (2010). *El liderazgo directivo en la gestión participativa de la seguridad escolar. Guía para directores*. <<https://www.coursehero.com/file/91976133/Guia-para-directores-1pdf>>.
- \_\_\_\_\_, (2017). *Tutoría a docentes y técnicos docentes de nuevo ingreso. Módulo II. La construcción de ambientes favorables para el aprendizaje*. <<http://143.137.111.80/dgpromocion/tutoria/wp-content/uploads/2017/12/Lectura.-Los-ambientes-de-aprendizaje-y-sus-principales-componentes.pdf>>.
- \_\_\_\_\_, (2020). *Entornos escolares seguros en escuelas de educación básica*. <[http://www.educacionbc.edu.mx/departamentos/partsocial/archivos2020/convivencia%20escolar/Entornos\\_Escolares\\_Seguros\\_vf.pdf](http://www.educacionbc.edu.mx/departamentos/partsocial/archivos2020/convivencia%20escolar/Entornos_Escolares_Seguros_vf.pdf)>.

- Souza, E. (2020). Investigación (auto)biográfica como acontecimiento: contexto político y diálogos epistémico-metodológicos. *Márgenes. Revista de Educación de la Universidad de Málaga*, 1(3), 16-33. <<https://revistas.uma.es/index.php/mgn/article/view/9613>>.
- Ugalde, M. y Canales, A. (2016). El liderazgo académico, comunicación asertiva y motivación. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 12(2), 45-61. <<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/ensayospedagogicos/article/view/9146>>.
- UNAM. Universidad Nacional Autónoma de México (2010, octubre). *Enciclopedia de Conocimientos Fundamentales. Español*. Universidad Nacional Autónoma de México; Siglo XXI. <<http://conocimientosfundamentales.rua.unam.mx/espanol/Text/index.html>>.
- UNAM/DGIRE (2020). *Bienestar emocional en tiempos de covid-19. Bienestar emocional para la Comunidad Educativa del Sistema Incorporado en tiempos del covid-19*. <[https://www.dgire.unam.mx/contenido\\_wp/documentos/bienestar-emocional/](https://www.dgire.unam.mx/contenido_wp/documentos/bienestar-emocional/)>.
- UNICEF. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (2019). *Seamos amigos en la escuela. Una guía para promover la empatía y la inclusión*. Santillana. <[https://www.unicef.org/ecuador/media/3886/file/Ecuador\\_guia\\_inclusion\\_empatia.pdf.pdf](https://www.unicef.org/ecuador/media/3886/file/Ecuador_guia_inclusion_empatia.pdf.pdf)>.
- , (2020a). *Covid-19: reimaginar la educación. Aprendizajes de la pandemia sobre los que construir un pacto por la educación*. UNICEF. <<https://www.unicef.es/sites/unicef.es/files/educa/unicef-educa-COVID-19-Reimaginar-educacion-Pacto-Educativo.pdf>>.
- , (2020b). *Contención emocional de equipos directivos y herramientas para docentes y familia: el acompañamiento a la comunidad educativa en un contexto de emergencia*. <<https://www.unicef.org/argentina/sites/unicef.org.argentina/files/2020-06/EDU-equipos-conduccion-Covid-3.pdf>>.
- Uranga-Alvídrez, M., Rentería, D. y González, G. (2016). La práctica del valor del respeto en un grupo de quinto grado de educación primaria. *Ra Ximhai*, 12(6), 187-204. <<https://www.redalyc.org/pdf/461/46148194012.pdf>>.
- Weinstein, J. y Muñoz, G. (eds.) (2019). *Liderazgo en escuelas de alta complejidad sociocultural: diez miradas*. Universidad Diego Portales. <<https://liderazgoeducativo.udp.cl/cms/wp-content/uploads/2020/04/libro-4.pdf>>.
- Yáñez, J. y Alonso, R. (coords.) (2020). *Cuando enseñamos y aprendimos en casa. La pandemia en las escuelas de Colima*. <[https://culturacolima.gob.mx/v2/wp-content/uploads/2021/02/LA-PANDEMIA-EN-LAS-ESCUELAS-DE-COLIMA\\_INTERACTIVO-2.pdf](https://culturacolima.gob.mx/v2/wp-content/uploads/2021/02/LA-PANDEMIA-EN-LAS-ESCUELAS-DE-COLIMA_INTERACTIVO-2.pdf)>.



*Asertividad y empatía: claves para el desarrollo del liderazgo escolar.*  
*Habilidades directivas para la colaboración y la vinculación con la comunidad escolar*  
es una publicación de la Comisión Nacional para la Mejora Continua  
e la Educación.

Junio de 2022



**GOBIERNO DE  
MÉXICO**



**MEJOREDU**  
COMISIÓN NACIONAL PARA LA MEJORA  
CONTINUA DE LA EDUCACIÓN

ISBN: 978-607-8829-81-1



9 786078 829811