

La palabra como dispositivo de gestión institucional. La voz de directores de dos escuelas secundarias técnicas marplatenses

The Word as a Tool for Institutional Management. The Voice of Principals from Two Technical Secondary Schools in Mar del Plata

Juan Alberto Figueroa¹
Silvia Adriana Branda²

Resumen

El liderazgo directivo en el ámbito educativo puede entenderse como una construcción cuidadosa, donde cada acción estratégica fortalece la estructura institucional. Esta manera de guiar no solo implica una administración eficaz de recursos, sino también la capacidad de inspirar, motivar y generar un clima colaborativo que favorezca el sentido de pertenencia. Este artículo se desprende de una investigación cualitativa que analiza las prácticas de gestión de los directores de dos escuelas secundarias técnicas de Mar del Plata, enfocándose en cómo construyen un liderazgo basado en el uso estratégico de la palabra. A través del análisis de textos de campo, se examinaron las herramientas discursivas que utilizan para establecer vínculos de confianza, promover la participación y consolidar una cultura organizacional saludable. El estudio destacó las formas en que la comunicación, más allá de transmitir información, configura relaciones, define estilos de liderazgo y articula la vida institucional de la escuela técnica. Los hallazgos ofrecen aportes valiosos a la comprensión del liderazgo en la Educación Técnico Profesional (ETP), subrayando la importancia de la palabra como herramienta de gestión y como recurso esencial para liderar, co-construir comunidad y mejorar las prácticas institucionales.

Palabras clave: educación secundaria técnica; gestión institucional; narrativas; liderazgo; palabra

Abstract

Leadership carried out by school principals can be understood as a careful construction, where each strategic action strengthens the institutional structure. This way of leading not only implies an effective management of resources, but also the ability to inspire, motivate and generate a collaborative climate that favors a sense of belonging. This article is the result of a qualitative research that analyzes the management practices of the principals of two technical high schools in Mar del Plata, focusing on how they build a leadership based on the strategic use of words. Through the analysis of field texts, the discursive tools they use to establish bonds of trust, promote participation and consolidate a healthy organizational culture were examined. The study highlighted how communication, beyond sharing information shapes relationships, defines leadership styles and articulates institutional life in technical schools. The findings offer valuable contributions to the understanding of leadership in professional technical education, highlighting the importance of the word as a management tool and as an essential resource to lead, co-build community and improve institutional practices.

Key words: Technical Secondary Education; School Administration; Narratives; Leadership; Words

Fecha de recepción: 16-06-2025
Fecha de evaluación: 10-07-2025
Fecha de evaluación: 16-07-2025
Fecha de aceptación: 01-08-2025

Introducción

La investigación de la cual se desprende este artículo tuvo como propósito analizar en profundidad las dinámicas de gestión y liderazgo que el personal directivo implementa en dos escuelas secundarias técnicas del distrito de General Pueyrredón. Las personas directivas son figuras centrales en la toma de decisiones estratégicas que inciden directamente en la calidad educativa, destacando especialmente el uso de la palabra como herramienta fundamental para liderar, construir vínculos y transformar realidades institucionales. La palabra, en sus múltiples formas, se convierte en una herramienta poderosa para establecer acuerdos, mediar conflictos, generar confianza y construir comunidad; es así que el liderazgo directivo no se limita al trabajo técnico y administrativo, sino que se despliega también en la capacidad de generar sentidos compartidos mediante el lenguaje verbal. De esta manera, buscamos interpretar las formas en las que se configuran las prácticas de liderazgo y gestión. Para ello nos preguntamos si estas prácticas forman parte constitutiva del ser de quien conduce, si surgen de la experiencia previa en otros roles educativos, o si se desarrollan durante el ejercicio de la función directiva. A partir de estos interrogantes, profundizamos en el papel de la comunicación como eje vertebrador de la tarea directiva.

Realizamos el estudio en dos escuelas técnicas de la ciudad de Mar del Plata: la E.E.S.T. N.º 2 “Educación y trabajo”, ubicada en el centro de Mar del Plata, y la E.E.S.T. N.º 4 “Alfonsina Storni”, en una zona urbana periférica. Las diferencias socioeconómicas y contextuales de las instituciones dejaron traslucir la singularidad de cada práctica de gestión y liderazgo, y del uso discursivo que los equipos directivos hicieron en cada contexto. La investigación arrojó hallazgos que contribuyen con la comprensión del liderazgo desde una perspectiva que resalta el valor de la palabra en la construcción de vínculos, la toma de decisiones y la mejora institucional continúa en el ámbito de la Educación Técnico Profesional. En este contexto, la comunicación se torna sumamente relevante para acompañar trayectorias formativas orientadas al trabajo a la vez que genera espacios de intercambio con el sector socio-productivo gestionando prácticas profesionalizantes apropiadas.

Marco conceptual

El liderazgo en la institución escolar

En el contexto dinámico y desafiante de la educación el liderazgo es clave en la guía y funcionamiento de las instituciones. En este apartado, abordamos el entramado del liderazgo en educación desde los estilos más tradicionales para la función directiva hasta el uso de la palabra como herramienta central de gestión. Exploramos enfoques de liderazgo diversos, indagando su influencia en la dinámica escolar ya que cada estilo puede emplearse estratégicamente para fortalecer el desarrollo institucional y alcanzar metas administrativas y pedagógicas.

La noción de liderazgo ha sido objeto de debate semántico, pero más allá de su significado y connotación, se reconoce al líder como alguien capaz de invitar a los demás a perseguir objetivos comunes. Bolívar (2010) define el término como la capacidad de influir sin necesidad de uso del poder, con el fin de mejorar los aprendizajes. Herrera Meza y Tobón (2017) lo conciben como competencia, atributo, o proceso dentro de la gestión educativa. El Ministerio de Educación (2001) destaca su dimensión colectiva, orientada a lograr metas compartidas mediante trabajo colaborativo, enfatizando la ética y el compromiso como pilares del liderazgo pedagógico. En el contexto educativo, el liderazgo implica la creación de condiciones institucionales propicias para la mejora continua. Bolívar et al (2017) destacan que las personas directivas deben involucrarse activamente en los procesos de enseñanza, diseñar estrategias pedagógicas, gestionar recursos y promover una cultura escolar que aliente el crecimiento profesional.

En esta línea, Ingrid Mosquera Gende (2020) identifica cuatro perfiles de liderazgo: orientado a resultados, basado en el análisis, enfocado en redes colaborativas e innovador. Por su parte, Daniel Goleman (2005, 2018) asocia distintos estilos de liderazgo con componentes de la inteligencia emocional: democrático, afiliativo, visionario, timonel y coach. Cada uno de estos estilos cumple funciones específicas: el liderazgo democrático promueve la participación y el consenso; el afiliativo fortalece vínculos emocionales; el visionario inspira con una dirección clara; el timonel ofrece guía firme en situaciones críticas; y el coach potencia el desarrollo individual.

En el ámbito educativo, estos estilos no son excluyentes entre sí y pueden adaptarse a las circunstancias. La clave está en la flexibilidad de quién dirige para identificarse en cada estilo y, así, generar cohesión y orientar a la comunidad educativa hacia la mejora. De este modo, el liderazgo en las instituciones educativas se configura como una práctica compleja, ética y profundamente comunicativa, donde la palabra adquiere un lugar relevante para guiar, inspirar y transformar.

La palabra como dispositivo de gestión

La expresión verbal cumple un rol central en la gestión educativa, no solo como medio de comunicación, sino como herramienta generadora de acciones en contextos pedagógicos, comunitarios e institucionales (Asensio Mayoral, 2004). La palabra se vuelve esencial tanto para diseñar agendas como para coordinar acciones, mediar en conflictos o construir acuerdos. Blejmar (2005) afirma que el lenguaje no es sólo representación, sino una forma de acción y tecnología humana para operar conjuntamente. El uso de la palabra se constituye así en un dispositivo de gestión fundamental. La comunicación fluida y la construcción de discursos que movilizan, permiten a las personas directivas generar vínculos, modelar la cultura institucional y orientar las prácticas educativas.

Desde esta perspectiva, gestionar significa dialogar, escuchar, construir sentidos compartidos y habilitar conversaciones que abran nuevas posibilidades. Según Blejmar (2005), esta acción conlleva el diseño de situaciones, la coordinación de conductas y la exploración de realidades, todo mediante el uso del lenguaje.

El autor propone un enfoque triangular para comprender la gestión institucional, cuyos vértices son: ideas (marco conceptual), emociones (impulsores o trabas) y prácticas (acciones organizadas). La palabra actúa como nexo entre estas dimensiones, habilitando el diálogo, la negociación y la toma de decisiones. En el ámbito educativo, Blejmar (2005) distingue entre la palabra vacía, asociada a lo políticamente correcto y a la falta de compromiso real, y la palabra plena, que implica sinceridad, intencionalidad positiva y competencia comunicativa. La segunda fortalece vínculos y genera confianza, mientras que la primera puede deteriorarlos.

En cuanto a las competencias oratorias en la gestión, el Ministerio de Educación (2001) define a la persona directiva como alguien que comunica estratégicamente, destacándose en la construcción de redes, la adaptación del discurso, la organización de espacios de intercambio y la comunicación con la comunidad. Además, se reconoce la importancia del uso del lenguaje verbal informal y cara a cara como modo de fortalecer relaciones y construir sentido colectivo. Así, la palabra se constituye como una herramienta de liderazgo fundamental, capaz de involucrarse con la cultura institucional y promover transformaciones significativas. Como señala Blejmar: “Quien gestiona requiere de un instrumento precioso: la palabra, enhebrada en las múltiples conversaciones que definen la calidad dialógica de la escuela” (2005, p. 25).

Marco metodológico

En el estudio realizado hemos optado por un enfoque de corte cualitativo, interpretativo y narrativo. Las investigaciones cualitativas buscan comprender la realidad social utilizando como instrumentos principales, entrevistas y observaciones (Denzin y Lincoln, 2015). Tienen como objetivo obtener, de manera inductiva, perspectivas y puntos de vista del grupo de participantes y pretenden evidenciar la pluralidad de voces que existe en la vida social (Scribano, 2013). Las investigaciones cualitativas poseen un diseño flexible; Mendizábal (2006) lo define como lo que “articula lógicamente y coherentemente los componentes principales de la investigación” (p. 65). Luego, lo describe como aquel que tiene en consideración la posibilidad de cambio durante el transcurso del estudio ya que pueden surgir nuevos interrogantes que lleven a modificaciones en, por ejemplo, las preguntas iniciales de investigación. Quienes investigan interactúan con las personas participantes utilizando su mismo lenguaje y permaneciendo dentro del mismo contexto, adquiriendo así una visión holística de las complejidades de las situaciones sociales. Hemos decidido realizar un estudio cualitativo puesto que adherimos a sus concepciones ontológicas, epistemológicas

y metodológicas y porque consideramos que es de vital importancia oír la voz de quienes desempeñan su labor en la gestión educativa.

Las investigaciones con enfoque narrativo conforman un subtipo dentro de la investigación cualitativa. Se centran en el relato o narración como género específico del discurso, teniendo en cuenta que, como sostienen Connelly y Clandinin (1995) “la gente lleva vidas relatadas y cuenta las historias de esas vidas mientras que los investigadores narrativos buscan describir vidas, recoger y contar historias sobre ellas y escribir relatos de experiencia” (p. 12). Como forma de investigación, la narrativa se refiere a las pautas o formas de construir sentido a partir de acciones singulares y temporales por medio de la descripción y análisis de los datos biográficos. Es una particular reconstrucción de la experiencia por la que, mediante un proceso reflexivo se resignifica lo vivido.

Susan Chase (2015) declara que los relatos pueden realizarse de forma oral o escrita y su extensión puede variar según lo que se quiera contar: puede tratarse de una historia breve sobre un tema en particular o extenderse tanto como la vida completa de quién la cuenta. De este modo, “la narrativa convierte al self (el narrador) en protagonista, bien como actor, bien como observador interesado en la acción de los demás” (Chase, 2015, p. 70). La investigación narrativa consiste, en palabras de los pioneros en el campo, Connelly y Clandinin (1995) en el “estudio de las formas en que los seres humanos experimentamos el mundo” (p. 6). Para Bolívar (2002; 2014) el significado de los individuos se convierte en el centro de la investigación biográfica y narrativa. El relato que se origina a partir de las experiencias de formación muestra que el interés por contar la historia propia o colectiva emerge de la necesidad de explicar algo significativo a aquel que no ha tenido la experiencia (Suarez, 2005; Caporossi, 2009). Lo que se busca en las experiencias es conocer y actuar con los significados relacionándolos con los contextos en que tuvieron lugar. No se trata de un simple inventario de hechos, sino de relatos reconstruidos con imágenes del pasado proyectadas en el presente. Es desde este lugar que la narrativa alienta a reflexionar acerca de cómo se construye el conocimiento profesional. El enfoque interpretativo nos habilita un proceso de comprensión de significados, involucrando una lectura constante e integrando los detalles inmediatos con la teoría relevada. Este enfoque de la mano de la narrativa supone un proceso reflexivo de autodescubrimiento de los significados que han tenido los acontecimientos y experiencias que se han transitado en la vida (Bolívar, 2010).

Para lograr el objetivo principal del estudio realizado, interpretar las prácticas de gestión de los directores de dos escuelas secundarias técnicas de la ciudad de Mar del Plata, utilizamos entrevistas en profundidad con un guión semi-flexible (Bolívar et al, 2001; Goodson, 2008). Las entrevistas resultan muy útiles para las investiga-

ciones cualitativas, ya que consisten en recursos conversacionales que constituyen una rica fuente que el investigador posee para recabar información y comprender las subjetividades de quienes participan en la investigación (Yuni y Urbano, 2014). Se trata de un instrumento flexible y dinámico que permite conocer sentimientos, pensamientos o intenciones de las personas y acontecimientos que pueden explicar determinados comportamientos o actitudes de personas y grupos. Hacen posible ahondar en acciones pasadas y permiten el análisis de las caracterizaciones sociales. Rosana Guber (2014) define la entrevista como un encuentro cara a cara donde confluyen distintas reflexividades pero también se produce una nueva. Desde una perspectiva constructivista, agrega la autora, la entrevista es una relación social, los datos que brindan quienes participan son la realidad.

Como instrumentos de recolección de datos utilizamos la observación de documentos institucionales y entrevistas en profundidad. Realizamos cuatro entrevistas a cada director, una entrevista a la vicedirectora de una de las escuelas y una al vicedirector de la otra institución. Mediante los relatos de los participantes buscamos narrativas que particularmente nos permitieran comprender sus percepciones en torno a sus procesos de construcción de directores líderes. Para generar los relatos propusimos algunos ejes disparadores que podían o no ser utilizados como guía en la conversación entre ellos se encuentran la organización general de la institución educativa, el aspecto pedagógico y didáctico, la comunicación y relación con la comunidad.

Para referenciar las voces textuales de los directores en esta investigación, hemos diseñado una codificación que facilitó la identificación de cada entrevista. Las entrevistas realizadas al director de la Escuela de Educación Secundaria Técnica N° 2 se codifican como EDT2-1, EDT2-2, EDT2-3 y EDT2-4, correspondientes a la primera, segunda, tercera y cuarta entrevista, respectivamente. De manera análoga, las entrevistas al director de la Escuela de Educación Secundaria Técnica N° 4 se identifican como EDT4-1, EDT4-2, EDT4-3 y EDT4-4. Este sistema nos permitió organizar y referenciar con claridad los fragmentos extraídos de los relatos de Javier (EDT2) y Alejandro (EDT4), garantizando trazabilidad y rigurosidad en el tratamiento de los datos narrativos.

Las instituciones participantes

Centramos la investigación en el análisis de las prácticas de gestión de directivos de dos escuelas técnicas: la E.E.S.T. N° 2 y la E.E.S.T. N° 4. Pudimos observar entre ellas cuatro diferencias principales vinculadas al momento de su creación considerando el contexto histórico, su ubicación, el alumnado que reciben y su infraestructura. Mientras que la escuela N° 4 tiene 75 años de historia, la N° 2 fue fundada hace 25 años. Con respecto a la ubicación geográfica, la escuela N° 4 está en un barrio alejado del centro de la ciudad, y la N° 2 cerca del centro, facilitando el acceso a estudiantes

y a docentes. Con respecto al alumnado, la escuela N° 2 recibe estudiantes de zonas periféricas, lo que, en palabras de su director, conlleva desafíos socioeconómicos y logísticos distintos a los de la N° 4 cuyos estudiantes viven, según estadísticas de la institución, en los barrios próximos a la escuela. En cuanto a infraestructura, la escuela N° 4 fue diseñada como escuela técnica, mientras que la N° 2 ocupa un edificio adaptado, lo que ha requerido reformas constantes.

Ambas escuelas, aunque comparten modalidad, muestran perfiles institucionales distintos. Sus especialidades educativas son variadas: la escuela N° 2 ofrece Programación, Electrónica y Construcciones, mientras que la N° 4 brinda Electromecánica, Servicios Turísticos, Administración y Tecnología de Alimentos. Estas diferencias inciden en sus dinámicas, pero también lo hacen sus trayectorias institucionales. La N° 4 comenzó en 1948 como escuela para mujeres, ofreciendo solo escuela secundaria, luego, en los años 60 fue cambiando su modalidad para ofrecer la especialidad de Electromecánica para ambos sexos. Supo adaptarse a las reformas propuestas por la Ley Federal de Educación de 1993 gracias a su experiencia transitada. La N° 2, fundada en 1989, surgió en un contexto de incertidumbre para la educación técnica y fue testigo de los vaivenes de las políticas públicas en los años 90 y 2000. Su vida refleja una constante reinvencción en respuesta a dos leyes nacionales de educación técnica. Comprender sus historias permite enmarcar sus formas de gestión actuales en un contexto más amplio, vinculado a la evolución de la Educación Técnica en el país. Estas diferencias orientaron nuestra elección para explorar formas de gestión en contextos diferentes.

Hallazgos de la investigación

Del estudio emergieron diferentes hallazgos: empatía, parrhesía, asertividad, resiliencia y liderazgo. En esta ocasión nos concentramos únicamente en el último.

Liderazgo: experiencias de Javier y Alejandro

En el complejo escenario educativo actual, el liderazgo de la persona directiva de una escuela emerge como un factor decisivo para el buen funcionamiento de la institución. En los siguientes apartados, nos centraremos en las experiencias y perspectivas de Javier y Alejandro, directores de las instituciones seleccionadas; exploraremos el liderazgo y uno de sus componentes: el uso de la palabra. Las voces de Javier y Alejandro enriquecerán nuestra comprensión al proporcionar conocimiento valioso basado en sus experiencias directas y prácticas exitosas. Estas características, entre otras, no solo constituyen los pilares fundamentales que guían el desarrollo de una institución educativa, sino que también son clave para abordar los desafíos y promover el crecimiento continuo en un entorno dinámico.

A través de los relatos de experiencias concretas transitadas por estos directores, examinamos cómo el liderazgo se manifiesta en situaciones reales y desafiantes, lo que nos permitió extraer vivencias significativas que permiten fortalecerlo en distintos contextos escolares. Pondremos en diálogo algunas definiciones de autores con las voces de los directores, en referencia a uno de los componentes del liderazgo: el uso de la palabra. Esta cualidad, entendida como parte constitutiva del liderazgo, fue analizada en profundidad a la luz de las experiencias compartidas por los participantes del estudio. Para ello nos remitiremos a las narrativas de Javier y Alejandro, que emergen de las entrevistas realizadas a cada uno de ellos. Es importante señalar que la pandemia de COVID-19 atravesó la investigación en tiempo y espacio, motivo por el cual consideramos necesario incorporar de alguna manera el análisis de las funciones directivas durante este período.

El uso de la palabra: perspectivas de Javier y Alejandro

Tal como mencionamos anteriormente, la habilidad comunicativa del directivo es esencial en el ámbito educativo. Su discurso influye en la cultura institucional, en la motivación del equipo y en la construcción de metas compartidas. En este contexto, las prácticas de gestión y el uso del lenguaje influyen de manera directa en el ambiente escolar. Blejmar (2005) sostiene que el lenguaje es una forma de acción, no solo de expresión. Gestionar implica construir agendas, explorar posibilidades y coordinar conductas, todas tareas que se realizan a través del uso del lenguaje como forma de expresión, comunicación y comprensión. Desde este lugar, la comunicación de la persona directiva se torna en una herramienta estratégica que fortalece la cultura institucional desde la construcción de vínculos, permite tomar decisiones consensuadas y favorece el trabajo colaborativo. A partir del análisis realizado de los textos de campo pudimos encontrar rasgos y formas de comunicación que emergen de los relatos de Javier y de Alejandro: la comunicación informal y cercana de Javier y la firme, clara y estratégica de Alejandro.

Comunicación informal y cercana

Javier destaca el valor de la comunicación informal como herramienta central de su gestión. Prefiere el diálogo cotidiano, las reuniones espontáneas y los mensajes directos. Señala que, aunque no todo queda registrado formalmente, las decisiones se toman sobre la marcha y en equipo. Sostiene que se actúa con respeto y bajo la normativa, pero que es importante mantener un trato humano, sus palabras son “si pasa algo, lo hablamos entre nosotros... siempre respetando derechos” (DT2-1). Para él la clave está en generar un clima positivo de trabajo, donde la flexibilidad y la disponibilidad son centrales. Destaca también la importancia del trabajo en valores como el respeto y la disciplina, especialmente en el ciclo básico, donde se presentan

mayores desafíos familiares y sociales. La gestión se apoya en encuentros informales y resolución inmediata de problemas. El correo electrónico es el medio formal de comunicación con docentes, pero reconoce que muchas veces no es leído con suficiente atención. Por eso, la puerta de la dirección está “siempre abierta” (EDT2-1), lo que genera cercanía con estudiantes y docentes, aunque también implica que las tareas administrativas deban resolverse fuera del horario.

Las intervenciones con familias y estudiantes ocupan una parte considerable del tiempo. Las visitas a clase son organizadas de manera informal y directa, sin necesidad de planificación previa, aunque luego se documentan cuando es necesario. Javier resalta el compromiso de todo el equipo, que incluso trabaja fuera del horario escolar. Para él, el vínculo cotidiano con el estudiantado y sus familias es central para sostener la tarea educativa, como ocurrió durante la pandemia cuando acompañó personalmente a un estudiante en una crisis emocional.

Claridad, estrategia y firmeza

Alejandro adopta un acercamiento en la comunicación más estructurado y estratégico. Considera esencial ser claro, directo y firme, especialmente ante situaciones conflictivas. Sin embargo, también reconoce que a veces conviene esperar y elaborar una estrategia antes de intervenir. Destaca la importancia de actuar “de frente” (EDT4-2), evitando la ambigüedad o los rumores. No se trata de autoritarismo, sino de fundamentar las decisiones: “El sí porque sí o el no porque no, no me gusta. Siempre explico por qué” (EDT4-2). Su estilo de liderazgo se basa en argumentar, escuchar y contra argumentar, incluso cuando las decisiones no coinciden con su punto de vista. La claridad y la firmeza son esenciales para generar respeto y evitar malos entendidos. En cuanto a la organización, Alejandro implementa grupos de mensajes a través de la aplicación *WhatsApp*, diferenciados para el equipo directivo y los jefes de área, lo que permite una comunicación más fluida y adaptada a cada nivel. Así, promueve una coordinación adecuada entre los distintos actores de la institución. También valora el uso estratégico del lenguaje en contextos complejos, señalando que no siempre conviene hablar de inmediato, sino que a veces es necesario esperar el momento oportuno para resolver un conflicto.

El lenguaje como dispositivo de gestión

Las experiencias de Javier y Alejandro muestran cómo el uso de la palabra se convierte en un elemento fundamental para la gestión educativa. Javier se apoya en la informalidad y la cercanía; Alejandro, en la planificación y la firmeza. Ambos comprenden el valor del lenguaje verbal para intervenir, coordinar y resolver. Se permiten abordar tanto problemas institucionales como situaciones personales de los estudiantes. En el periodo de pandemia, por ejemplo, Javier intervino con un

alumno desmotivado, organizando una charla virtual para motivar y acompañarlo. Esta dimensión humana del uso de la palabra es clave en la construcción de una escuela inclusiva y solidaria. La palabra, además, actúa como nexo entre los actores de la comunidad. Las reuniones espontáneas, las conversaciones en pasillos y los mensajes por redes son elementos centrales en la dinámica institucional. Por su parte, Alejandro utiliza el lenguaje como herramienta para establecer límites claros, generar consensos y sostener un estilo de liderazgo basado en la transparencia.

En el ámbito de la Educación Técnico Profesional, el uso de la palabra adquiere un carácter propio que la distingue como una herramienta fundamental de conducción y sentido. La comunicación se vuelve clave para acompañar trayectorias formativas orientadas al trabajo, generando espacios de intercambio con el sector socio-productivo local, gestionando prácticas profesionalizantes, una instancia formativa específica de esta modalidad, y favoreciendo la evaluación de saberes técnicos en escenarios reales. En este contexto, el discurso directivo no solo ordena y coordina, sino que también valida conocimientos, tiende puentes entre el ámbito escolar y el mundo laboral, y sostiene el carácter pedagógico de la institución. En particular, la palabra cumple una función mediadora entre el lenguaje técnico y el lenguaje educativo, facilitando la resignificación de procedimientos en aprendizajes relevantes. A su vez, contribuye a la construcción de la identidad profesional de los estudiantes, a través de relatos institucionales que los proyectan como futuros trabajadores y técnicos calificados. En los entornos formativos propios de la ETP como talleres, laboratorios o espacios de producción, el lenguaje se ajusta a códigos y culturas del trabajo, convirtiéndose en una herramienta que no solo comunica, sino que también orienta, contiene y forma.

Conclusiones

Ambos directivos reconocen que la palabra no es simplemente un medio de comunicación ya que se torna un instrumento dinámico y estratégico de gestión. El lenguaje verbal en sus múltiples formas, se convierte en la herramienta fundamental para construir y sostener la cultura escolar, promoviendo el bienestar colectivo y fortaleciendo los vínculos entre todos los actores de la comunidad educativa. Desde el diálogo informal y cercano que caracteriza a Javier, hasta la comunicación clara, planificada y firme que adopta Alejandro, se evidencia que no existe una única manera de liderar o gestionar, sino que existen una multiplicidad de estrategias que se adaptan a cada persona directiva y su estilo, a los diferentes contextos, desafíos y necesidades institucionales.

La flexibilidad comunicativa y la capacidad de escucha, junto con la firmeza en la toma de decisiones y la transparencia, constituyen cualidades complementarias que permiten a los directivos ejercer un liderazgo auténtico, operativo y sensible. La

palabra se erige así como un eje transversal y fundamental que atraviesa todas las dimensiones de la gestión, habilitando no sólo la intervención y la guía, sino también la construcción colectiva de sentido y propósito compartido.

En momentos complejos, como el que atravesamos durante la pandemia de COVID-19, cobró relevancia la dimensión sensible de la palabra, cuando Javier intervino para acompañar emocionalmente a estudiantes en crisis y Alejandro supo aplicar la estrategia comunicativa adecuada para mantener la cohesión y la firmeza institucional. Estos ejemplos ilustran cómo la palabra, además de informar y coordinar, tiene la potencialidad de generar empatía, motivar y sostener el compromiso, elementos esenciales para una escuela técnica inclusiva y solidaria.

La comunicación en la gestión de instituciones educativas técnicas va más allá de la transmisión y recepción de información; se transforma en un proceso dinámico de construcción social que define los rumbos institucionales, resuelve conflictos, articula expectativas y teje las relaciones que hacen posible la vida escolar. El liderazgo de los directivos expresado a través de la palabra se torna un acto ético y político que configura la identidad de la comunidad educativa, promueve la comunicación en la formación de profesionales, fortalece el intercambio con el sector socio-productivo y la vinculación entre educación y trabajo. Por ello, afianzar las competencias comunicativas de los líderes escolares se presenta como una prioridad para la mejora continua y la transformación institucional.

Notas

¹ Doctor en Ciencias de la Educación. Arquitecto. Profesor de Educación Técnico Profesional.

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0002-3059-114X>. E-mail: direcciontesisdoctorado@gmail.com.

² Doctora en Ciencias de la Educación. Magister en Docencia Universitaria. Profesora de Inglés. Docente e investigadora en el Departamento de Lenguas Modernas de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Orcid ID: <http://orcid.org/0000-0003-1084-9377>. E-mail: branda.siivia@gmail.com.

Referencias bibliográficas

Asensio Mayoral, R. (2004). *Lenguajes de especialidad y traducción especializada. La traducción jurídica*. Universidad de Granada: Arco Libros.

Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan - Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones educativas*. Buenos Aires – México: Ediciones Noveidades Educativas.

Bolívar A, Segovia D, y Fernández C. (2001). *La investigación biográfico-narrativa en educación. Enfoque y metodología*. Madrid: Muralla.

Bolívar, A. (2002). *Epistemología de la investigación biográfico-narrativa en educación*. vol.4,

n.1, pp.01-26. ISSN 1607-4041.

Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. España: Universidad de Granada.

Bolívar, A. (2014). Las historias de vida del profesorado: voces y contextos. vol.19, n.62, pp.711-734. ISSN 1405-6666.

Bolívar, A., Caballero, K. y García-Garnica, M. (2017). Evaluación multidimensional del liderazgo pedagógico: claves para la mejora escolar. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação. Publicación anticipada en línea. Doi: 10.1590/S0104-40362017002500780. En Herrera Meza, S; Tobón, S. (2017). El director escolar desde el enfoque socio formativo. Estudio documental mediante la cartografía conceptual. Revista de Pedagogía, vol. 38, núm. 102, 2017, pp. 164-194. Venezuela: Universidad Central de Venezuela Caracas.

Caporossi, A. (2009). La Narrativa Como Dispositivo para La Construcción Del Conocimiento Profesional de Las Prácticas Docentes. Homo Sapiens.

Connelly, F; Clandinin, D. (1995). Relatos de experiencia e investigación narrativa. Barcelona: Laertes ediciones.

Chase, S (2015). Investigación Narrativa - Multiplicidad de Enfoques, Perspectivas y Voces.

Denzin, N; Lincoln, Y. (2015). Métodos de Recolección y Análisis de Datos. Manual de investigación cualitativa. Volumen IV. España: Editorial Gedisa.

Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. Harvard Business Review (Edición América Latina).

Goleman, D. (2018). Cómo ser un líder – ¿Por qué la inteligencia emocional sí importa? ISBN digital.

Goodson, I. (2008). Ejemplar dedicado a: Número Especial: Escola, currículo e cultura: narrativas objetos e imagens, pp. 213-233

Guber, R. (2014). Prácticas etnográficas. Ejercicios de reflexividad de antropólogas de campo, Instituto de Desarrollo Económico y Social/Miño y Dávila, Buenos Aires.

Mendizábal, N. (2006). Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa. En I. Vasilachis, Estrategias de investigación cualitativa (pp. 65-103). Barcelona, España: Gedisa.

Ministerio de Educación (2001). Programa Nacional de Gestión Institucional - Gestión estratégica de las escuelas – Cuaderno para directivos escolares N° 2. Buenos Aires: Ministerio de Educación.

Mosquera Gende, I. (2020). Liderazgo y dirección de centros educativos: aprende a ser un buen líder para alumnos y docentes. UNIR – La universidad en internet.

Scribano, A. (2013). (Comp.) Teoría Social, Cuerpos y Emociones Estudios Sociológicos Editora. ISBN 978-987-28861-4-1; p. 195. Bs. As.

Suárez, Daniel H. (2005). La documentación narrativa de experiencias pedagógicas. Una estrategia para la formación de docentes. Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación.

Yuni, J; Urbano, C (2014). Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación - 1a ed. - Córdoba: Brujas.