

Cambio de roles en el aula: «Chicos, hoy explican ustedes»

GLORIA MOLINARI

Facultad de Ciencias Económicas | Universidad Nacional de La Plata (UNLP)

PALABRAS CLAVE

Turismo; aprendizaje; oralidad; retroalimentación; docencia; experiencia.

Durante los últimos años, hemos asistido con gran asombro a la digitalización de la economía mundial, produciendo este proceso una de las transformaciones económicas y sociales más trascendentes de la historia. Los cambios han sucedido vertiginosamente y han impactado a lo largo de toda la cadena de valor y de la gestión de la mayoría de las organizaciones de todos los sectores.

El turismo es una de las actividades económicas que más fuertemente se ha visto afectada por las tecnologías, desde el celular se puede reservar y/o cancelar un vuelo, el lugar donde uno quiera sentarse en el avión, reservar la habitación de un hotel, conocer con el código QR los mejores museos y es infinita la lista de las actividades que se pueden realizar sin moverse de la casa.

Esto ha provocado un cimbronazo enorme en la gestión especialmente de las agencias de viaje que han tenido que reconvertirse en el mejor de los casos o desaparecer aquellas que no han sido capaces de seguir las tendencias del mercado.

Un estudio realizado por la consultora Accenture, «El futuro del trabajo en Argentina» (2016), sostiene que la era digital requiere cambios en diferentes dimensiones, el talento, los roles de los empleados y líderes de la organización, deberán ser repensados. En este sentido tendrán un papel preponderante las «habilidades blandas», como trabajo en equipo, empatía, capacidad de respuesta, comunicación, coordinación, decisiones. La innovación en procesos, estructuras, mercados, productos y servicios debe ser comprendida en términos de agregar valor a los conocimientos aprendidos, de estar preparado para estos nuevos desafíos. En este sentido, el sector turismo no escapa de esta realidad y es un deber de los docentes transmitirlo en el aula. Esto es lo que nos propusimos: analizar los procesos administrativos y la tecnología como apoyo a la toma de decisiones.

Es una paradoja pensar en las organizaciones de hoy incomunicadas, tanto interna como externamente, la falta de comunicación, especialmente la oralidad en la transmisión de la información, hace que se tomen decisiones muchas veces erróneas. En este proceso de comunicación, es en el que propusimos la actividad que más abajo se desarrolla; la comunicación es subyacente a todos los procesos, se planifica y comunica, se toman decisiones y se comunican, se controla y se comunica, se coordina y se comunica, se dirige y ejerce liderazgo comunicando y generando empatía en los equipos de trabajo. La dificultad muchas veces es qué se comunica, qué se quiere comunicar y cómo se comunica.

El exceso de información en los tiempos de la tecnología hace perder de vista qué información necesito, cómo la proceso, qué decisiones me permite tomar y cómo las comunico. En el caso que se expresa más abajo, se manifiesta por parte de los alumnos la dificultad para pensar cómo transmitir oralmente esa información.

Los alumnos en su trayectoria universitaria se ven obligados a superar desafíos y traspasar sus miedos, es por ello que como docentes nos concentramos en diseñar acciones con el objetivo de facilitar su tránsito por la materia.

Nuestra asignatura, Organización y Gestión de Empresas Turísticas, es una materia teórico-práctica que corresponde a 3º año de la Licenciatura en Turismo de la UNLP. En función de la construcción del plan de estudios, a pesar de lo avanzados en el curso de la carrera, es la primera y única aproximación que tienen a conceptos relacionados con la administración y la gestión de organizaciones.

Sabemos que es una asignatura que les requiere a los alumnos mucha lectura, mantenerse permanentemente informados a los efectos de trasladar los conceptos teóricos a la realidad que los rodea y, además, atento a los trabajos prácticos se realizan en forma grupal, requerimos un permanente intercambio entre ellos.

Para cumplir con el plan de estudios es necesario que cumplan con un porcentaje de asistencia, la aprobación de los trabajos prácticos, los exámenes parciales y el examen final obligatorio, generalmente oral.

El presente trabajo tiene como objetivo compartir la experiencia realizada con los alumnos en el aula, así como los resultados obtenidos y las reflexiones realizadas conjuntamente con ellos al finalizar la cursada.

El objetivo de la actividad consistió en propiciar un aprendizaje participativo con los alumnos, generando un ámbito de intercambio con sus pares, para lo cual dos grupos seleccionados por sorteo asumieron el rol de docentes para explicarles a sus compañeros temas de la asignatura.

El diseño de la actividad tuvo su origen en el relevamiento realizado a los alumnos en los primeros días de clase respecto de sus miedos y expectativas sobre la asignatura, donde expusieron, entre otras cuestiones, sus dificultades para la exposición oral y sus temores para enfrentar el examen final.

En la cátedra, el aprendizaje creativo y participativo pone al conocimiento como resultado de la construcción colectiva y la implicación del alumno, desde su planificación hasta su internalización. De este modo, el proceso áulico se torna abierto a la generación continua de contenidos que permite mejorar la experiencia del alumno. Dicha filosofía lleva a que todos los años realicemos diferentes actividades propuestas por los docentes o por los alumnos en función de sus intereses y necesidades.

Nuestra experiencia deriva de preguntarnos constantemente: ¿qué hacer para motivarlos?

No es lo mismo comenzar una clase planteando un interrogante que despierte la curiosidad, que pedir a los alumnos directamente que saquen los libros y comiencen a leer; o decir «hoy nos toca el tema...» y empezar después una exposición de tipo magistral, o señalar que deben prestar atención porque el contenido de la clase aparecerá en la próxima evaluación. Hay formas de actuación del profesor que contribuyen a motivar o desmotivar a la mayoría, otras, sin embargo, tienen efectos distintos según el tipo de alumno de que se trate (Alonso Tapia, 1997).

En el caso de nuestra experiencia al plantearnos los alumnos los primeros días de clases sus temores acerca de la exposición oral y el examen final, nos propusimos este año fomentar en clase una mayor participación (aunque solemos hacerlo año tras año). En concordancia con esta idea de participación, se confeccionó una Guía de Trabajos Prácticos con casos que se desarrollaban en su totalidad en organizaciones de la vida real, cuestión que aportó al aprendizaje y generó un mayor interés al momento de la realización de las actividades propuestas, ya que pudieron tomar contacto concreto con la realidad que los rodea.

A medida que se iba avanzando, con una mayor participación de los alumnos en el aula, algunos enviaban noticias relacionadas a los temas tratados en clase que fueron compartidas con el resto de sus compañeros a través de la página virtual que posee la materia en AU24 (entorno virtual de enseñanza aprendizaje con que cuenta nuestra facultad), retomándolas en el aula y utilizándolas para repasar los temas.

Al tratar este año de «diferenciar la enseñanza», nos hemos guiado por la siguiente frase: ya no se ven a sí mismos como guardianes y transmisores de

conocimientos, sino como organizadores de oportunidades de aprendizaje. Si bien el conocimiento de los contenidos sigue siendo importante, estos docentes se concentran menos en saber todas las respuestas y más en «leer a sus alumnos». Así, pueden crear modos de aprender que a la vez capten la atención de los estudiantes y promuevan su comprensión. Organizar las clases apuntando a la actividad y la investigación eficaces pasa entonces a ser la tarea prioritaria (Tomlinson, 2005).

Fue así como transcurridos unos meses del desarrollo de la materia con las actividades antes mencionadas, les propusimos, con un tiempo prudencial de anticipación que, en grupo, desarrollaran para sus compañeros dos clases, explicando temas de la materia.

Los alumnos se mostraron muy predispuestos y entusiasmados ante el desafío, conformando grupos de entre cuatro y cinco personas. Tendiente a que comprendan la realidad de insertarse en un grupo de trabajo, los equipos no se generaron por afinidad, sino que fueron sorteados en clase.

La consigna fue solamente el tema que debían desarrollar y la bibliografía pertinente, tanto la metodología como los soportes técnicos de la clase, fueron elegidos libremente por cada grupo. Se les pidió además una conclusión para el tema con algún material que no formara parte de la bibliografía.

Los temas que escogimos para las clases fueron seleccionados no solo en función de la complejidad y de los conocimientos previos de los alumnos, a los efectos de facilitar la explicación y propiciar la relación entre éstos, sino además por la importancia que la comunicación y la coordinación como procesos, aportan a la gestión de la organización. El desarrollo no requería una extensión superior a los 45 minutos-1 hora de clase.

Dichos temas fueron:

- La coordinación del trabajo en las organizaciones turísticas: descripción y mecanismos.
- Proceso de comunicaciones. Elementos, tipos, medios, redes y problemas. Las comunicaciones al interior de las empresas turísticas, con los clientes y con otros operadores y organismos vinculados.

En el caso del primer tema fue seleccionado ya que se había desarrollado en clases anteriores el tema del proceso de organización del trabajo, conceptos básicos, caracterización; estructura de organizaciones turísticas; delegación, departamentalización, descentralización; funciones, actividades, tareas y puestos principales; dimensiones de la estructura en organizaciones turísticas; organigramas y manuales; algunos procedimientos. El proceso de coordinación se

encuentra estrechamente ligado a la conformación de la estructura de la organización, o sea al desarrollo de todos los temas citados anteriormente.

En el caso del segundo tema fue seleccionado ya que previamente se trataron los conceptos de procesos de dirección o conducción del personal y de influencia; funciones, actividades, niveles y estilos de dirección o conducción; elementos, modos y fuentes de influencia; autoridad, poder y liderazgo; comportamiento individual, grupal y organizacional; necesidades, motivación y conducta; conflictos inter y extra empresas; relaciones con otros procesos. El proceso de comunicación se encuentra estrechamente ligado a todos los temas mencionados anteriormente, desde el desarrollo de la función que realiza un dirigente, hasta la motivación que lleva a cabo, así como para el ejercicio de la influencia y la resolución de los conflictos en las organizaciones.

Los alumnos emplearon la bibliografía que consignamos como básica, y para el desarrollo de la clase pudieron valerse de afiches, power points, muestra de videos, con el consiguiente acompañamiento de la oralidad al explicar a sus compañeros el tema designado.

Cada grupo fue acompañado en la planificación de sus clases, y en todo momento estuvimos predispuestas a responder sus dudas acerca de cómo tendrían que desarrollar su primera clase asumiendo frente a sus compañeros el rol de docentes.

Desarrollo concreto de la experiencia

Llegado el día establecido, las clases desarrolladas por los alumnos transcurrieron de la siguiente manera:

- Realizamos una presentación recordando al resto de los compañeros que los docentes iban a ser sus propios compañeros de cátedra.
- Luego los grupos desarrollaron su clase, según el orden de los temas establecido en el programa de la materia.
- Al comenzar a desarrollar la clase los alumnos-docentes, el silencio fue inmediato, sus compañeros asumieron el rol de alumnos: predispuestos a escuchar, respetuosos de quienes estaban desarrollando la clase e interesados en todos los conocimientos que les iban transmitiendo.
- Una vez finalizada la clase, instamos a los alumnos-alumnos, a que realizaran preguntas y/o consultas para que los alumnos-docentes puedan responder a todas las dudas que hubieran quedado.

La clase finalizó con un aplauso muy motivador iniciado por los alumnos-alumnos hacia sus compañeros alumnos-docentes.

A modo de ejemplo, atento a que las clases de los grupos tuvieron un desarrollo similar, exponemos la clase realizada sobre el proceso de comunicación:

Comenzó con el grupo definiendo los temas que iban a explicar, utilizando el proyector como elemento soporte.

La explicación transcurrió con un exhaustivo abordaje de la totalidad del tema, explicando los conceptos e incorporando ejemplos para su comprensión.

Uno de los grupos, para culminar la clase proyectó un video relacionado al tema (que puede verse [aquí](#)); que se utilizó, ya con intervención también de las docentes, realizando el repaso del tema. Otro de los grupos, finalizada la clase, realizó una retroalimentación de ella con los alumnos, comentándoles acerca de formas de expresión, lectura en algunos casos de algunos alumnos, en la parte en la cual le tocaba realizar su participación, forma de presentación de la clase, forma de finalización de una clase comentando la bibliografía en la cual sus compañeros-alumnos podrían ubicar el tema.

Conclusiones

Todo proceso de enseñanza y aprendizaje debe por un lado facilitar el uso del conocimiento, la información y la comunicación para ampliar la interacción entre los alumnos y entre éstos y el docente; por otro facilitar la formación como ciudadanos y como futuros profesionales incorporando las nuevas técnicas y herramientas para el trabajo y, por último, comprender la importancia del uso de las tecnologías como nueva condición para la profesión y la cotidianidad.

En este sentido, la universidad debe dirigir todos sus esfuerzos hacia la generación de espacios de debate e interacción en el que se propicie el diálogo, el consenso, la negociación de ideas y puntos de vista en un clima de respeto y convivencia democrática. Como docentes, hay que incentivar la comunicación asertiva entre el alumno y el profesor considerando a aquél como interlocutor activo y no como un oyente pasivo. De esta forma el proceso de comunicación se vuelve bilateral y enriquecedor y el alumno va adquiriendo herramientas y técnicas de exposición que le servirán en su futuro profesional.

Como docentes propugnamos en nuestra cátedra crear un clima de intercambio, entendimiento y tolerancia que permita a cada alumno dar su punto de vista en un ámbito de respeto mutuo y comunicación cordial. Se trata de dar espacio para la

reflexión positiva y que el alumno se forme para el trabajo y la interacción social a través de este proceso.

Habiéndonos propuesto como objetivo que los estudiantes de la cátedra potencien la exposición como estrategia didáctica a fin de incrementar no solo su conocimiento sino sobre todo sus habilidades, valores y actitudes como futuros profesionales el resultado fue la generación de un espacio en el que pudieron vencer sus miedos y enfrentar la problemática de la exposición y el debate.

Es que la comunicación está directamente ligada a la experiencia social, a las necesidades y a las motivaciones. De aquí que, como docentes y moderadores, intentamos guiar a cada grupo en generar su propia forma de comunicar los temas, en la búsqueda y creación del material complementario de la exposición y en la definición de los objetivos y estrategia para la preparación de la clase.

El resultado fue alumnos-docentes comprometidos, con capacidad de hablar con libertad y seguridad, desarrollar ponencias organizadas y coherentes pero a la vez sencillas y formales, aplicando ideas con eficacia comunicativa, vocabulario rico, variado y técnico-profesional; y alumnos-alumnos que escucharon con atención y respeto y participaron activamente de las actividades que propusieron los distintos grupos. Cada equipo logró adecuar el tono de voz, entonación y uso del mensaje transmitiendo los conceptos de forma adecuada y positiva hacia el planteamiento del tema.

«La habilidad de expresar una idea es casi igual de importante que la idea misma», decía Bernard Baruch. Los efectos de la experiencia vivida en el aula plasmaron esta afirmación ya que a través de la encuesta realizada al finalizar la cursada, los alumnos comentaron encontrarse muy conformes con esta modalidad empleada, la cual les fue útil al momento de ir disipando sus temores acerca de expresarse oralmente, ya sea para participar frente a sus compañeros, como al momento de tener que rendir un examen final.

Podemos concluir entonces que las clases tienen que «estar hechas para los alumnos y no los alumnos para la clase», quienes tendrían que ser introducidos en el conocimiento por quienes le han precedido, pero no moldeado o fabricado por el docente que transmite dicho conocimiento. (Meirieu, 1998). Es por ello que como expresamos en un comienzo, con el transcurso de los años, ponemos más énfasis, como docentes, en las necesidades que poseen nuestros alumnos, para poder desarrollar en el aula un buen proceso de enseñanza-aprendizaje, en un contexto cada vez más cambiante, donde las organizaciones en general y las turísticas en particular, no son la excepción.

Bibliografía

- ALONSO TAPIA, J. (1997). Un problema :¿Qué hacer para motivar a mis alumnos? En *Motivar para el aprendizaje. Teoría y estrategias*. Proyecto Editorial: EDEBE.
- MEIRIEU, P. (2007). *Frankenstein Educador*. Barcelona: Laertes.
- TOMLINSON, C. A. (2005). El rol del docente en un aula diferenciada. En *Estrategias para trabajar con la diversidad en el aula*.