

## **Preparación y superación de cuadros y reservas en el sector educacional**

Preparation and improvement of cadres and reserves in the education sector

**Alicia Alfonso Serafín, Gislina Mesa Contreras, Damary Calero Vega**

**Universidad Central de Las Villas, Cuba**

### **RESUMEN**

**Introducción:** A pesar de los avances, aún resulta insuficiente la preparación en dirección particularmente para la reserva joven que necesita de una actualización y preparación constante en el plano individual, organizacional y social.

**Objetivo:** Diseñar un proyecto orientado hacia la investigación acción-participativa para la preparación de cuadros y reservas en el sector educacional.

**Métodos:** El proyecto se orientó hacia la investigación acción-participativa. Se tuvo en cuenta que las intervenciones realizadas en los marcos del proyecto fueran estudiadas y enriquecidas con la práctica activa tanto del investigador como de los propios participantes en la experiencia.

**Resultados:** Se diseñó un proyecto de desarrollo organizacional que asume el concepto dado por la ONU 1984, en el cual se consideran 4 etapas: preparación (Diagnóstico); planeación (Diseño); intervención (Ejecución) y evaluación (análisis de los resultados y seguimiento).

**Conclusiones:** El proyecto de desarrollo organizacional propuesto representa un sistema de acciones, con un modelo flexible que permite revisar y enriquecer de manera constante e interactiva la intervención para lograr un desarrollo organizacional deseado.

**PALABRAS CLAVE:** preparación de cuadros; desarrollo organizacional; acción-participativa; diagnóstico; evaluación.

### **ABSTRACT**

**Introduction:** In spite of the advances, it is still insufficient the preparation in direction particularly for the young reserve that needs constant updating and preparation at the individual, organizational and social levels.

**Objective:** To design a project oriented to action-participatory research for the preparation of cadres and reserves in the educational sector.

**Methods:** The project was oriented towards action-participatory research. It was taken into account that the interventions carried out in the project frameworks were studied and enriched with the active practice of both the researcher and the participants in the experience.

**Results:** A project of organizational development was designed that assumes the concept given by the UN 1984, in which 4 stages are considered: preparation (Diagnosis); Planning (Design); Intervention (Implementation) and evaluation (analysis of results and follow-up).

**Conclusions:** The proposed organizational development project represents a system of actions, with a flexible model that allows constant and interactive revision and enrichment of the intervention to achieve a desired organizational development.

**KEYWORDS:** preparation of cadres; organizational development; action-participatory; diagnosis; evaluation.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de hoy día a nivel mundial se caracterizan por la alta competencia. Cuba está en una posición privilegiada por las bondades que tiene su sistema social, por la elevada cultura y educación del pueblo. Las transformaciones aceleradas exigen renovar la concepción, los estilos de liderazgo por uno más transformador, visionario, audaz, innovador e imaginativo, capaz de correr riesgos para cumplir con la misión de la educación.

En la provincia de Villa Clara se aprecia mayor apertura a los temas de dirección vinculados a la educación y es lógico si se tiene en cuenta que el proceso de enseñanza - aprendizaje constituye el espacio ideal para el desarrollo humano. Hay que lograr una transformación y un rediseño en la educación, se trata en la actualidad de formar a las nuevas generaciones con un alto nivel de educación y una gran adaptabilidad a los cambios, a los retos que enfrenta hoy el Sistema Nacional de Educación, de preparar a los directivos con nuevas ideas, habilidades, valores, creatividad y autonomía personal.

Los nuevos retos de la integración de la educación demandan la implementación de herramientas de gestión que favorezcan la cooperación y la mentalidad de cambio. Sin embargo, se percibe el decrecimiento de los niveles de motivación en el personal, así como el aumento de fallas de comunicación, desacuerdos constantes y problemas de cooperación e integración, que se extrapolan a las concepciones de la enseñanza y dificultan la preparación y auto preparación de los propios directivos; falla el diseño de actividades que logren la obtención de niveles de gestión que reflejen un estilo de liderazgo nuevo y se adolece de ideas creativas al respecto que permitan enfrentar el inminente cambio.

Por otra parte, durante los últimos años se han desarrollado múltiples programas para la capacitación de los cuadros y sus reservas en el sector educacional, pero el proceso no se

concentra a aspectos particulares de cada organización y tampoco a las necesidades individuales de las personas a partir de las carencias de conocimientos, habilidades y actitudes que estas puedan tener. A pesar de los avances aún resultan insuficientes particularmente para la reserva joven que necesita de una actualización y preparación constante en el plano individual, organizacional y social. De ahí la importancia que los autores confieren a la preparación de estos directivos y sus reservas. El objetivo de este trabajo fue diseñar un proyecto orientado hacia la investigación acción-participativa.

## MÉTODOS

Para realizar la elaboración y estructuración del proyecto de desarrollo organizacional de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Félix Varela Morales, la autora asume el concepto dado por la (ONU 1984, y citado en Cohen y Franco 1996) por considerarlo más completo y ajustado al contexto donde se puso en práctica.

De manera general el proyecto se orienta hacia la investigación acción-participativa y se tuvo en cuenta que las intervenciones realizadas en los marcos del proyecto serán estudiadas y enriquecidas con la práctica activa tanto del investigador como de los propios participantes en la experiencia. El esquema general del proyecto de desarrollo organizacional incluye la puesta en práctica de 4 etapas concebidas en forma sistémica. Esta estructura se plasma en la figura que sigue (fig. 1) y se describe más detalladamente a continuación:

**Fig. 1: Esquema general del proyecto desarrollo organizacional propuesto.**

**Elaboración propia.**



**Fuente: Elaboración Propia**

## RESULTADOS

### **Etapas 1 Preparación. (Diagnóstico).**

El ciclo comienza con la preparación de las acciones iniciadas por el consultor/formador y los directivos y sus reservas trabajando juntos. Los principales elementos de esta etapa incluyen un diagnóstico inicial, la recopilación de datos, la retroalimentación de los resultados, y la planificación de la acción conjunta. En el lenguaje de la teoría de sistemas, esta es la fase de entrada, en la que el cliente es consciente de problemas que aún no ha identificado, se da cuenta de que podría necesitar ayuda externa para lograr cambios (la formación de capacidades para el liderazgo transformacional), y comparte con el consultor el proceso de diagnóstico del problema.

### **Etapas 2 Planeación. (Diseño).**

La segunda etapa de la planeación, está referida al diseño de las acciones o actividades para lograr la transformación del objeto al estado deseado. Esta etapa incluye la previsión de las acciones relativas a los procesos de aprendizaje (determinación de las áreas de intervención, las técnicas a emplear, cuáles serán los resultados esperados y los actores implicados).

### **Etapas 3 Intervención. (Ejecución).**

Esta es la etapa de acción práctica del plan diseñado según la progresión temporal propuesta, en la cual se espera lograr los cambios de comportamiento en la organización. Esta etapa tiene el efecto de modificar la planificación previa en la propia medida que se alcanzan los resultados y se garantiza que las actividades de preparación permitan verdaderamente la formación de un líder transformador que pueda enfrentar el proceso de cambio que enfrenta la educación superior cubana actual con el reto de la integración de las universidades.

### **Etapas 4 Evaluación. (Análisis de los resultados y seguimiento).**

La etapa de evaluación, es la salida, o los resultados. Esta etapa permite la medición de los niveles de asimilación de los cambios que se introducen en la entidad durante la etapa de intervención, incluye cambios reales en el comportamiento, en las acciones de un líder transformador como resultado de la acción correctora de las medidas adoptadas a raíz de la ejecución del PDO.

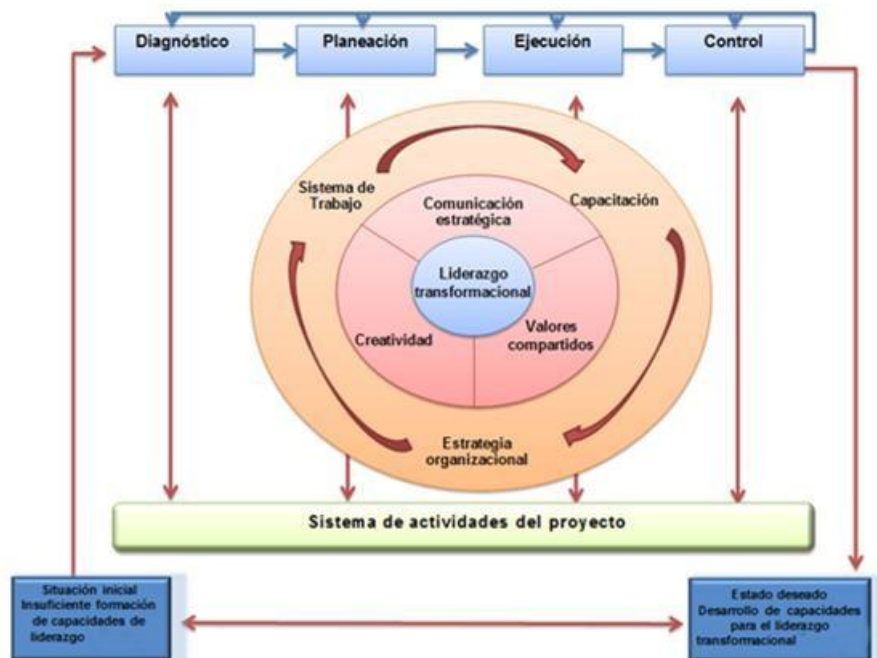
Los datos se reúnen de nuevo en el sistema del cliente para que el progreso y la formación del liderazgo transformacional se puedan determinar y realizar los ajustes necesarios en los talleres

y las actividades de preparación. Los principales ajustes y reevaluaciones se devuelven a la etapa de planificación que es la etapa de cambios básicos. La etapa de resultados es un período de volver a congelar, en la que nuevas conductas se ensayan en el trabajo y, si tienen éxito, formarán parte del repertorio del sistema de solución de problemas de comportamiento.

### Estructura del proyecto de desarrollo organizacional (PDO).

La estructura del PDO es la manera en que se organiza teórica y metodológicamente el mismo. Se centra en la práctica reflexiva para analizar e identificar las condiciones necesarias para definir la orientación a seguir. La propuesta de estructura se muestra en la figura que se presenta a continuación (Fig. 2).

**Fig. 2: Proyecto de desarrollo organizacional para la preparación de directivos y reservas.**



**Fuente:** Elaboración propia.

La estructura del proyecto de desarrollo, si bien enruma el sistema de acciones a seguir, no pretende ser un esquema rígido, sino un modelo flexible que permita revisar y enriquecer de manera constante e iterativa la intervención de desarrollo organizacional.

## DISCUSIÓN

### **El Liderazgo transformacional como necesidad específica para directivos y reservas del sector educacional.**

El liderazgo, tiene que ver con el cambio. Los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión del futuro; luego alinean a la gente al comunicar esta visión y la inspiran a superar los obstáculos. El líder es aquel que se requiere para poder enfrentar y facilitar los nuevos desafíos a los que se ve enfrentada la Dirección u Administración de la Organización, es aquel que tiene la habilidad de convencer y motivar a las personas, es aquel que surge como respuesta a las necesidades de las personas para superar las dificultades, la incertidumbre laboral y para el logro de sus objetivos. En este sentido, Senge, citado por Kotter (2011) al referirse a esta temática plantea:

En una organización inteligente, es decir, en la que todos sus integrantes y la organización como un todo son capaces de aprender constantemente, los líderes son diseñadores, guías y maestros. Son responsables de aprender, son asimismo, responsables de diseñar mejores procesos de aprendizajes por medio de los cuales se puede obtener mejores resultados.

En las últimas décadas, en diversos ámbitos de la vida académica y social, ha surgido la inquietud por encontrar nuevas formas de enfrentar los retos que el movimiento mundial impone a los individuos, las organizaciones y los Estados.

En este contexto, ha habido una aparición de un nuevo género de teorías de liderazgo, las "teorías de liderazgo transformacionales" toman como sus variables dependientes las respuestas emocionales de sus seguidores al trabajo relacionado con el estímulo y la autoestima, valores de estos y su motivación para desempeñarse mejor.

En contraste con aquellas teorías que describen a los líderes en términos de tareas y comportamientos del líder orientado a la persona, estas teorías más recientes describen a los líderes en términos de articulación y enfoque de una visión y misión, para crear una imagen positiva en las mentes de sus seguidores y establece expectativas desafiantes para éstos, mostrando confianza y respeto por ellos, comportándose de un modo que refuerza la visión y la misión (House& Singh 1987).

El liderazgo transformacional se entiende como el rol que desarrolla un tipo de líder capaz de ayudar a tomar conciencia a los demás de sus posibilidades y capacidades, a liderar sus propias actividades dentro de la organización, para pensar en el crecimiento y desarrollo profesional de

todos sus miembros. Es capaz de infundir valores a una organización que explicita el por qué y el para qué de la actividad de la organización. El líder transformacional considera que desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el representante de la organización y como tal debe dar el ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización. Fidel Castro Ruz, al referirse al concepto de líder plantea:

A un líder revolucionario le hace falta una gran dosis de convicción, de pasión en lo que está haciendo, confianza en el pueblo, tenacidad, serenidad, sentido de la responsabilidad y la identificación de lo que está haciendo con el pueblo. Se necesita preparación e ideas claras. Hay que tener un sentido de solidaridad humana grande. Respeto por el pueblo, no ver al pueblo como un instrumento sino como un actor verdaderamente protagonista, el objetivo y el héroe de esta lucha. Se requiere de un líder que deje huellas significativas en la historia. Abreu Mejías (2006) al referirse al líder educacional expresa: es eminentemente un comunicador social, lográndolo porque su actuación está regida por una ética que lo hace comportarse como maestro de maestros, como ejemplo. Según Bryman (1996) el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Se centra en dar significado a la tarea.

Sus comportamientos más importantes son:

1. Visión: el líder comunica una visión de futuro que debe ser compartida por los miembros de la organización.
2. Inspiración: los líderes generan emoción en el trabajo y elevan la moral mediante símbolos e imágenes.
3. Estimulación: los líderes crean interés en las ideas nuevas y estimulan a los empleados a pensar acerca de los problemas con ideas innovadoras. Animar el pensamiento divergente.
4. Formación: los líderes forman, aconsejan a los demás para mejorar sus resultados. Dan un feedback positivo para conseguir un funcionamiento potente y proporcionar oportunidades para el desarrollo mediante tareas interesantes que suponen un reto.
5. Creación de equipo: los líderes construyen equipos eficaces y selecciona a sus miembros con capacidades complementarias. Incrementan la confianza del equipo y le animan a creer en sus propias expectativas al compartir la información.

El líder transformador conduce a un empeño más allá de las expectativas. Eleva la jerarquía de las necesidades de los trabajadores, les hace trascender sus propios intereses.

## **Cambio y desarrollo organizacional en la preparación y superación de cuadros educacionales.**

El Desarrollo Organizacional (DO) constituye un instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

El DO busca lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia...), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo).. Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el Desarrollo Organizacional (DO) se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa; es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento en camino al enfoque sistémico (Torres 2010).

Existen diversas conceptualizaciones de DO que reflejan los conceptos operacionales sobre la construcción del desarrollo en la organización de cada autor; es decir, su filosofía o concepción teórica sobre lo esencial en cuanto al comportamiento humano en las organizaciones. Sobre estas diferentes conceptualizaciones Torres (2010) muestra algunos puntos de contacto y expresa que el DO debe ser un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación que utilice estrategias, métodos e instrumentos para optimizar la interacción entre personas y grupos de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.

En fin, la DO se encarga de transformar la organización administrando correctamente el cambio y orientándola hacia un futuro prometedor. Busca transformar la cultura organizacional, mientras se van implementando los cambios en el diseño (Guzmán Pérez 2012).

El DO propone formas de intervención que facilitan los cambios en la organización y con ello, contribuyen a hacer más efectivo el comportamiento de las personas ante el cambio. (Mesa Contreras 2014). Por otra parte, en la bibliografía pueden encontrarse referencias a diferentes modelos de DO que ponen énfasis en una u otra forma de marcar las metas de



perfeccionamiento de la organización a través de la intervención planeada. Todos ellos están estrechamente relacionados con las prácticas y modelos de comportamiento organizacional; es decir, relacionados con la forma de gerenciar el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones que tenga definido la organización. Por el carácter general, la potencialidad orientadora y las facilidades de aplicación que definen, se toman como referentes en la presente investigación los aportados por Argyris (1960) y Faría Mello (1994).

## CONCLUSIONES

La formación y desarrollo de los directivos a los diferentes niveles y sus reservas, constituyen actividades que adecuadamente interrelacionadas en el Sistema de Trabajo con los cuadros y sus reservas, permiten direccionar la gestión administrativa hacia el cumplimiento de la misión y el alcance de la visión de la organización.

En las condiciones del mundo de hoy, marcado por la complejidad, la turbulencia y el desarrollo de las altas tecnologías, tienen relevante actualidad las actividades de formación y desarrollo en dirección para los cuadros y sus reservas al lograr la apropiación de herramientas de trabajo en el proceso de dirección.

Esto adquiere una perspectiva trascendente en el sector educacional, al tener en cuenta su encargo social, porque garantiza la producción y reproducción del modelo social que se defiende.

Los fundamentos teóricos sobre la dirección que sustentan la concepción sistémica de la preparación de cuadros y reservas en el sector educacional tienen como eje central las transformaciones actuales que ocurren en la educación en lo general y en la educación superior en lo particular para lograr los cambios que exige la integración de las universidades. Para ello, se considera importante la formación de capacidades de liderazgo transformacional. El Desarrollo Organizacional (DO) propone formas de intervención que facilitan la formación de capacidades para el liderazgo transformacional puesto que se concreta especialmente sobre el lado humano de la organización y contribuye a hacer más efectivo el comportamiento de las personas ante el cambio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso Rodríguez, S. (2002): El sistema de trabajo del MINED: material impreso.
- Castro Díaz- Balart, F. (2001): Ciencia, innovación del futuro. Instituto Cubano del Libro. Ediciones Especiales.
- Consuegra Hernández, P.E (2007): Estrategia de preparación de la Reserva Especial Pedagógica. Ciego de Ávila, Cuba Tesis Doctoral.
- López Ruíz, Martha M (2010): La preparación de los miembros de la REP de la provincia de Sancti Spíritus. Santa Clara, Cuba Tesis Doctoral.
- Martínez, C. (2009): Concepción teórico metodológica sobre el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en condiciones de Universalización. Tesis Doctoral. ISP "Félix Varela".
- Mesa Contreras, G (2014): Comportamiento Organizacional. Material digital. 14 Edición de la Maestría en Dirección. CEDEI. UCLV.
- VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2011): Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana.

RECIBIDO: 01/09/2015 ACEPTADO: 01/02/2016
----------------------------------------------

### Datos de los autores:

- Dra. C. Alicia Alfonso Serafín. Centro de Estudios de Dirección (CED). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas (UCLV), Cuba. [aliciaas@uclv.cu](mailto:aliciaas@uclv.cu)
- Dra.C, Gislina Mesa Contreras Centro de Estudios de Dirección (CED). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas (UCLV).Cuba. [gislenamc@uclv.edu.cu](mailto:gislenamc@uclv.edu.cu)
- Ms.C., Damary Calero Vega Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas (UCLV).Cuba.