

*UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS
"CAPITÁN SILVERIO BLANCO NÚÑEZ"
SANCTI SPÍRITUS*

*TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO
DE MÁSTER EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN*

MENCIÓN: EDUCACIÓN DE ADULTOS.

*TÍTULO: EL LIDERAZGO EN LOS
DIRECTIVOS DOCENTES DE LA ESCUELA DE
CAPACITACIÓN SINDICAL.*

*AUTORA: Lic. DEISY DE LA CARIDAD BONET
MARTÍNEZ*

*AÑO: 2010
"AÑO 52 DE LA REVOLUCIÓN"*

*UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS
"CAPITÁN SILVERIO BLANCO NÚÑEZ"
SANCTI SPÍRITUS*

*TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO
DE MÁSTER EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN*

MENCIÓN: EDUCACIÓN DE ADULTOS.

*TÍTULO: EL LIDERAZGO EN LOS
DIRECTIVOS DOCENTES DE LA ESCUELA DE
CAPACITACIÓN SINDICAL.*

*AUTORA: Lic. DEISY DE LA CARIDAD BONET
MARTÍNEZ*

*TUTOR: DRC. FRANCISC JOEL PÉREZ
GONZÁLEZ*

*AÑO: 2010
"AÑO 52 DE LA REVOLUCIÓN"*

PENSAMIENTO

Los hombres crecen, crecen físicamente, de una manera visible crecen, cuando aprenden algo, cuando entran a poseer algo, y cuando han hecho algún bien.

José Martí

DEDICATORIA

A la Revolución Cubana que me formó como profesional y especialmente al Movimiento Obrero y Sindical que me dio la oportunidad de perfeccionar mi perfil ocupacional.

AGRADECIMIENTOS

A Todas las personas que han contribuido a la realización de esta investigación, especialmente a mis hijos, a mi oponente y a mi tutor por la dedicación y ayuda que me brindaron.

RESUMEN

La Capacitación técnica y profesional es de vital importancia en los momentos actuales ya que necesitamos cuadros preparados capaces de enfrentar los cambios que se producen en todas las esferas de la sociedad cubana y

especialmente dentro del Movimiento Obrero Sindical Cubano, radio de acción de nuestra influencia educativa y política e ideológica.

De ahí que se sintió la necesidad de potenciar el papel de líderes que deben jugar los directivos docentes del centro donde se realiza esta investigación, como esta temática es amplia y abarcadora seleccionamos una esfera donde es necesario incidir, la comunicación.

Para solucionar este problema de ser cada día mejores en nuestras funciones como dirigentes y contribuir al perfeccionamiento de la misión del centro, dentro de la Central de Trabajadores de Cuba, se diseñaron propuestas de actividades de Capacitación, que se llevaron a cabo a través de las formas de organización del trabajo que se utilizan en este tipo de escuela.

Una vez aplicadas las actividades se obtuvieron resultados significativos, aún no en un ciento por ciento pero si se observa un gran salto pues los directivos tienen mayor conocimiento de los temas fundamentales de liderazgo y comunicación, los cuales se aplican en el desempeño diario de su cargo dentro del centro y fuera de él.

Para arribar a los mencionados resultados se utilizaron instrumentos de investigación como observación científica y entrevistas individuales que se aplicaron para realizar primero el diagnóstico inicial y luego los resultados obtenidos después de aplicada la propuesta.

Además se realizó una minuciosa revisión bibliográfica sobre textos del Ministerio de Educación y la Central de Trabajadores de Cuba.

INDICE

Introducción -----
--- 1

Capítulo I – Reflexiones teóricas acerca del Liderazgo como tendencia moderna de la dirección.

1.1- Fundamentos teóricos sobre el Liderazgo y la Educación en Cuba -----
-----9

1.2- Análisis teórico sobre el Liderazgo en la Capacitación Sindical-----
----24

1.3- La Comunicación como herramienta fundamental para ejercer el Liderazgo-- -33

Capítulo II- Diagnóstico, fundamentación de la propuesta y validación.

2.1- Diagnóstico Inicial -----
--- 41

2.2- Diseño de actividades a desarrollar -----
-- -43

2.3- Resultados obtenidos antes y después de aplicada la propuesta -----
-- -50

Conclusiones -----
--- 56

Recomendaciones-----
--- 57

Bibliografía -----
-- 58

Anexos

INTRODUCCIÓN

En las actuales condiciones de Cuba se hace necesaria una adecuada capacitación de los cuadros, pues de la labor de estos dependen en gran medida los éxitos en las esferas del trabajo partidista, estatal, económico y político en general.

Teniendo en cuenta esto la autora de este trabajo se adscribe a lo expresado en la resolución 29/06 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social donde se expresa que **la capacitación** es una actividad permanente, sistemática y planificada que se basa en necesidades reales y perspectivas de una actividad, grupo o grupos de persona y está orientada hacia un camino favorable ajustándose a los cambios que requiere la acción cada vez más creadora de los cuadros de dirección, por tanto es preciso darle al proceso de capacitación el valor e importancia que requiere.

Con relación a esto el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz en el discurso pronunciado el 26 de Julio de 1994, en La Habana expresó:

“... Es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión en todos los campos, es una ciencia que se desarrolla, nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos desarrollarlos y aplicarlos...”

Para dar cumplimiento a lo expresado por el Comandante en Jefe, se crea en 1975 el Sistema de Escuelas de Capacitación Sindical con la misión de preparar, capacitar y actualizar los cuadros de todos los niveles de dirección. Estas escuelas están dirigidas por personas que provienen del sector educacional, de ahí que este trabajo esté encaminado a potenciar el liderazgo en la dirección docente de la escuela de Capacitación Sindical.

Para ello se tuvo en cuenta el banco de problemas del Consejo de Dirección, ya que la autora es miembro de él (Subdirectora Docente) desde su constitución.

De la observación de la práctica cotidiana, por entrevista realizada a cada miembro del Consejo de Dirección, además de conversaciones personales y debates colectivos se pudo comprobar que los directivos docentes de la Escuela de Capacitación Sindical presentan insuficiencia en el cumplimiento de las actividades relacionadas con sus cargos.

Lo anterior es producto de la poca preparación y capacitación que tienen los directivos docentes de la escuela sobre temas relacionados con el liderazgo lo que demuestra la necesidad de aplicación de la propuesta de actividades de capacitación.

Las actividades de capacitación diseñadas tienen como rasgo distintivo que asumen una estructura sustentada en la intención de otorgarles un papel primordial al directivo docente durante la capacitación y aprendizaje de los temas escogidos los cuales se seleccionaron teniendo en cuenta la importancia que tienen para la dirección docente y en particular para la capacitación sindical.

Dentro de los principales rasgos y tendencias modernas de la dirección contemporánea se encuentra el liderazgo transformacional, concepto novedoso que debe profundizarse en las ciencias pedagógicas. De ahí a que este trabajo esté encaminado a profundizar el estudio del liderazgo para la dirección docente, por lo que se propone el siguiente **diseño teórico – metodológico**.

Problema científico.

¿Cómo potenciar la capacitación sobre liderazgo en los directivos docentes de la Escuela Sindical?

Objeto de estudio:

El proceso de Capacitación de los directivos docentes.

Campo de Acción

El Liderazgo en los directivos docentes.

Objetivo

Aplicar actividades de capacitación que potencien el Liderazgo de los directivos docentes en la Escuela Sindical.

Preguntas científicas

1-¿Cuáles son los fundamentos filosóficos y pedagógicos que sustentan la Capacitación sobre Liderazgo, en los directivos docentes de la Escuela Sindical?

2-¿Cuál es el estado actual de la capacitación sobre Liderazgo en los directivos docentes de la Escuela Sindical?

3-¿Qué elementos debe contener un plan de actividades de capacitación sobre liderazgo para los directivos docentes de la Escuela Sindical?

4-¿Qué resultados se obtuvieron una vez aplicadas las actividades de capacitación sobre Liderazgo, en los directivos docentes de la Escuela Sindical?

Durante el proceso de investigación se le dio cumplimiento a diferentes **tareas científicas:**

- 1- Sistematización de los fundamentos filosóficos y pedagógicos que sustentan la capacitación sobre Liderazgo de los directivos docentes de la Escuela Sindical.
- 2- Diagnóstico del estado actual de los fundamentos filosóficos y pedagógicos que sustentan la capacitación sobre liderazgo, de los directivos docentes de la Escuela Sindical.
- 3- Diseño de actividades de capacitación sobre Liderazgo, dirigida a los directivos docentes de la Escuela Sindical.
- 4- Validación de los resultados una vez aplicada la propuesta de actividades.
- 5- Realización del informe de la investigación.

Para la realización de este trabajo se utilizaron las siguientes **variables: Independiente y Dependiente.**

Independiente: Actividades de Capacitación.

La capacitación del directivo: Es la actividad principal que tiene el sistema para formar académicamente al directivo docente con vistas a satisfacer las necesidades de la escuela. En el marco de esta se le brinda al directivo los conocimientos y habilidades para el desempeño de su cargo.

Actividades: Sistema de influencias emprendidas que provocan un cambio en el desempeño de las personas. Las mismas están conformadas por acciones y objetivos encaminados a lograr resultados concretos y de calidad en la capacitación de los directivos docentes de la escuela. Además tienen continuidad en las instituciones de capacitación a nivel de escuelas elementales en las cuales la docencia la ejercen personas no preparadas para ello. (Material de apoyo Escuela Nacional “Lázaro Peña”)

Además Davidov define la actividad como “(...) una actividad del alumno que asimila los conocimientos que le garantiza el desarrollo intelectual, se trata,

además de aquellos métodos de trabajo del maestro con los alumnos con los cuales estos dominan las habilidades peculiares para llevar a cabo esa actividad docente. “ (Rodríguez Sarguera. R. 1966).

Dependiente: Potencialidad alcanzada en el liderazgo.

El liderazgo se alcanza cuando los directivos docentes son capaces de cumplir con eficacia el ciclo directivo: planificar, organizar, ejecutar, y controlar las diferentes tareas, así como cuando cumplen sus roles fundamentales de movilizar, arrastrar actuar con energía, ser creativos o sea cuando manifiestan un buen desempeño directivo.

El **desempeño directivo** se entiende como la realización de acciones cotidianas que realizan los directivos en su interacción con el claustro y los alumnos en general que permiten desplegar con elevada independencia los conocimientos, las habilidades, las capacidades y los valores éticos morales que ha desarrollado en el contexto escolar en el cual se formó y desarrolló con la finalidad de obtener resultados de calidad en los distintos procesos con los que interactúa.

Para operacionalizar la variable independiente se escogieron tres dimensiones, la cognitiva, la procedimental y la afectiva emocional ya que el liderazgo se relaciona en lo fundamental con el conocimiento que se tenga del tema y con la personalidad. De hecho, podemos encontrarnos con líderes innatos y líderes formados los cuales pueden manifestarse de diferentes formas, pero de igual manera son importantes.

DIMENSIONES	INDICADORES
<p style="text-align: center;">COGNITIVA</p>	<p>1- Conocimientos de las funciones del cargo.</p> <p>2- Conocimiento sobre temas de liderazgo.</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMENTAL</p>	<p>3- Conocimiento de métodos y procedimiento para ejercer liderazgo.</p>
<p style="text-align: center;">AFECTIVO – EMOCIONAL</p>	<p>4- Optimismo en la solución de un problema.</p> <p>5- Fluidez de ideas al orientar tareas</p> <p>6- Responsabilidad para cumplir las tareas del cargo.</p>

En el desarrollo de este trabajo se utilizaron métodos de nivel teórico, empírico y estadístico-matemático.

Del nivel teórico:

Analítico – intético.

Este se utilizó cuando se revisó la bibliografía encontrada acerca del tema, textos, documentos, folletos, materiales de apoyo, entre otros y los contenidos recibidos a través de los diferentes cursos pertenecientes a los módulos que se impartieron los cuales fueron sintetizados y sistematizados en los registros, esto queda plasmado en el cuerpo del informe, en su fundamentación teórica y la fundamentación de la propuesta lo que enriquece nuestra actividad científica. Este se realizó siempre de lo general a lo particular.

Histórico-lógico:

Está presente al analizar el comportamiento del Liderazgo y la comunicación, en los directivos docentes de la Escuela de Capacitación Sindical, desde que se formó el Consejo de Dirección actual en el año 2002, lo que permitió detectar dificultades y determinar el problema a investigar.

Inductivo – Deductivo:

Fue usado al hacer razonamientos sobre el comportamiento del liderazgo y la comunicación de los líderes y como resolver dificultades encontradas, así como a la hora de diseñar la propuesta, escoger las vías y actividades más factibles para lograr los resultados esperados.

La modelación y el enfoque de sistema para la elaboración de las actividades y la estructuración de los fundamentos teóricos sobre liderazgo, comunicación y capacitación sindical.

Del nivel empírico:

La revisión de documentos: se realizó un análisis de documentos, cuarenta en total, entre textos, materiales impresos y digitalizados del Ministerio de Educación, la Central de Trabajadores de Cuba, la Escuela Nacional “Lázaro Peña”, del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, con el fin de profundizar en temas como liderazgo, comunicación, Ideología de la Revolución Cubana, Política Educacional, entre otros.

La observación científica: para conocer y diagnosticar los conocimientos teóricos que poseen los líderes sobre los temas de liderazgo y la comunicación que les permita desarrollar sus funciones con la calidad requerida y percibir el estado anímico de los trabajadores y si estos quedan satisfechos con las orientaciones recibidas y respuestas que se les transmiten.

La entrevista inicial y final se usó para constatar el nivel de preparación que poseen los directivos docentes en temas de liderazgo, comunicación y funciones del cargo, midiendo con ellas los indicadores expuestos en la variable independiente, de forma individual a cada miembro de la muestra.

Para dar cumplimiento al método de observación científica se elaboró una guía de observación a aplicar durante las actividades de trabajo de los miembros del Consejo de Dirección.

La entrevista se realizó de forma individual al ciento por ciento de los miembros del consejo de dirección para poder evaluar el conocimiento que tienen los mismos sobre liderazgo, comunicación y funciones del cargo. Estos métodos son usados para obtener el diagnóstico inicial y luego se vuelven a aplicar para validar los resultados obtenidos con la aplicación de la propuesta de capacitación a los directivos docentes de la Escuela de Capacitación Sindical.

Estadístico-Matemático:

Se usó en el análisis de los valores que se aplican al procesamiento de los datos obtenidos en el diagnóstico inicial y en la etapa final de la investigación expresado en alto, medio y bajo reflejando los resultados de cada instrumento, lo que permitió analizar la información, compararla antes y después de la aplicación de la variable independiente y llegar a conclusiones.

En la realización de este trabajo se tomó como **muestra** el ciento por ciento de la **población** a estudiar, los miembros del Consejo de Dirección de la Escuela de Capacitación Sindical, los cuales deben potenciar el accionar como líderes, lo que les permitirá planificar, organizar, ejecutar y controlar con mayor eficiencia el proceso de enseñanza – aprendizaje que dirigen. Muestra probabilística e intencional.

De los seis miembros del Consejo de Dirección son docentes cinco, graduados por el Instituto Superior Pedagógico Capitán “Silverio Blanco Núñez”, en diferentes especialidades y años.

Producto a las particularidades de estos centros tanto los directivos docentes como los profesores han tenido que prepararse y superarse para impartir otras asignaturas propias del tipo de escuela.

Este consejo de dirección está formado por: director, subdirector docente, jefe de atención a las escuelas municipales, secretario docente y metodólogo de capacitación; los cuales están en sus funciones desde el año 2002.

Hay que señalar además que es estable a pesar que han aprendido a dirigir en la práctica sin ninguna preparación teórica, durante la carrera, ni después de ella, por lo que les faltan habilidades para el buen desempeño de sus funciones, cuestión esta que pudiera resolverse una vez aplicadas las actividades de capacitación en materia de Liderazgo y Comunicación.

Aporte teórico práctico de la investigación.

La significación práctica del trabajo consiste en la aplicación de actividades de capacitación que dan solución a los problemas que se presentan en el accionar de los directivos docentes de la Escuela de Capacitación Sindical, lo que les permitirá potenciar su papel de líderes y realizar sus funciones con mayor eficiencia.

Además de la importancia desde el punto de vista práctico, también tiene relevancia teórica ya que contribuye a profundizar conocimientos sobre la dirección docente, el liderazgo educacional y la comunicación, campos que deben abordarse aún más en los centros de capacitación del territorio. Se ha escrito mucho sobre el liderazgo empresarial pero se debe profundizar en el estudio del liderazgo educacional.

Este trabajo consta de dos capítulos, en el capítulo I se expresan las reflexiones teóricas acerca del liderazgo como tendencia moderna de la dirección y en el capítulo II se expone el diagnóstico inicial, la fundamentación de la propuesta y la validación de los resultados.

CAPÍTULO I: REFLEXIONES TEÓRICAS ACERCA DEL LIDERAZGO COMO TENDENCIA MODERNA DE LA DIRECCIÓN

Este capítulo está estructurado en tres epígrafes donde se realiza una sistematización de los fundamentos teóricos que sustentan el liderazgo y la educación en Cuba como elemento general, luego se expone un análisis sobre el liderazgo en la Capacitación Sindical así como la importancia de la comunicación para ejercer el liderazgo.

1.1- Fundamentos teóricos sobre el Liderazgo y la Educación en Cuba.

Según Limia David, Miguel (2007) La Ideología de la Revolución Cubana no se circunscribe al análisis de su pensamiento político; sin menoscabar por ello el relevante papel organizador que esta ha desempeñado en el desarrollo de la cultura nacional.

Ha de penetrarse a fondo el pensamiento estético – artístico, ético, político, pedagógico, cosmo – visivo – filosófico, jurídico económico, etc..., de la aún naciente comunidad humana cubana, que constituye el socialismo en los momentos actuales, así como determinar los puntos claves característicos del cuadro del mundo social, la percepción y proyección del hombre, la actitud hacia la realidad, etc, que se ha configurado a lo largo de su desarrollo histórico.

Esto permitirá establecer con precisión de que formas se ha delineado la ideología de las masas populares cubanas y sus etapas de desarrollo fundamentales, cómo se han articulado sus elementos integrantes, cuáles han sido sus elementos reales sistémicos (en el terreno de las ideas filosóficas, políticas, de los principios de la actividad revolucionaria del proyecto de hombre y sociedad), y cómo cada vertiente del pensamiento revolucionario, pues en Cuba, naturalmente, también ha habido un pensamiento reaccionario comprometido con una variante de desarrollo antinacional y con un proyecto de hombre a todas luces radicalmente diferente al promovido por Martí, Maceo, Villena, Fidel y otros, por solo citar exponentes destacados del pensamiento político que han contribuido a su creación, a la interpretación de las necesidades e intereses sociales y a su traducción en modelos y principios de

la actividad y conducta revolucionarias. Esta es la vía para superar la comprensión abstracta e inespecífica de la Ideología de la Revolución Cubana, por lo que podemos decir que: La Ideología de la Revolución Cubana tiene carácter Marxista Leninista y Martiana.

Resulta evidente que el Marxismo-Leninismo se ha hecho un fenómeno dominante en la configuración de la vida espiritual cubana y en la inspiración de la actividad revolucionaria a través de la labor dirigente y pedagógica de Fidel Castro, mediante su creación personal por la manera particular en que se han concientizado los intereses cardinales del pueblo en las distintas etapas de la revolución triunfante en 1959, y se han trazado los correspondientes objetivos de actividad y principio de su organización.

En la tarea de educar a las nuevas generaciones en las ideas del Marxismo – Leninismo y las Martianas, la acción y el mensaje internacionalista dejadas por el Che, alcanzan un significado de lección ejemplar e imperecedera. Patriotismo, internacionalismo y socialismo, ya como tradición histórica, ya como principios del ideario cubano, se han fundido y transformados en conceptos inseparables que expresan la fuerza de la sociedad que construimos y que defendemos. Los ideales de dignidad humana, decoro, igualdad social, en síntesis la aspiración a construir el tipo de sociedad más justa y avanzada de la historia, es el derecho que reclaman los cubanos, en medio de tanto escepticismo, presiones imperiales y confusiones ideológicas que se advierten en el mundo de hoy.

En el socialismo cubano, el papel de la política, la ideología, la ética, junto a la paulatina atención de la esfera social, en correspondencia con las posibilidades económicas, constituyen momentos del desarrollo dialéctico de la sociedad cubana bien diferentes de aquellas sociedades vencidas por las injusticias, desvalorizadas de solidaridad humana, agobiadas de miseria, sometidas a la corrupción política, la ingobernabilidad y víctima de la brutal opresión del capital trasnacional.

Fidel en el discurso pronunciado el 26 de julio 1994 expresó:

(...) Sin Socialismo no tendríamos escuelas y maestros para todos los niños sin excepción alguna hasta en los más apartados rincones del país, ni escuelas especiales para todos los que la requieren, ni el ciento por ciento de escolarización en la primaria, ni el 98,8 % en la secundaria, ni Escuelas

Vocacionales de Ciencias Exactas, ni Preuniversitarios, ni Camilitos, EIDES y PRE EIDES, ni de técnicos y profesores de Educación Física y Deportes, ni Escuelas de Oficios, ni Institutos Tecnológicos y Politécnicos de enseñanza profesional, ni Facultades para la Educación Obrera- Campesina, ni Escuelas de Idiomas, ni de Arte, en todas las provincias del país.(...) sin el Socialismo no sería el deporte el derecho del pueblo... Sin el Socialismo no hubiéramos podido alcanzar el alto nivel de cultura política que poseemos hoy...”.

Atendiendo a lo expresado por el Comandante en Jefe se puede decir que la política educacional cubana actual se encuentra en constante transformación donde rigen principios y existen problemáticas que resolver ya que ninguna obra humana es perfecta, es por ello que en Fundamentos de la investigación educativa (2006), se establecen los principios básicos siguientes:

- 1- Carácter masivo y con equidad.
- 2- Vinculación del estudio con el trabajo.
- 3- Participación democrática de toda la sociedad en las tareas de la educación del pueblo.
- 4- La coeducación y de la escuela abierta a la diversidad.
- 5- Atención diferenciada y la integración escolar.
- 6- La gratuidad.

A partir de la aplicación de estos principios existen problemáticas en la política – educativa – cubana tales como:

- 1- La atención a la diversidad.
- 2- La formación de valores.
- 3- El desarrollo de la creatividad en el alumno.
- 4- La concepción interdisciplinaria en el enfoque de las asignaturas.
- 5- La educación ambiental bajo el principio rector de la unidad del estudio con el trabajo.

En la búsqueda de solución a esta problemática hay que tener en cuenta que este panorama cubano en la educación responde a una concepción de la escuela y la pedagogía que tienen por centro la formación, construcción, profundización y desarrollo de principios revolucionarios y valores culturales humanistas, profundos conocimientos científico – técnico y amplias habilidades generadoras con el objetivo de formar hombres y mujeres capaces de amar

profundamente la libertad y la justicia social, interpretar el mundo y sus circunstancias y emprender sistemáticamente su transformación progresiva.

Por todo lo anterior expuesto y con el fin de cumplir los principios de la política educacional cubana, se deben buscar fórmulas y métodos que posibiliten llevar el proceso de enseñanza – aprendizaje, dentro de la educación de adultos, al propio centro de trabajo y lograrla a través del nuevo modelo pedagógico semipresencial, utilizando las Técnicas de la Información y la Comunicación, para formar un profesional más capaz y preparado.

Todo proyecto educativo que se conciba en la escuela debe tener dos aspectos esenciales: primero, la preparación del colectivo pedagógico para lograr la interrelación de las diferentes asignaturas con el componente laboral y su tratamiento metodológico; segundo, el carácter activo del sujeto, que le permita la autovaloración de las tareas orientadas.

Es por ello que el proceso de transformaciones que se llevan a cabo en el sector educacional tiene que ser dirigido por personas que sean capaces de movilizar, arrastrar, estimular y que logren que se produzcan cambios en la mente de los docentes, cuestión nada fácil de enfrentar, de ahí que se necesiten líderes capaces de llevar adelante toda esta obra humana, por todo esto se sintió la necesidad de realizar este trabajo, también el sistema de escuelas sindicales sufre grandes cambios como parte de la sociedad cubana.

Teniendo en cuenta lo anterior y lo expuesto en el Material de Apoyo realizado por la Escuela Nacional “Lázaro Peña” (2008), el liderazgo es el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena voluntad y entusiasmo el cumplimiento de metas, es un acto fundamental que facilita el éxito del potencial humano que existe en una organización. Los líderes deben tener aptitudes como: conocer las individualidades, inspirar confianza, actuar de la manera que se requiere, debe crear un clima que conduzca a responder ante las motivaciones.

Los líderes ponen en práctica tres tipos de habilidades que se interrelacionan de forma constante estas son: técnicas humanas y conceptuales. También deben tener cualidades esenciales (naturales y adquiridas). Entre otras se encuentran además, entrega, valor, decisión, persuasión, sencillez, responsabilidad, creatividad, autoridad moral, conocimiento y habilidades para lograr metas y objetivos.

Estas cualidades las tienen que reconocer sus subordinados, sus jefes y otros jefes de su propio nivel. El verdadero líder se orienta hacia las tareas y hacia los recursos humanos. No es lo mismo Dirección que liderazgo, según lo expresado en el propio material de apoyo, por lo que se ofrece a continuación la diferencia entre ambos:

Liderazgo

- Planifica tareas y resultado.
- Controla y resuelve tareas
- Mantiene a sus seguidores
- Enfoca hacia sistemas y estructuras
- Visión a corto plazo
- Fija la vista en el resultado parcial

Dirección

- Establece objetivo y
- Motiva e inspira
- Desarrolla sus seguidores.
- Enfoca hacia la gente
- Perspectiva a largo plazo
- Fija la vista en el horizonte.

Además se plantea que existen dos estilos del líder:

- 1- **Autócrata o centralista:** Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva, y controla al subordinado.
- 2- **Participativo y democrático:** Utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que le interesan.
Impulsa a los subordinados a aumentar la capacidad de autocontrol y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos.
Es un líder que apoya a sus subordinados y no asume postura de dictador. Este estilo es el más cercano al líder del proyecto social que se construye en Cuba.

De estos estilos el que debe usarse es el segundo ya que es el que da posibilidad a los subordinados a participar en la solución de los problemas, desarrollando la creatividad, la originalidad y la independencia de los mismos, de hecho es lo que se quiere que se aplique en este tipo de escuela con todos sus elementos básicos.

Estos elementos básicos de la dirección contemporánea pueden usarse y de hecho se usan en la dirección docente. Se contactó con el CDIP de la Universidad Pedagógica Espirituana y con la cátedra de Dirección de este centro y no se encontró ningún trabajo investigativo relacionado con el papel del líder en la dirección docente, aclaramos que: se revisó un trabajo realizado por Maria Mercedes Calderón Mora, (2000), profesora Instructora del Departamento de Dirección Científica, donde se plantean acciones de capacitación dirigidas a los cuadros de este centro para actualizarlos en temas políticos, económicos, de dirección técnico profesional y de la defensa, pero no se tratan temas como el liderazgo transformacional para la labor de la dirección metodológica docente de la escuela, dando motivo a investigar sobre el tema.

A continuación se ofrece una breve caracterización de la Escuela de Capacitación Sindical. En esta se preparan y capacitan cuadros que representan a los trabajadores de los diferentes centros laborales, que reciben el conocimiento acorde a la metodología utilizada en la educación de adultos, esta también es objeto de profundas transformaciones, por ejemplo, tenemos una nueva concepción de la clase, la clase encuentro que se utiliza en el modelo semipresencial caracterizado por el predominio de la separación física del profesor y los estudiantes, el redimensionamiento de los medios, en particular las tecnologías y el aprendizaje colaborativo. Este proceso es flexible y autorregulado por parte del estudiante lo que le permite la independencia cognoscitiva y la apropiación de los contenidos de forma más sólida.

En muchos casos se ofrece esta modalidad aprovechando el entorno virtual nuevo de aprendizaje que posibilitan las nuevas tecnologías, estas ofrecen nuevos espacios para la enseñanza libre de tradiciones y restricciones que imponían el tiempo y el espacio en la enseñanza presencial.

Con relación a esto la Escuela de Capacitación Sindical tiene un aula especializada y un laboratorio de Computación equipado con los medios más modernos a la disposición de docentes y estudiantes que facilita y eleva la calidad de la clase permitiendo a los cuadros que cursan estudios en el centro buscar sus propios conocimientos a través de materiales y textos digitalizados.

Las acciones de capacitación que se planifican están dirigidas a dar solución a las necesidades de los cuadros del Movimiento Obrero Sindical Cubano en el

territorio, en la actualidad, se proyectan cursos para cuadros profesionales, secretarios generales de buroes y secciones sindicales de centro estratégicos, cursos para maestros de aulas elementales y el entrenamiento de la reserva de cuadros de la Central de Trabajadores de Cuba y sus sindicatos.

Todos estos cursos se ofrecen con la asesoría teórico – metodológica de la Escuela Nacional “Lázaro Peña” la cual controla, fiscaliza y dirige el proceso a nivel de todo el país, es por ello que en la lucha por llevar adelante la defensa de los intereses de la clase obrera y sus principios así como por alcanzar una cultura general e integral es necesario impulsar todos los procesos de superación profesional en que participan los trabajadores y por ende sus dirigentes.

Al respecto el Comandante en Jefe en su discurso por el 28 de septiembre del 2000, acotaba: “Tenemos que dignificar el trabajo, preparando a la gente...se pagará lo que haya que pagar pero vamos a exigir conocimiento, calificación, estudio”...

Estas palabras de Fidel están vigentes hoy más que nunca, pues es necesario ver el trabajo como única posibilidad de obtener recursos, hay que tomar medidas urgentes para que ocupe el lugar que le corresponde, es por ello que se exige constantemente preparación y calificación para ocupar cualquier puesto, teniendo en cuenta que el grado de complejidad y responsabilidad de los mismos se paga, o sea, mientras más calificados estén mejor serán sus competencias laborales y por tanto recibirán mayor salario, lo que trae consigo un aumento de nivel de vida del pueblo que es lo que se quiere en la sociedad socialista donde el hombre es lo más importante.

De lo anterior se puede inferir que para lograr lo que se quiere es de vital importancia aplicar la teoría de la Dirección Científica y su tendencia moderna, el liderazgo transformacional donde Según González Soler F (2008), en su material digital; “Las cualidades de un verdadero líder” expresa: Los líderes efectivos son claros acerca de la dirección de su organización, y enfocados en alcanzar su visión. Los líderes entienden lo que esto significa para cada persona individualmente, así como la necesidad de modelar esa necesidad y enfocarla.

El rol del liderazgo en un equipo de trabajo de alto desempeño es fundamentalmente diferente de lo que con frecuencia se describe como el rol

gerencial de planeación, organización, dirección y control. Los líderes de equipo están enfocados en desarrollo continuo de capacidades de su equipo, tanto que muchas de las responsabilidades asociadas con la administración y supervisión del grupo son gerenciadas por el grupo mismo. Como el grupo asimila más las responsabilidades de "supervisión", el líder del equipo está en una posición para trabajar en la expansión de su propio rol.

En la ruta hacia el alto desempeño, los miembros del equipo también comienzan a desarrollar habilidades en solución de problemas, compartir información y toma de decisiones, tanto que los líderes pueden gradualmente incrementar su involucramiento en ayudar a desarrollar las tareas. Una reunión efectiva es una herramienta que puede brindar una oportunidad natural para construir confianza, aprender acerca de habilidades y aspiraciones de otros participantes, reforzar cultura organizacional, visión y valores.

Debido a los cambios de liderazgo en la coordinación de tareas para mejorar procesos de grupo, su trabajo será crear un ambiente donde la gente esté: Confortable al contribuir con las discusiones y asuntos grupales libre para participar y debatir, animados a aprender como dirigir, un facilitador capaz de desempeñar tales actividades de una manera consiente con el avance del crecimiento profesional de los miembros de equipo. Los comportamientos que usted demuestra en las reuniones serán los mismos que la gente adoptará, porque ellos asumirán que usted está siendo vivo ejemplo de los valores y filosofía de sus subordinados.

¿Qué hace a una persona líder? El liderazgo es un tema elusivo, enraizado en la más emocional y dura de las ciencias abstractas. Es fácil reconocer el liderazgo cuando se ve, pero difícil de analizar cuándo y cómo ocurre. Algunos atributos de liderazgo pueden ser definidos y observados; algunos son invisibles y otros transparentes.

A nivel intuitivo, se entiende como una mezcla de intriga y fuerza. Muchos tienen la experiencia personal de lo excitante y energizante que resulta ser un rol de liderazgo, también como la ambigüedad y la vulnerabilidad. Las características primarias de los líderes perduran sin cambio a través del tiempo. Y en el presente, como en el pasado, hay diferentes tipos de líderes: guerreros, educadores, empresarios, políticos, místicos.

Todos han sido tocados por el poder del liderazgo, algunos con agitada fidelidad en el potencial humano, otros que irradian optimismo, que capturan y animan nuestra imaginación, revitalizan nuestra energía y ganan compromiso. Juntos, descubriremos los principales elementos del liderazgo y los compararemos con nuestra perspectiva personal para ayudarnos a inspirar la visión de nuestra organización y construir un cambio de estatus.

La autora de este trabajo está totalmente de acuerdo con lo expresado por este autor cuando se refiere a que los elementos claves del liderazgo son: actuar con energía, demostrar coraje, emponderar a otros, construir una visión compartida, enfoque en metas extraordinarias, romper barreras. ¿De dónde provienen las barreras? En cada organización hay fuerzas de oposición – chequeos y balances – que modelan los comportamientos individuales y grupales. Como los equipos desarrollan su sed de habilidades y aproximan los bordes de las condiciones de sus fronteras, frecuentemente se topan con barreras que son levantadas por otros elementos.

Las barreras que impiden ejercer el liderazgo están presentes en el accionar diario de los directivos docentes de las Escuelas de Capacitación Sindical, es por ello que se debe potenciar el conocimiento de esta materia y lograr un mejor desempeño directivo teniendo en cuenta que el liderazgo educacional es un imperativo en la dirección de la escuela en la actualidad.

A lo largo de la vida profesional se ha sustentado una sola idea, un tanto compleja, pero una sola, que puede expresarse como sigue: el desarrollo de la institución educacional contemporánea se basa en la filosofía del cambio, y se apoya en tres pilares fundamentales, que son: el desarrollo de directivos, como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional. El trabajo en grupos, como portador de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones y el liderazgo como la herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos.

El directivo líder es autoridad oficial moral esta radica en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio – subordinación. La autoridad del líder proviene siempre de aquellos con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es autoridad moral.

La autoridad del directivo proviene de los niveles superiores en la organización, en relación con el nivel que ocupa. Es autoridad oficial. Por ende, podemos afirmar que el concepto de líder siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre una persona y otras, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del líder sobre esas personas, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro miembro del grupo sobre éste.

Se debe subrayar, además, que el atributo más diferenciable en el líder, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre éste y los miembros de la agrupación. La condición de líder de un determinado individuo dentro de un colectivo descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo.

Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o autoadjudicado por ningún miembro. Si los miembros del grupo se vieran obligados, de alguna forma, a aceptar la autoridad, no estaríamos hablando de líder.

Es evidente, tomando como base lo expuesto anteriormente, que las determinantes del liderazgo y el proceso de surgimiento, sólo pueden encontrarse en el grupo y en ciertas particularidades del individuo. Por ejemplo, de acuerdo con Katz y Kahn y basado en la función transformadora del líder (no se habla de dónde la adquirió o si nació con ella), las corrientes actuales sobre el liderazgo plantean:

- El liderazgo es un grado relativamente elevado de influencia ejercido por una persona sobre otras en una situación específica.
- El liderazgo de un grado de influencia que es esencialmente personal y va más allá de lo que la estructura organizativa puede dar de sí. En otras palabras la esencia, la del liderazgo está en aumentar la influencia (autoridad) por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización. Líder es la persona, liderazgo es el proceso.

Liderazgo:

Es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita. En el caso específico de la Formación Técnica y Profesional, el liderazgo rebasa los límites de la escuela

politécnica y va a la empresa, ya que éste se ejerce en el proceso pedagógico profesional, que incluye el proceso productivo de la empresa.

Por consiguiente, el liderazgo en la Formación Técnica y Profesional se ejerce tanto por el director de la escuela politécnica como por el director de la entidad productiva, tanto por el profesor como por el instructor.

Conflictos del liderazgo:

1-Masividad y calidad.

2-Necesidades y posibilidades de financiamiento.

3-Autonomía e intervención estatal.

Cualidades del líder:

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz, inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente.
- Buen carácter.
- No le asusta ser un inconformista.
- Lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Arrastra y no empuja.
- Tiene autoridad moral.
- Aprender constantemente.
- Desarrollo de las personas e involucrar.
- Adaptabilidad.
- Creatividad.

Requisitos del líder:

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- Portador de lo nuevo, creador incesante. Apasionado por el cambio.
- Tacto psicológico para tratar de acuerdo a las características particulares.
- Saber intuir y prever los problemas. Hábil en la toma de decisiones.
- Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.

- Diseña, propicia en entorno que facilita la acción conjunta en individual.
- Apremia, transmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.
- Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- El líder resume y transmite historia.

Conocimientos del líder:

- Conocimientos de las personas.
- Conocimientos de la práctica docente.
- Conocimientos de las teorías educativas y de dirección.
- Conocimientos de modelos y técnicas de investigación.

Habilidades del líder:

- Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fueran.
- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para confiar en otros, aún si el riesgo es grande.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

Las cualidades que se atribuyen al líder no son privativas para otros miembros; la diferencia consiste en que el líder estas han adquirido un mayor desarrollo dando como resultado una personalidad más madura. Este enfoque permite explicar de manera coherente que las llamadas cualidades diferenciadas del líder cuyo carácter esencial radica no en su exclusividad, sino en su grado de desarrollo, son adquiridas en el proceso de interiorización de las normas de conducta, proceso que no puede ser encontrado fuera de su socialización, en el grupo familiar, escolar y laboral.

No basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, no con acumular una larga experiencia docente y de dirección, las posibilidades de éxito en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del directivo de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con el auxilio de lo más avanzado de la dirección científica. Dependen de lo que se

haga hoy pensando en el porvenir. Y esto es así por una razón no nueva, pero de extraordinaria vigencia:

"...ADIVINAR ES UN DEBER DE LOS QUE PRETENDEN DIRIGIR.

PARA IR DELANTE DE LOS DEMAS, SE NECESITA VER MAS QUE ELLOS".

José Martí. Discurso en Steek Hall el 21 de enero de 1880.

Esto no significa que el directivo tenga que ser un mago o prestidigitador. Significa que tiene que ser un líder, a su vez, el liderazgo educacional en todos los niveles a él subordinados, para lo cual tendrá que ser capaz de:

I.- Combinar en su gestión.

- La flexibilidad al cambio dictado por factores externos, con la estabilidad interna de la organización: cambiar de hoy para mañana por razones prácticas y crear, a su vez, nuevas bases que permitan a la organización contrarrestar la influencia del entorno.
- El pensamiento estratégico y global con la acción táctica y local: conjugar su invariable concentración en el logro de los objetivos, con la flexibilidad de análisis y proceder ante cada situación.
- La estabilidad en los resultados con la flexibilidad estructural y organizacional.
- El espíritu autodidacta con la dirección colegiada.

La conjugación armónica de estos elementos le permitirá garantizar con eficiencia, el cumplimiento de la política educacional del país, instrumentando su correcta adecuación a las condiciones concretas de la localidad, a las características específicas del personal que dirige y a las necesidades de los educandos que atiende.

II.-Lograr en su gestión.

- La motivación y creatividad de sus colaboradores, como esencia de su actuación, mediante el desarrollo de la comunicación con ellos, la satisfacción de sus necesidades y la incentivación del sentido de pertenencia en los mismos.
- Dirección participativa, la cual involucra a todos los subordinados en la búsqueda, definición, análisis y solución de problemas, así como en la toma de decisiones tácticas y estratégicas, en la medida en que se atienden y desarrollan los valores intangibles de que disponen. En esencia significa dar total atención al hombre.

- Obsesión por la calidad, ésta debe ser lograda por cada trabajador a él subordinado, durante todo el desarrollo del proceso pedagógico profesional.
- Apertura educacional a la comunidad, lo cual significa que debe haber una total correspondencia del trabajo con las necesidades e intereses de los alumnos, los padres, la empresa y la comunidad en que viven.
- El desarrollo de la creatividad, mediante la promoción de un ambiente de innovación e investigación y el reconocimiento personal de los logros que se alcancen.

En síntesis, se trata de lograr la aplicación consecuente de nuevos métodos estilo de dirección en los que se eliminan el burocratismo, el esquematismo, la inercia y todas sus escuelas, para dar paso a una constante búsqueda colectiva de soluciones creadoras a los problemas y a una conjunta proyección de las principales decisiones estratégicas.

El liderazgo no es atributo exclusivo de los seres superdotados. Potencialmente está en cualquier hombre normal, que enfrenta el trabajo de dirección con espíritu colectivista y desarrollo; con una insaciable sed de cambio y un ansia inagotable de colaboración en el perfeccionamiento de lo que hace.

Ahora bien, en lo relacionado con los líderes, se ha establecido con alguna fuerza algunos mitos o leyendas. Entre ellos podemos mencionar El liderazgo es una rara_habilidad. Las oportunidades de liderazgo son muchas y están, de acuerdo con su desarrollo, al alcance de todos .Los líderes nacen, no se hacen. No es fácil, no existe receta, ni manual, ni guía. Pero las principales capacidades se pueden aprender. Los líderes son carismáticos. Algunos sí, otros no. Pensamos que la cuestión es al revés: el carisma es el resultado de un liderazgo eficaz.

El líder empuja, manipula, manda. El líder dirige más por su arrastre que por su empuje; por inspirar, más que por mandar; por crear expectativas posibles y recompensar el progreso hacia ellos, más que por manipular; por capacitar a las personas para que usen su propia iniciativa y experiencias, más que por ignorar o constreñir las experiencias e iniciativas.

El líder no nace, se hace; el liderazgo es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo

creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una obra o una causa de marcada significación social.

No es difícil entender, por consiguiente, que con los directivos y el personal que labora en el Sistema Nacional de Educación y no con otros es posible alcanzar el liderazgo educacional y aplicar con él, nuevos métodos y estilos de trabajo y dirección en la formación integral de las nuevas generaciones.

El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las

características propias de su naturaleza y de su contenido. En ese sentido sostenemos que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional.

Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes. El director es un líder que dirige líderes. El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas. El líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal. La tarea directiva tiene cinco dimensiones:

- Apoya al claustro en el ámbito curricular.
- Involucra a la comunidad en la tarea.
- Controla y evalúa el rendimiento.
- Crea un clima pedagógico que facilita el proceso pedagógico profesional.
- Garantiza el desarrollo profesional de cada persona.

El elemento común que existe en estas cinco dimensiones de la tarea directiva es el hombre.

El liderazgo educacional es un factor importante para el funcionamiento de las Escuelas de Capacitación Sindical ya que la estructura y misión es semejante a los demás centros de enseñanza.

1.2 Análisis teórico sobre el liderazgo en la capacitación sindical

La capacitación es una de las principales inversiones que se realizan en una entidad, su impacto es hacia el futuro, es un factor clave para el desempeño con calidad de la actividad que se realiza. Como parte de las actividades de capacitación que se realizan para mejorar las competencias en el desempeño se encuentra la capacitación sindical.

La capacitación sindical constituye un sistema estructurado que proporciona exponer experiencias y trazar estrategias de trabajo que posibiliten a los profesores y directivos, preparar a los cursistas y ofrecerles conocimientos que les permitan ser protagonistas de las transformaciones en su esfera de actuación.

La capacitación es un proceso objetivo, sistémico y sistemático. Es un proceso porque se desarrollan una serie de secuencias de acciones encaminadas hacia un mismo fin, que a su vez cada una de ellas forma otros procesos y en cada una de ellas se establece la relación causa – efecto, los más notables son:

- Enseñanza – aprendizaje: Tiene carácter socializador, formativo y desarrollador, según la Doctora en Ciencias, Doris Castellanos Simons, (2002)

Tiene un referente teórico – metodológico común en la escuela histórico – cultural.

Las categorías enseñanza – aprendizaje tienen como base común:

- ✓ Un enfoque dialéctico y humanista centrado en el desarrollo integral de la personalidad.
- ✓ Pone énfasis en el papel de las condiciones de los distintos tipos de mediadores, en la interacción, la actividad y la comunicación; en la formación, expresión y desarrollo psíquico, aspecto que concreta lo esencial de la ley de la doble formación de los procesos psicológicos formulada por L.S. Vigostski.
- ✓ Reconocen el carácter activo y consiente orientado hacia los objetivos, las tareas y la utilización de diferentes instrumentos transformadores de la actividad de los estudiantes.
- ✓ Otorgan un papel importante al desarrollo de la conciencia y la autoconciencia en la formación de la personalidad.

- ✓ Esclarecen los momentos funcionales de la actividad: Orientación, ejecución y control de la actividad; que determinan y expresan particularmente diferentes formas de funcionamiento y de la estimulación del desarrollo.

De estos fundamentos se deriva el concepto de proceso de enseñanza – aprendizaje desarrollador: vía mediatizadora esencial para la apropiación de conocimientos, habilidades, normas de relación emocional, de comportamiento y valores, legados por la humanidad que se expresan en el contenido de la enseñanza, en estrecho vínculo con el resto de las actividades docentes y extradocentes que realizan los estudiantes.

El aprendizaje desarrollador activa, regula y motiva para aprender. Se orienta a la educación desarrolladora que está abierta a la diversidad. En el caso de las escuelas sindicales desarrolla hábitos, habilidades y capacidades en los cursistas que luego podrán ser empleadas en su práctica profesional.

Para desarrollar este proceso con la calidad requerida debe ser dirigido con eficacia por directivos capaces de llevarlo adelante, esto a su vez constituye otro proceso.

Proceso de dirección: Según Betancourt Pérez, A (2005) Dirigir es controlar acciones y esfuerzos de un grupo de individuos encaminados a cumplir un objetivo. Función que se encarga de guiar, motivar, establecer la comunicación eficaz así como resolver conflictos.

La dirección es una ciencia que se rige por leyes, principios, métodos y técnicas de forma objetiva. Es arte porque se necesita creatividad, intuición, carisma y subjetividad. Se debe destacar que el dirigente no es un ente mágico, capaz de resolver por sí solo los complejos problemas inherentes a su cargo y por ello necesita rodearse de colaboradores efectivos que participen activamente en el proceso de dirección y le ayuden a tomar decisiones correctas por lo que el trabajo en equipo juega un papel primordial.

Con la participación de los trabajadores se logra que identifiquen su esfuerzo personal con los resultados alcanzados por el colectivo, elevando el interés por mejorar y superar los escollos que puedan encontrarse en el cumplimiento de las diferentes tareas.

El dirigente en ocasiones no comprende que sus subordinados pueden colaborar en la solución de los problemas del colectivo por lo que toma

decisiones arbitrarias que traen como consecuencia descontentos en los subordinados.

La filosofía plantea que la dirección tiene tres enfoques: (ibídem)

- a. Socio-filosófico: Se desarrolla en la sociedad, es más estable y se ve a más largo plazo.
 - b. Histórico-Social: Contempla tradiciones, costumbres, hábitos y se identifica con los valores.
 - c. De actualidad: Los dirigentes no son iguales en las diferentes épocas, en la actualidad la dirección es más cambiante, dinámica y móvil.
- Trabajo grupal: Según lo planteado por el material básico Psicología para Educadores (2006) el grupo escolar no constituye una sumatoria de estudiante sino un órgano vivo, con identidad propia que se conforma en las interacciones y en la comunicación, generando normas, funciones, metas y objetivos comunes, compartidos y una especial dinámica que condiciona de forma notable los caminos que tomará el proceso en cada situación particular.

Desde una perspectiva del proceso de dirección el grupo constituye el espacio por excelencia donde se producen ideas que favorecen tanto la orientación de las tareas como la solución de los problemas así como la formación de importantes cualidades y valores de la personalidad de los subordinados.

El proceso de dirección cooperativo, como proceso de participación y colaboración ofrece las condiciones idóneas para aprender a convivir y aprender a ser; pero constituye además una herramienta para dar atención a la diversidad.

Por todo lo anteriormente expuesto el sistema de escuela utiliza el centralismo democrático en la orientación y control de las tareas así como en la solución de dificultades. De hecho la Escuela Nacional "Lázaro Peña" no dirige de forma unilateral, los reglamentos, programas y proyecciones de trabajo para los diferentes cursos así como la estrategia a cumplir, se colegian entre todos los profesores del sistema en el país y llevados a acuerdos que una vez aprobados son de estricto cumplimiento. Para el control de ello se realizan tres tipos de

visitas al año: visitas de asesoría, visitas de asesoría y control y visitas integrales a la provincia donde participa el organismo rector.

La Escuela de Capacitación Sindical como parte de la Capacitación Técnica y Profesional; imparte cursos por encuentro a sindicalistas del territorio dichos cursos son cursos cortos. En ellos se estudian disciplinas como Movimiento Obrero Sindical Cubano e Internacional, Economía, Legislación Laboral y Dirección y Comunicación. Estas disciplinas se imparten con enfoque interdisciplinario, multidisciplinario y político ideológico vinculando siempre la teoría con la práctica sindical.

Teniendo en cuenta que en Cuba la clase obrera está en el poder, se refuerza en los cursistas las convicciones que garantizan la posesión del poder político y el mantenimiento del proyecto socialista que requiere del desarrollo de un pensamiento creativo para enfrentar la realidad cubana.

En el centro se capacitan los cuadros profesionales y no profesionales de todos los niveles de dirección pero deben cumplir requisitos indispensables como:

- Haber egresado de técnico medio, doce grado o universidad.
- Ser dirigente sindical
- Tener hasta 45 años de edad
- Tener como mínimo un año de experiencia en su actividad laboral

Para la preparación integral de estos cuadros debe lograrse que los directivos docentes sean eficientes en la labor de dirección y sean verdaderos líderes es por esto que deben prepararse para su mejor desempeño.

Parafraseando la definición de Orlando Carnota Luján (2004), la escuela debe ser considerada por los ejecutivos de dirección como un organismo vivo capaz de transformarse constantemente.

Después de realizado el XIX Congreso de La Central de Trabajadores de Cuba se han producido una serie de cambios con el objetivo de potenciar el papel de los sindicatos en la construcción de la nueva sociedad, lo que ha traído también cambios en el sistema de capacitación de las escuelas sindicales.

El sistema de escuelas se amplía, surgen las escuelas municipales, cambian los planes de estudio y el método de recibirlos utilizando esencialmente como modelo pedagógico la clase encuentro con horas presenciales y no presenciales, utilizando el enfoque Níco López.

Para enfrentar estos cambios los directivos docentes deben comportarse como verdaderos líderes ya que el líder es la persona que hace crecer a la gente dando tareas y controlando, evaluando y estimulando. Debe tener habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Además de poderes como, del experto, legítimo, político y personal. Este último está dado por el carisma, la consideración individualizada y la estimulación intelectual en el momento de dirigir a sus hombres.

Un líder con carisma transmite su propia seguridad en si mismo y sus propias convicciones. Tiene capacidad de impactar y convencer e imprime al grupo los sentimientos de imitación con esto desarrolla sus potencialidades y las del colectivo encaminada al cumplimiento de la misión y los objetivos.

En cuanto a la consideración individualizada el líder debe tener en cuenta los planes de desarrollo personal, el reconocimiento, la delegación, el incremento de la responsabilidad, el intercambio entre nuevos y viejos trabajadores y el ejemplo para transformar.

El estímulo intelectual el líder lo logra aprovechando al máximo su equipo haciendo reflexionar y cuestionando a sus seguidores, promoviendo actividades de capacitación para potenciar capacidades, utilizando una correcta comunicación. Los verdaderos líderes se concentran en hacer las cosas adecuadamente, no sólo en las cosas bien. Este consejo proveniente de los consultores organizativos no es algo nuevo para los líderes de las escuelas, cuyas vidas están inmersas en dilemas éticos difíciles.

Los directores enfrentan estos dilemas todos los días, afirma William Greenfield (1991). Al tener obligaciones morales con la sociedad, la profesión, los subordinados y los alumnos, encontrando a menudo que no queda claro lo que es correcto o incorrecto, o lo que debe hacer uno o que perspectiva es correcta o no en términos morales.

Por desgracia, relativamente pocos administradores han sido entrenados para tratar con estos conflictos. Hasta hace muy poco, a los dilemas éticos se les entregaba muy poca atención en los programas de preparación (Lyn Beck y Joseph Murphy, 1996).

En la Escuela de Capacitación Sindical los directivos se enfrentan a diario a los dilemas éticos, en muchas ocasiones no saben que hacer y en otras son tan

moralistas que no toman las decisiones adecuadas, esto está dado por la poca preparación que tienen sobre temas como dirección y liderazgo por lo que se debe seguir trabajando en la potenciación de cualidades habilidades y poderes lo que se pretende lograr con la aplicación de la propuesta.

Los líderes de las escuelas enfrentan responsabilidades éticas, acota Greenfield (1996), porque se enfrentan a un conjunto distintivo de demandas éticas. Las escuelas son instituciones morales, diseñadas para promover normas sociales y los directores son los agentes morales que a menudo deben tomar decisiones que favorecen un valor moral sobre otro. Además, aunque las escuelas se dedican al bienestar de los estudiantes, los alumnos casi no tienen ninguna voz de lo que sucede ahí. Por todas estas razones, el proceder del líder debe ser deliberadamente moral.

El deber moral del líder se expresa no sólo en los dilemas éticos de día a día, sino que en las políticas y estructuras del día a día que pueden tener implicaciones éticas. Robert Starrat (1991) señala que todos los acuerdos sociales benefician a algunos a costa de otros; suponer simplemente que las escuelas abarcan estándares deseables es "éticamente ingenuo, si no es que culpable". Es por ello que los directores no sólo se deben comportar de manera responsable como un individuo, sino que deben crear una institución ética.

Como líderes, los directores tienen una especial responsabilidad de ejercitar autoridad de una manera ética. Greenfield señala que gran parte de la autoridad del director es moral; es decir, los profesores deben estar convencidos de que el punto de vista del director refleja los valores morales que apoyan. Pocas veces la coerción a través de la autoridad democrática tendrá un efecto duradero y positivo.

Los dilemas éticos que enfrentan los directores de las escuelas, como lo define Rushworth Kidder (1995), no es tener que hacer una elección entre lo correcto y lo incorrecto, sino que en elegir entre dos cosas correctas. Por ejemplo: considerar un soborno sería "una tentación moral", decidir que recursos escasos deben ir a una malla curricular con buenas posibilidades o a un programa para prevenir que los alumnos abandonen la escuela constituiría un dilema.

Los dilemas surgen cuando valores apreciados entran en conflicto. Un director que valora tanto la autonomía del profesor como el logro del alumno enfrentará

un dilema cuando los profesores quieran desarrollar una política que reduzca las expectativas. Este tipo de dilema se intensifica debido a que los líderes de las escuelas son funcionarios públicos que tienen obligaciones con mucha gente que a menudo tienen valores o intereses en conflicto.

Algunos estudios sugieren que las obligaciones de los superiores ponen especial presión en la toma de decisiones éticas. Por ejemplo: Peggy Kirby y colegas (1990) le preguntaron a otros colegas que evaluaran la manera en la que "un colega promedio" respondería a dilemas éticos. Los que contestaron por lo general que los colegas tomarían "el camino de la menor resistencia" al delegar el asunto al superior o tomar refugio en las políticas oficiales. Kirby y sus colegas especulan que estos colegas hipotéticos por lo general reflejan la norma.

Los filósofos morales concuerdan en que no hay una guía ética que entregue respuestas fáciles a dilemas complejos. Pero una serie de pensadores han sugerido algunas ideas básicas.

Primero, los líderes deben tener, y estar dispuestos a guiarse por, un sentido definido de estándares éticos. Starratt (1996) acota que una consciencia ética completamente informada contendrá temas de cuidado (¿Qué piden nuestras relaciones de nosotros?) justicia (¿Cómo nos podemos gobernar con justicia?) y crítica (¿Cuándo no somos consecuentes con los ideales de la Revolución Cubana propios ideales?).

Segundo, los líderes pueden examinar dilemas desde diferentes perspectivas. Kidder (1996) describe tres. Una es anticipar las consecuencias de cada elección e intentar identificar cuáles serán afectadas y de qué maneras. Otro enfoque usa las reglas morales, suponiendo que el mundo sería mejor si la gente siempre siguiera ciertas normas ampliamente aceptadas (como decir la verdad). Una tercera perspectiva enfatiza el cuidado, que es parecida a la regla de oro: ¿Cómo nos gustaría que nos trataran bajo circunstancias similares?

Tercero, los líderes a menudo pueden remarcar los temas éticos. Kidder (1996) señala que muchos temas aparentes son en realidad "trilemas", que ofrecen un tercer camino que evita el pensamiento ya sea por ejemplo: enfrentado con un padre que objeta una tarea que se ha entregado para hacer en la casa por razones religiosas, el director debe ser capaz de negociar una

asignación alternativa, de manera que se preserve la integridad académica sin pasar a llevar los derechos de los padres.

Finalmente, los líderes deben tener el hábito de la reflexión en conciencia, dondequiera que ésta los lleve. Por su naturaleza, la mayoría de las escuelas no alientan la discusión de temas éticos, los educadores pasan gran parte de su tiempo aislados entre ellos y siempre hay escasez de tiempo. Un medio de crear conciencia ética es conformar un comité de ética parecido a los que se encuentran en muchos hospitales. Tales comités no tendrán reglas formales, pero crearán conciencia de temas éticos, formularán códigos éticos y aconsejarán a educadores con dilemas éticos. Betty Sichel (1993).

Thomas Ser Giovanni (1992) dice que las escuelas verdaderamente efectivas son aquellas con un convenio compartido en el que estén claramente articulados los valores básicos de la escuela y en el que se entregue una norma por la cual las acciones serán juzgadas. Los líderes no sólo deben tomar el papel principal en la formulación del convenio, sino que también tienen que apoyarlo y hacerlo cumplir de una manera efectiva. Cuando se pasa por alto una norma vital, los directores deben "liderar con encono".

La Escuela de Capacitación Sindical dentro de sus programas de estudio contempla el reforzamiento de la ética de los cuadros ya que es una escuela política donde es necesario, además de impartir teoría, potenciar valores como patriotismo, laboriosidad, responsabilidad, solidaridad, entre otros.

No se concibe un cuadro sindical, ni un directivo docente que no tenga cualidades éticas, tiene que ser ejemplo dentro y fuera de su radio de acción, pues al dirigente las demás personas lo ven como aquel que no puede equivocarse, que debe hacer las cosas bien en todo momento. Se sabe que esto siempre no es así, que los directivos se equivocan al tomar decisiones, a veces no colegian las mismas lo que trae dificultades que atentan contra el proceso de dirección.

Los líderes deben practicar virtudes. El liderazgo moral comienza con los líderes morales Howard Gardner (1995) dice con respecto de los grandes líderes que éstos abarcan el mensaje que defienden; enseñan, no sólo a través de las palabras, sino que a través de las acciones.

¿Qué virtudes son más importantes para los líderes de las escuelas? En algunos estudios se sugiere que la honestidad es la cualidad más apreciada

por los subordinados Michael Richardson y otros (1992). Y cualquier director que ha lanzado un nuevo y riesgoso programa o ha cargado de manera pública la culpa por el error cometido por otro puede dar fe de la importancia del coraje. Algunos que escriben sobre ética señalan que los líderes deben usar su poder con restricciones, ya que este siempre tiene el potencial para tratar a los otros por debajo de lo que se merecen como individuos.

Peter Block (1993) defiende la mayordomía, que es la voluntad de aceptar responder por los resultados, sin tratar siempre de imponer el control sobre los demás. En términos simples, la mayordomía les pide a los líderes que reconozcan sus propias faltas y limitaciones humanas, y no esconderlas detrás de su estatus y poder.

Cualquiera que sea la virtud que se requiera, los filósofos morales desde la época de Aristóteles han enfatizado que esto se debe de volver un hábito. Al igual que los músicos desarrollan la capacidad musical al tocar un instrumento, la gente se vuelve virtuosa al practicar la virtud.

El comportamiento ético no es algo que se deba mantener en reserva para temas del momento; debe ser un compañero constante. Ser un líder ético, entonces, no es asunto de seguir unas simples reglas. La complejidad del líder es multidimensional, enraizada menos en el conocimiento técnico que en la integridad humana simple.

Un líder debe saber aprovechar el tiempo, la autora considera que un líder en el mundo de hoy se ve envuelto en un torbellino de acontecimientos con más problemas que los que realmente puede resolver, razón por la cual todo lo hace de prisa y la frase más escuchada de él es “lo siento no tengo tiempo”, curiosamente el tiempo es el mismo para todo, pero solamente unos pocos saben organizarse adecuadamente para manejarlo y no esperan que lo atropelle, el tiempo no se puede administrar, nosotros nos debemos administrar para aprovechar el tiempo.

Muchos líderes sin darse cuenta hacen poco y pierden mucho. El gran secreto de los líderes para hacer grandes cosas, a pesar de que la duración de su vida es igual a los demás es pensar, el concepto clave, el origen del que se han emanado todos los cambios ha sido el pensamiento humano, pero la mayoría se pregunta ¿Cómo pensar? Sino tengo tiempo para resolver tantos problemas, y se contestan, cuando resuelva los problemas pensaré.

El líder que aspira a la excelencia debe planear y delegar eficazmente para poder tener el cincuenta por ciento de su tiempo libre para pensar, filosofar y decidir aspectos fundamentales de su organización.

En la actualidad la prisa es tal por actuar de inmediato que corremos el riesgo de no encontrar los caminos más productivos para lograr los objetivos propuestos. El darnos tiempo para retomar nuestra estrategia a corto y largo plazo, es una curiosa inversión que traerá muchos beneficios, solo con pensar que es correcto o no, no se solucionan los problemas, estamos de acuerdo que se debe pensar en soluciones viables, pero hay que comunicarlas de forma efectiva, logrando en los subordinados cambios en el conocimiento, el comportamiento y las actitudes.

1.3- La Comunicación como herramienta fundamental para ejercer el liderazgo

Para ejercer el liderazgo es importante tener en cuenta los elementos esenciales de la comunicación para González Rey. F (1995), comunicación: Es la que da sentido a la vida humana y tanto más rica será la vida cuanto más el hombre pueda comunicarse, cuanto más y mejor pueda compartir con los demás.

Según consideraciones de L S Vigostsky (1981) la comunicación se interpreta como un intercambio de pensamientos, emociones, ideas, sentimientos y vivencias. Es un término que puede tener diferentes interpretaciones lo que hace complejo su estudio.

Este autor plantea que los elementos básico son: el emisor, el receptor y el mensaje, los cuales están en estrecha relación. Esta se ve como en un proceso en el cual transcurre la interacción entre el sujeto y el intercambio de información, de vivencias e influencias mutuas, siempre dejan huellas que favorecen el cambio en los interlocutores.

El ser humano al comunicarse con otro, es expresión no solo de su personalidad, de su conciencia individual, sino también del lugar que ocupa en la sociedad, es portador de valores y elementos de la conciencia social.

Este autor esclareció el papel de la actividad y la comunicación en el proceso de socialización del sujeto. Este eminente psicólogo plantea que la esencia de cada individuo, su personalidad, es el sistema de relaciones que establecen

con los que lo rodean, por tanto, el aprendizaje es una actividad, no solo individual, sino también social que implica la comunicación con otras personas.

Desde esta posición se confirma que el lenguaje cuya función primaria es la comunicación, se adquiere en el intercambio social y está muy unido a la capacidad de abstracción, conceptualización y generalización que caracteriza la actividad del pensamiento.

La doctora Victoria Ojalvo y otros (1995) precisan que la comunicación es un proceso de interacción, de contacto entre personas, de interrelación entre personalidades. Desde esta posición enfatiza el carácter interrelacionador e interactuante de la comunicación.

Para Mario Kaplun (1987), estudioso latinoamericano, en los procesos de comunicación resulta evidente la inseparable unidad entre la función expresiva – comunicativa en el desarrollo del conocimiento, sobre el criterio que el educando llega más a la apropiación del conocimiento cuando construye, elabora personalmente y en la medida que existan interlocutores que expliquen lo que se deba explicar, el proceso de análisis y síntesis será mayor.

La comunicación según el propio autor, presupone el conocimiento de aquello que se comunica, pero también el pleno conocimiento de ese algo llega cuando existe la ocasión y la exigencia de comunicarlo. Aprender y comunicar son componentes de un mismo proceso cognoscitivo, componente simultáneo que se penetran y necesitan recíprocamente.

Este autor (1995) plantea que la comunicación participativa es un principio universalmente aceptado en las Ciencias Pedagógicas y de la Dirección, pues un método es más educativo en cuanto favorece la participación activa de los educandos y los subordinados.

Vicente González Castro (1995) considera que la comunicación es el intercambio, la interrelación, el diálogo como vida en sociedad, todo ello relacionado con las necesidades productivas del hombre y no pueden existir sin el hombre.

Para dar una caracterización efectiva de este proceso se debe adoptar el criterio de M. Soto (2001) relacionado con los siguientes aspectos teóricos.

- El tipo de actividad en que se desarrolla la comunicación.

- La formación y el contenido que adopta la comunicación a través del lenguaje.
- Las redes de comunicación que se manifiestan a través de las relaciones sociales que se establecen en los diferentes procesos.
- La personalidad como elemento esencial para el proceso de comunicación.

A partir de estos aspectos la autora citada anteriormente plantea los siguientes elementos para acercarse a una definición de comunicación:

1- Es un proceso que se manifiesta a través de la interacción de dos o más sujetos en la que ambos polos son activos y se influyen mutuamente.

2- Surge en forma de comunicación emocional afectiva de carácter selectivo: a partir de las necesidades de expresarse y se va transformando con el desarrollo de la personalidad.

En material de apoyo elaborado por la Escuela Nacional Lázaro Peña aparece que la comunicación tiene funciones como: enlaza, informa, dinamiza, organiza, acepta, detecta y crea imagen, pero también presenta barreras que la dificulta como: falta de planificación, mensajes confusos, malos entendidos, ambigüedad en el mensaje, cadena de comunicación muy extensas, no saber escuchar, prejuicios, etc.

En dicho material se expresa que existen distintos tipos y formas de comunicación: auditiva, visual y táctil, la auditiva se expresa a través de los sonidos producidos por el emisor. La visual consiste en la comunicación que el emisor percibe por la vista y la táctil se considera como aquella en que el emisor entra en contacto físico con el receptor.

La comunicación se puede realizar de diferentes formas. Directa e Indirecta. En la directa el emisor y el receptor hablan frente a frente. La indirecta está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia, por ejemplo hablar por teléfono, video, informes, etc.

Todo este proceso requiere tanto de un emisor que lo inicie como de un receptor que lo complete. El emisor proyecta el mensaje que es recibido por el receptor, esta es la trilogía de la comunicación, en ella no solo se transmite información sino que al mismo tiempo impone una conducta o un comportamiento. La comunicación es de vital importancia para las instituciones ya que no se concibe una actividad entre las personas sin ella.

En el material de apoyo mencionado anteriormente se plasma que la comunicación influye en el desarrollo de la personalidad. Las operaciones intelectuales se apoyan en la actividad, sin embargo el sentido psicológico que adquiere cada contenido intelectual y en la forma que se utiliza, depende de la comunicación. De igual manera cuando se aborda el estudio de los grupos se destaca que la correcta comunicación constituye un elemento aglutinador de sus integrantes, es un indicador de desarrollo grupal que favorece el crecimiento de sus miembros.

Por lo tanto en nuestra labor educativa se debe propiciar una comunicación que garantice la misma entre alumnos y profesores, entre profesores, entre dirigentes y subordinados que contribuyan a la creación de un clima psicológico positivo y al desarrollo sano de la personalidad.

En este material se analizan distintos enfoques sobre la comunicación que permiten establecer diferentes características:

- Carácter procesal: Fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo.
- Carácter interactivo: Porque involucra a los sujetos que se incluyen mutuamente.
- Carácter plurimotivado: Variable a partir de los vínculos que se van construyendo en la propia relación.
- Carácter constructivo: Pues los participantes están en un proceso permanente de construcción y reconocimiento de sus conocimientos, valores, vivencias, conductas y por tanto desarrollo.
- Carácter temporal.
- Carácter complejo: A partir de los niveles y los propios procesos en que transcurre. Refleja la dialéctica de lo social, lo grupal y lo individual.

Para eliminarlas sugerimos: Tener claro el mensaje que se desea transmitir así como su objetivo, definir el medio a utilizar, establecer una política para que el diálogo involucre a todos, incentivar los flujos de comunicación de abajo hacia arriba, planificarla sobre la base de adecuada información que proporciona los cuadros directivos y los líderes de base, identificar las expectativas, intereses, y motivaciones de los receptores que permite establecer una comunicación en

base a temas y mensajes trascendentes, escuchar con atención, la persona que se siente escuchada tiende a actuar de la misma manera.

Existen distintos tipos de comunicación: Auditiva (se desarrolla a través de los sonidos producidos por el emisor). Visual (consiste en la comunicación que el emisor percibe por la vista), táctil (se considera aquella en que el emisor entra en contacto físico con el receptor).

La comunicación se puede realizar de diferentes formas:

- Directa: Cuando el emisor y el receptor hablan frente a frente.
- Indirecta: Está basada en una herramienta o instrumento, ya que el Emisor y el Receptor están a distancia, ejemplo: Hablar por teléfono, video, informes, etc.

Este proceso requiere tanto de un emisor que lo inicie, como un receptor que complete el vínculo de la comunicación. En toda comunicación el emisor proyecta un mensaje que es recibido por el receptor. Esta es la trilogía de la comunicación.

Emisor → Mensaje → Receptor.

La comunicación no solo transmite información sino que al mismo tiempo, impone una conducta o un comportamiento.

La comunicación es de vital importancia para las instituciones educativas ya que no se concibe una actividad entre las personas sin ella.

La influencia de la comunicación en el desarrollo de la personalidad es indiscutible, puesto que las operaciones intelectuales se apoyan en la actividad, sin embargo el sentido psicológico que adquiere cada contenido intelectual y la forma que se utiliza depende de la comunicación.

De la misma manera cuando abordamos el estudio de los grupos se destaca que la correcta comunicación constituye un elemento aglutinador de sus integrantes, es un indicador de desarrollo grupal que favorece el crecimiento de los mismos. Por lo tanto en nuestra labor educativa se debe propiciar una comunicación que garantice la misma entre alumnos y profesores, entre profesores y entre dirigentes y subordinados que contribuya a la creación de un clima psicológico positivo y al desarrollo sano de la personalidad.

Debemos destacar que dentro de las funciones de la comunicación son diversos los autores que destacan entre ellas la informativa, la afectiva y la reguladora. En resumen el profesor puede y debe llegar a convertirse en un

comunicador. Conocer y tener presente los componentes de la comunicación afianzan la posibilidad de hacer más efectiva la acción del dirigente en su trabajo.

La comunicación de una organización se desarrolla fundamentalmente en dos niveles uno interno y otro externo. La comunicación interna: Centra su interés en los procesos, por medio de los que procuran que los miembros de la dirección cumplan tareas encomendadas y en como los canales de información la facilitan de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo, de ahí que su finalidad primordial sea lograr que los trabajadores conozcan y sobre todo, acepten las políticas y directivas de la escuela. La comunicación interna promueve confianza y lealtad hacia el líder.

Hay que tener en cuenta otro aspecto de la comunicación, su efectividad esta es efectiva cuando produce un cambio en el conocimiento, actitud y comportamiento; aportando al interlocutor elementos nuevos, desconocidos para su actividad, su vida; se interioriza, se compromete y posibilita una actitud efectiva, es decir expresa lo que siente, lo que piensa y en correspondencia con ello en su comportamiento se reflejará una transformación tal que se cumpla el objetivo del emisor.

En resumen la autora de este trabajo considera que la comunicación influye en el liderazgo, en las relaciones personales que se producen entre dirigentes y entre dirigentes y subordinados durante la práctica de la dirección generando patrones de conducta que actúan en el crecimiento de los dirigidos.

Además los dirigidos deben caracterizarse por no solo jugar un papel de receptor, es necesario para que la actividad de dirección sea efectiva que estos aprendan a desempeñar el rol de emisor y receptor indistintamente, lo que permite escuchar y decepcionar la información que ofrecen sus colegas, dar sus opiniones, autovalorarse determinando barreras y potencialidades en su desarrollo profesional, estos no son solo vías para dar mayor protagonismo a los subordinados sino una forma de enriquecer el diagnóstico del colectivo de dirección en general y de cada uno en particular.

Atender a la estrecha relación entre los elementos que componen la comunicación: (sujeto – sujeto, objetivo – motivo, contenido – medio) es de especial importancia en la realización de los consejos de dirección. En la relación sujeto – sujeto toda persona al comunicarse actúa en un sistema de

relaciones sobre la base de representaciones consientes de esta y lo hace a través de un estilo que le permite una mayor o menor comunicación con los demás asumiendo uno u otro rol indistintamente.

Muy vinculado con lo expresado anteriormente, están los estilos comunicativos. Victoria Ojalvo (1995) tomando como criterio las funciones educativas, propone cuatro estilos de comunicación pedagógica: comunicativa, funcional, formal, no comunicativa. Según esta autora los diferentes estilos se caracterizan por:

Estilo Comunicativo:

- Estimular la participación activa de alumno y profesores, tanto en temas docentes como de otra índole.
- La preocupación por los problemas y dificultades de los docentes tanto en su área de trabajo como en lo personal.
- La actuación sensible del docente y el tacto en el trato entre otros

Estilo funcional:

- Estimular la participación de los subordinados fundamentalmente en el aspecto docente
- La tendencia a destacar los logros.
- La utilización del estímulo más que la reprobación.

Estilo formal:

- Pobre estimulación de la participación.
- La tendencia a destacar los logros y la estimulación, pero regida fundamentalmente por los aspectos reglamentados.

Estilo no comunicativo:

- Pobre estimulación de la participación de los subordinados.
- Poco tacto en el trato.
- Tendencia a destacar más las insuficiencias, escasa utilización del estímulo, tendencia más a la reprobación.

Estos estilos son usados indistintamente por los directivos docentes en su accionar, en el Consejo de Dirección estos desempeñan roles diferentes, en tal sentido se hace necesario partir del autoperfeccionamiento para explotar las relaciones sujeto – sujeto en función de perfeccionar los modos de actuación propios de los dirigentes para dar respuesta a las exigencias de las transformaciones ocurridas en la educación cubana y en particular en la Capacitación Sindical.

En la Escuela de Capacitación Sindical los líderes que necesitamos deben saber comunicarse, de ahí que dentro de la propuesta de actividades de capacitación se escogieran temas sobre Comunicación que potenciaron el liderazgo temas que fueron impartidos dentro de las formas de organización del trabajo establecidas para los directivos docentes de este tipo de centro.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO, FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA Y VALIDACIÓN

En este capítulo se presenta, el diagnóstico, la fundamentación de la propuesta para la potenciación del papel del líder que deben jugar los directivos docentes de la Escuela Provincial de Capacitación Sindical, así como la validación de la propuesta y sus componentes.

2.1- Diagnóstico del estado actual del problema científico.

En el **diagnóstico inicial** se comprobó, utilizando diferentes instrumentos: como: observación científica, conversaciones personales y debates colectivos, que los directivos docentes en su accionar diario y en el cumplimiento de sus funciones de organizar, planificar, ejecutar y controlar a los subordinados presentan dificultades que atentan contra la calidad del proceso docente metodológico que dirigen, estas se concentran en:

- 1- Insuficientes conocimientos en las funciones de su cargo.
- 2- Bajo nivel de conocimientos sobre temas de liderazgo y comunicación.
- 3- Bajo nivel de originalidad y receptividad.
- 4- Poco optimismo y flexibilidad en el actuar.
- 5- Insuficiente fluidez de ideas.
- 6- Incorrecto uso del poder del cargo.

Con el objetivo de medir el comportamiento de cada uno de los directivos docentes se estableció un valor a cada indicador de la variable los cuales fueron medidos a cada uno de los miembros de la muestra, los valores escogidos fueron del uno al tres.

Valor 3 – Comportamiento alto

Valor 2 – Comportamiento medio

Valor 1 – Comportamiento bajo

Sumando el valor de cada indicador por miembro de la muestra y dividiendo entre tres (cantidad de dimensiones) se obtuvo que: entre 6 y 9 los resultados son bajos, entre 10 y 15 los resultados son medios, y de 16 en adelante los resultados son altos.

Para medir estos indicadores se tuvieron en cuenta los siguientes criterios evaluativos que una vez aplicados corroboró matemáticamente lo que ya se conocía de la práctica cotidiana.

Dim. Ind. Categoría Criterios

Dim.	Ind.	Categoría	Criterios
I	1	Alto	Poseen conocimientos de las tareas del cargo
		Medio	Poseen algunos conocimientos de las tareas del cargo
		Bajo	Desconocimiento de las tareas del cargo
	2	Alto	Poseen conocimientos sobre temas de liderazgo.
		Medio	Poseen algunos conocimientos sobre temas de liderazgo
		Bajo	Desconocimiento sobre los temas de liderazgo.
II	3	Alto	Conocen los métodos y procedimientos para ejercer liderazgo suficientemente.
		Medio	Conocen los métodos y procedimientos para ejercer liderazgo de forma aceptable.
		Bajo	No conocen los métodos y procedimientos para ejercer liderazgo.
III	4	Alto	Se manifiestan optimistas en la solución del problema.
		Medio	Se manifiestan poco optimistas en la solución del problema.
		Bajo	No se manifiestan optimistas en la solución del problema.
	5	Alto	Satisfactoria fluidez de ideas al orientar una tarea.
		Medio	Aceptable fluidez de ideas al orientar una tarea.
		Bajo	Insuficiente fluidez de ideas al orientar una tarea.
	6	Alto	Suficiente responsabilidad para cumplir las tareas del cargo.
		Medio	Aceptable responsabilidad para cumplir las tareas del cargo.
		Bajo	Insuficiente responsabilidad para cumplir las tareas del cargo

Para dar solución a esta contradicción se realizó la instrumentación de la propuesta con la cual se potenció el liderazgo en los directivos docentes de esta escuela.

2.2- Propuesta de las actividades de capacitación desarrolladoras (Teóricas y prácticas)

Para la organización de las mismas se parte del análisis de los contenidos de mayor importancia sobre el tema de liderazgo las cuales se planificaron y desarrollaron, dentro de las formas de organización del trabajo de este tipo de centro principalmente en los consejos de dirección, los colectivos de profesores, actividades metodológicas, así como otras de carácter práctico que están dentro de sus funciones.

Actividad # 1:

Objetivo: Capacitar a los directivos docentes en temas de liderazgo.

- Debatir elementos fundamentales sobre el liderazgo en el marco de un Consejo de Dirección.

Contenido: Concepto de líder. Aptitudes. Habilidades. Diferencia entre liderazgo y dirección. Estilos del líder. Poderes.

Forma de docencia: Conferencia debate

Tiempo: 2 horas

Ejecutor: Especialista de la Cátedra de Dirección

Tratamiento Metodológico: La autora de este trabajo en calidad de subdirectora docente de la Escuela de Capacitación Sindical, dio la tarea a un especialista de la cátedra de Dirección y Comunicación de impartir un tema utilizando una conferencia debate a los miembros del Consejo de Dirección, con el contenido antes mencionado, este especialista previamente planificó su conferencia en la cual se auxilio de información digitalizada que se encuentra en un Power Point en la computadora de la subdirección docente.

Luego de impartida la conferencia se estableció un debate sobre los contenidos impartidos donde se reafirmaron conocimientos y potenciaron habilidades, lo

que fue corroborado mediante las respuestas dadas por los directivos en los debates.

Actividad # 2.

Objetivo: Capacitar a los directivos docentes en temas de comunicación.

- Impartir un tema teórico en el colectivo de profesores sobre la Comunicación Organizacional.

Contenido: La Comunicación. Su importancia para ejercer liderazgo. Sus funciones. Tipos de Comunicación. Diferentes enfoques. Barreras más comunes.

Forma de docencia: Seminario.

Tiempo: 3 horas.

Ejecutor: Especialista de la Cátedra de Dirección

Tratamiento metodológico: Igualmente que la actividad anterior se le dio la tarea a la especialista de la cátedra de comunicación – dirección de impartir un seminario sobre el contenido plasmado anteriormente. Este especialista desarrolla su clase a través de una guía de estudio independiente la cual se entregó antes de la realización del Consejo de Dirección la cual fue desarrollada por los mismos de forma individual una vez obtenido el conocimiento se convocó a un debate teórico colectivo donde cada miembro expone con sus palabras el conocimiento encontrado en los textos. Una vez expuesto este conocimiento por parte de los miembros de la muestra, el especialista da la palabra a los demás para fertilizar, oponer o ratificar las ideas expresadas ofreciendo conclusiones parciales una vez debatido cada elemento del contenido, al final se ofrecen las conclusiones finales de acuerdo con los objetivos propuestos y utilizando el enfoque político – ideológico. Se controla las exposiciones de cada uno por el especialista

Actividad # 3.

Objetivo: Capacitar a los directivos docentes en temas de liderazgo.

-Realizar un taller sobre el liderazgo para el trabajo del directivo docente.

Contenido: El liderazgo para el trabajo del directivo docente de las escuelas sindicales.

Forma de docencia: Taller

Tiempo: 4 horas.

Ejecutor: Especialista de la Cátedra de Dirección

Tratamiento metodológico: La especialista de la cátedra de dirección completa el sistema de capacitación teórica con un taller relacionado a los elementos fundamentales a tener en cuenta para ejercer liderazgo. Se dividió el consejo de dirección en dúos y aplicando la técnica de la matriz DAFO pide a un dúo que escriba en un papel la fortaleza a otro las oportunidades, a otro las debilidades y al último las amenazas que existen para desempeñarse de forma eficiente en sus cargos para ello da un tiempo de 30 minutos.

Una vez hecho este trabajo se le da la palabra a un miembro de cada dúo para que exponga lo expresado en cada hoja de papel, luego pide que propongan como minimizar las amenazas y eliminar las debilidades las cuales se van escribiendo por parte del especialista en el pizarrón.

Con las propuestas dadas y escritas en el pizarrón y con la ayuda de los directivos docentes, el especialista va conformando un plan de acciones que eliminen las debilidades, una vez eliminadas estas se potenció el liderazgo para el desempeño del directivo docente, este plan se hizo cumplir dentro del contenido de trabajo de cada dirigente durante el curso escolar 2008 – 2009.

Este plan de acción sirvió para controlar lo aprendido por cada miembro del Consejo de Dirección

Actividad # 4.

Objetivo: Comparar las cualidades, habilidades y poderes que posee el líder obrero Pedro Larrea con las cualidades, habilidades y poderes que poseen los líderes de la Escuela de Capacitación Sindical.

- Debatir el material “Apuntes históricos sobre la vida y la obra de Pedro Larrea”.

Desarrollo: Se orientará a cada miembro del Consejo de Dirección el estudio independiente del material bibliográfico que se encuentra en la biblioteca del centro, durante una semana, una vez estudiado el mismo, realizar un debate colectivo sobre las cualidades, habilidades y poderes que se detectan en este líder obrero que es una personalidad dentro del Movimiento Obrero Espirituano que desarrolló su labor entre los años 1900 – 1941.

Una vez debatido el documento tomado como referencia, se propicia una reflexión en el marco de un Consejo de Dirección destacando lo que nos falta para ser un verdadero líder realizando comparaciones entre el líder estudiado y el desempeño diario de cada uno de los miembros de este consejo de Dirección. Este debate potencia conocimientos importantes sobre liderazgo y propicia mejor desempeño de los directivos.

Ejecutor: Subdirector docente.

Lugar: Consejo de Dirección.

Materiales a utilizar: Materiales bibliográficos digitalizados e impresos.

Actividad # 5.

Objetivo:

- Desarrollar habilidades de comunicación, como elemento fundamental para ejercer el liderazgo, en los directivos docentes en la Escuela de Capacitación Sindical.
- Rotar a los miembros del Consejo de Dirección en la apertura de los cursos que desarrolla la Escuela de Capacitación Sindical.

Tratamiento metodológico: Seleccionar un miembro del Consejo de Dirección para realizar la apertura de cada curso que se imparta en la escuela, donde cada uno cumpla los pasos siguientes:

- Presentación de profesores y alumnos.
- Presentación del programa de estudio, evaluativo y expectativas.
- Presentación del horario docente.
- Lectura del reglamento disciplinario interno.

Esta actividad se planifica dentro del horario docente de los diferentes cursos. Con esto se desarrollan habilidades tanto de comunicación como de liderazgo al tener que enfrentarse a una tarea que es evaluada por estudiantes e invitados, de acuerdo al desempeño de cada directivo en la función que le fue asignada.

Actividad # 6.

Objetivo: Potenciar en los directivos docentes de la Escuela de Capacitación Sindical las habilidades, cualidades y poderes que debe tener un líder.

Actividad: Realizar un análisis en el marco de un Consejo de Dirección sobre una dificultad determinada.

Tratamiento metodológico: En el Consejo de Dirección se analiza el incumplimiento de algunos sindicatos del plan de matrícula de Escuelas Elementales en una etapa del curso escolar.

Se conformó un panel con profesores de la cátedra de Dirección (2) con el objetivo de relatar la propuesta de solución al problema que aconseje cada directivo, además de observarles algunos indicadores como: valor, entrega, sencillez, creatividad, poder de decisión y responsabilidad durante su intervención.

Luego una de las profesoras lee la relatoría realizada donde aparecen las dificultades observadas a cada directivo y la propuesta de solución que aconseje. Los panelistas dan la palabra a los demás directivos para que señalen los errores que detectaron y propongan como solucionarlos.

Las especialistas del panel fueron ofreciendo conclusiones parciales después de cada intervención, resaltando lo positivo y completando la información a cada participante. Esta actividad además de fortalecer las habilidades, cualidades y poderes para ejercer liderazgo en los miembros del Consejo de Dirección dará inicio a la búsqueda de información, análisis y debate sobre el tema.

Actividad # 7

Objetivo: Estimular la producción de ideas novedosas en los miembros del Consejo de Dirección en relación con la orientación de las tareas propias del cargo.

Actividad: Se combinan varios procedimientos con el fin de obtener la mayor cantidad de ideas que posibiliten la orientación de las tareas propias del cargo.

Tratamiento metodológico: Se inicia dando a conocer las reglas generales tales como:

- No enjuiciar las ideas expresadas por los miembros del grupo, tampoco criticar de manera inmediata las opiniones propias.
- Cada uno puede tomar caminos novedosos, aprovechando toda la plenitud de su imaginación. Cuando más extraña o novedosa sea su idea es mejor.

- No debe tener miedo a las ideas más inusitadas, que puedan convertirse quizás en las más factibles, ya que está aplazado el juicio y predomina una atmósfera creativa.

- Se busca la manera de generar el máximo de ideas y no conformarse con las primeras que salen del grupo.

Dentro de los procedimientos a aplicar tenemos:

- Descomponer y analizar la tarea que se orienta.

Reagrupar estructuradamente los elementos que la integran.

- Relación y combinación de los mismos.

Ejemplo de tarea a orientar:

- Realización del seminario a maestros de aulas elementales en los municipios.

¿Cómo planificar el seminario de maestros de aulas elementales en los municipios?

Algunas respuestas pudieran ser:

1- Relación entre el programa de estudio orientado por la Escuela Nacional “Lázaro Peña” y las condiciones para impartirlo en cada municipio.

2- Representar en una tabla el cronograma de impartición de las clases que pueden ser presenciales o no presenciales.

3- Registrar las tareas docentes buscando su relación y novedad, entre otras.

Es importante la elevación de las ideas en la búsqueda de vías para el cumplimiento de la tarea orientada.

Actividad # 8

Objetivo: Potenciar los modos de actuación de los directivos docentes para enseñar a definir el concepto de liderazgo.

Actividad: Realizar discusiones grupales encaminadas a potenciar los modos de actuación de los directivos docentes para enseñar a definir el concepto de liderazgo.

Tratamiento metodológico: Sentados en semicírculo el facilitador (profesor de la especialidad de dirección) orienta a los participantes que observen como dos directivos docentes proceden en su intervención, en un consejo de dirección, para enseñar a definir el concepto de liderazgo.

Se pidió a los participantes que reflexionen sobre el modo de actuación de cada uno a partir de: utilización de diferentes fuentes bibliográficas para

definirlo. Si la definición del concepto expresa las características esenciales del mismo. Si el directivo llega a tener una definición mental del concepto, para lo cual se le pidió que los representara de forma esquemática. Si se conduce a un aprendizaje desarrollador estimulando el pensamiento original.

A final se les pidió a los participantes a través de la fertilización de ideas las modificaciones que introducirá en su modo de actuar para enseñar a definir el concepto de liderazgo.

Actividad # 9

Objetivo: Estimular el pensamiento divergente analógico por imagen de forma independiente y grupal al trabajar conocimientos sobre comunicación.

Actividad: Se orientó realizar la actividad de forma independiente, cada directivo docente tiene la misión de elaborar y transmitir un mensaje al resto de los participantes, que debe descifrarse sin que medie la palabra y cada uno utilizará diferentes medios para cumplir su mudo encargo., estos pueden ser gestos, dibujos, caricaturas o esquemas.

Ejemplos de mensajes que pueden ser transmitidos:

- 1- Realizar el plan de trabajo mensual.
- 2- Impartir clases.
- 3- Elaborar guiones metodológicos, entre otros.

Actividad 10

Objetivos:

Aplicar conocimientos adquiridos en el estudio del tema del tema liderazgo educacional.

Actividad: utilizando la técnica participativa "Mi historieta". Se formarán dúos con los miembros del consejo de dirección, cada uno extrae del buzón una situación y construirá una historieta con la respuesta de la misma.

Cada dúo en plenario narrará su historieta.

El facilitador en plenario promoverá un diálogo entre los participantes a partir de las historietas y después hará una conclusión parcial.

Al concluir se debe seleccionar la mejor historieta.

Ejemplo: cumplimiento por parte de los profesores de la vinculación a los sindicatos. Materiales: tarjetas con situaciones elaboradas por el profesor, buzón

2.3- Validación de los resultados

Observación Científica inicial. (Anexo 2)

De la observación científica inicial realizada a cada miembro de los directivos docentes de forma sistemática y durante las funciones de trabajo de los mismos, se pudo comprobar que: todos conocen las funciones de sus cargos en el nivel bajo, así lo corroboran los valores otorgados al indicador que en una posibilidad de 1 a 3, están en el valor 1 lo que representa un 20%.

Con respecto al conocimiento sobre temas de liderazgo se verificó que todos los directivos fueron evaluados en el nivel bajo, valor 1. no han recibido capacitación alguna sobre el tema, representando el 15% de los miembros de la muestra.

En el conocimiento de métodos y procedimientos que se necesitan para ejercer el liderazgo, dos directivos se encuentran en el nivel medio (4 y 5) o sea en el valor 2, lo que representa el 33,3% y los otros 4 en el nivel bajo, valor 1 manifestándose en 66,6%.

El indicador de optimismo en la solución de un problema un directivo fue evaluado en el nivel medio (el 4), valor 2 representado el 16,6% de los miembros de la muestra, los demás fueron evaluados en el nivel bajo, valor 1 para un 83,3%.

Pudiendo verse en ellos poca confianza en que los problemas se solucionen en los diferentes momentos, que son frutos de su gestión como directivos.

En la fluidez de ideas dos directivos se evalúan en nivel medio (4 y 5), valor 2 para un 33,3%, los otros cuatro en el nivel bajo, valor 1, el 66,6% son poco creativos al proponer soluciones viables a los problemas.

En el indicador 6 responsabilidad para cumplir tareas del cargo dos directivos se evalúan en el nivel medio, (el 3 y 5), valor 2, el 33,3% los demás en el nivel bajo, valor 1, el 66,6% a veces no son todo lo responsable que deben ser al resolver problemas u orientar tareas.

De forma general y sumando cada indicador por miembro de la muestra se obtuvo valores entre 6 y 9, resultados en nivel bajo.

Con este análisis anterior se corrobora la necesidad de aplicación de las actividades de capacitación diseñadas en este informe, tanto teórica como práctica con el objetivo de potenciar el papel del líder en la dirección docente.

Entrevista inicial realizada a cada miembro de la muestra (Anexo3)

Al medir el indicador 1, conocimiento de las funciones del cargo se conoció que los miembros de la muestra uno, dos, cuatro, cinco y seis fueron evaluados en el nivel bajo, valor 1 lo que representó un 83,3% y el miembro tres solamente se comportó en el nivel medio, valor 2 para un 16,6%.

Al preguntar si han recibido capacitación sobre liderazgo el miembro de la muestra cuatro, solo la recibió representando el 16,6%, pues participó en un postgrado en el 2006 en la Escuela Nacional "Lázaro Peña"; los demás miembros se evaluaron en el nivel bajo, valor 1, representando el 83,3% que no han tenido oportunidad de recibir estos temas hasta el momento.

A sí conocen los métodos y procedimientos que se utilizan para ejercer liderazgo, todos plantean que no los conocen por lo que fueron evaluados en el nivel bajo, valor 1, para un cero por ciento.

Al preguntar sí se consideran optimistas cuando deben resolver un problema los seis miembros de la muestra plantearon que en estos tiempos es muy difícil resolver un problema por las grandes dificultades y tropiezos que se encuentran a diario, por lo que fueron evaluados en el nivel bajo, valor 1 para un cero por ciento.

Cuando se indagó sí al orientar las tareas que dirigen proponen ideas de cómo cumplirlas, los miembros de la muestra dos y cuatro respondieron que a veces por lo que se evaluaron en el nivel medio, valor 2, lo que representó el 33,3% los demás plantearon que no, algunas veces por la premura del tiempo y otras por no saber hacerlo esto representó el 66,6%.

Al preguntar que si se consideran responsables al cumplir una tarea o solucionar un problema, los miembros de la muestra tres y cinco respondieron que si, por lo que fueron evaluados en el nivel medio, valor 2, para un 33,3% los demás dijeron que a veces por lo que fueron considerados en el nivel bajo, valor 1 el 66,6%. Teniendo en cuenta que la responsabilidad es la cualidad más importante de un líder y de ella dependen otras como: laboriosidad, solidaridad, patriotismo, entre otras.

De igual forma sumando los valores dados a cada indicador por miembro de la muestra se obtuvo valores entre 6 y 8 lo que evalúa los resultados en el nivel bajo. Con lo anterior expuesto también se constata la necesidad de aplicación de la propuesta de capacitación a los directivos docentes haciendo énfasis en las relacionadas a la teoría sobre liderazgo.

Observación científica final. (Anexo2)

Una vez aplicada la propuesta de actividades de Capacitación a los directivos docentes de la Escuela de Capacitación Sindical y utilizando este método con los seis indicadores evaluados y plasmados en la guía de observación se comprobó que cinco miembros de la muestra conocen las funciones de sus cargos por lo que se evaluaron en el nivel alto, valor 3 representando el 83,3 % y el miembro cinco obtuvo valor 2, nivel medio para un 16,6 %. Por lo que se debe capacitar aun más,

En el conocimiento sobre temas de liderazgo , los miembros de la muestra uno, dos, tres, cinco y seis se evalúan en el nivel medio, valor 2, representando el 83,3% por lo que es necesario seguir sistematizando la propuesta de actividades de capacitación , solo el miembro de la muestra cuatro quedó claro en el tema para un 16,6 %.

En el conocimiento de métodos y procedimientos que se necesitan para ejercer liderazgo, cinco miembros de la muestra se evaluaron en el nivel alto, valor 3, el 83,3% aun queda uno el numero cinco, con evaluación en el nivel medio, valor 2, para un 16,6% por lo que se seguirá trabajando en su capacitación profesional.

Al evaluar el optimismo con que resuelven los problemas se constató que cuatro miembros de la muestra son optimistas y dos poco optimistas, esto lo demuestran las categorías alcanzadas en la medición nivel alto , valor 3 y 2 representando el 66,6 % y los miembros uno y cinco obtuvieron valor 2, nivel bajo para un 33,3%. Lo que quiere decir que hay que seguir aplicando la propuesta en diferentes variantes, dependiendo de las características personales de cada uno.

Con respecto a la fluidez de ideas, cuatro miembros de la muestra fueron evaluados en el nivel alto, valor 3, para un 66,6% dos (el 3 y el 6) con valor 2,

nivel medio, para un 33,3% de acuerdo con esto se seguirá aplicando la propuesta de Capacitación

En el indicador 6 referente a la responsabilidad para cumplir las tareas del cargo, los miembros de la muestra uno, dos, tres y seis fueron evaluados en el nivel alto, valor 3, lo que representó el 66,6% los miembros cuatro y cinco se encuentran en el nivel medio, valor 2, el 33,3%.

Sumando los valores de cada indicador por miembro de la muestra se obtuvo que: el cinco aún tiene resultados medio, valor 13, los demás se evaluaron en el nivel alto valores de 16 y 17. Con este se seguirá sistematizando la capacitación,

Entrevista final realizada a cada miembro de la muestra. (Anexo 4)

Al responder cuales son las funciones del cargo todos los miembros de la muestra se evaluaron en el nivel alto, valor 3, para un 100% pues al aplicar la propuesta tuvieron que estudiar el reglamento metodológico de la Escuela Nacional "Lázaro Peña" donde aparecen las funciones del Consejo de Dirección en este tipo de escuela.

Al preguntar si conocen las vías para realizar sus funciones plantearon que a través de las formas de organización del trabajo establecidas para este tipo de centro, por lo que se evaluaron cuatro miembros de la muestra en el nivel alto, valor 3, el tres, cuatro, cinco y seis para un 66,6%. Los miembros uno y dos, se evaluaron en el nivel medio, valor 2, para un 33,3% por lo que se seguirá sistematizando la propuesta.

Cuando se preguntó si eran optimistas a la hora de resolver un problema los miembros de la muestra uno, tres, cuatro, cinco y seis plantearon que si lo son ya que siempre se puede obtener soluciones si se lo proponen utilizando la creatividad lo que representó el 83,3%. Solo el miembro de la muestra dos se muestra poco optimista, alcanzando el valor 2 para un 16,6%.

Con respecto a la responsabilidad los seis miembros de la muestra se consideran responsables al ejecutar sus funciones y orientar tareas evaluándose en el nivel alto, valor 3 para un 100% de representación de la muestra.

Todos los miembros de la muestra manifiestan que es importante la comunicación para ejercer el liderazgo, de ella depende el éxito de su trabajo, obtuvieron valor 3, evaluado en el nivel alto lo que representó el 100%.

Al medir el indicador seis, papel del líder en la dirección docente, se planteó que es de vital importancia ya que el liderazgo es la tendencia moderna de la dirección, la excelencia de la misma. Con este criterio los miembros de la muestra uno y dos obtuvieron valor 3, nivel alto para el 33,3%, el 3, 4, 5 y 6 nivel medio valor 2 lo que representó el 66,6%.

Sumando los valores de cada indicador por miembros de la muestra se obtuvo valores de 16 y 17 lo que evalúa los resultados en el nivel alto

Comparación de los resultados iniciales y finales de cada indicador por miembro de la muestra obtenido de la observación científica. (Anexo 8)

Con respecto al indicador 1 se comprobó utilizando una guía de observación como instrumento de investigación como del valor 6 aumenta al valor 16, el indicador 2 del valor 6 aumentó al 17, el indicador 3 del valor 7 aumentó al 16, el indicador 4 del valor 9 aumentó al valor 17, en el indicador 5 aumentó del valor 9 al 13 y en el indicador 6 del valor 6 aumentó al 16.

Una vez analizados los 6 indicadores se verificó que los directivos docentes de la Escuela de Capacitación Sindical conocen mejor las funciones que le corresponden al cargo que desempeñan, potenciaron sus conocimientos con temas de Liderazgo y Comunicación, herramienta fundamental para ejercerlo. Profundizaron en los métodos y procedimientos que deben ser usados para ejercer liderazgo y de hecho lo están demostrando en su accionar diario.

Se muestran optimistas al resolver los problemas y orientar tareas incentivando a los subordinados a cumplir sus objetivos de trabajo. En el cumplimiento de las funciones de su cargo se ven más creativos, aportan ideas, dan opiniones, son más espontáneos, no dan tantos rodeos para decir algo o censurar a alguien. Además tienen mayor responsabilidad para cumplir las tareas que se les orientan u orientan a sus subordinados así como cuando tienen que solucionar alguna dificultad.

Todo lo anterior corrobora que hubo transformación, los miembros del consejo de dirección potenciaron el accionar como líderes, aprendieron sobre liderazgo, comunicación, desarrollaron habilidades en sus funciones al aplicarle las

actividades prácticas aunque aun los resultados que se obtiene no constituyen los deseados en los lideres educacionales.

Comparación de los resultados iniciales y finales de cada indicador por miembro de la muestra obtenido de las entrevistas (Anexo 9)

En el indicador 1 se comprobó como del valor 6 se aumentó al valor 17, en el indicador 2 del valor 7 aumentó al valor 16, el indicador 3 aumentó del valor 8 al valor 17, el indicador 4 del valor 8 aumentó a 17, el indicador 5 aumentó del valor 7 al valor 16 y el indicador 6 del valor 6 aumentó al valor 17.

Una vez analizados los 6 indicadores se verifico que los directivos docentes de la Escuela de Capacitación Sindical conocen mejor las funciones que le corresponden al cargo que desempeñan, potenciaron sus conocimientos con temas de Liderazgo y Comunicación, herramienta fundamental para ejercerlo. Profundizaron en los métodos y procedimientos que deben ser usados para ejercer liderazgo y de hecho lo están demostrando en su accionar diario.

Se muestran optimistas al resolver los problemas y orientar tareas incentivando a los subordinados a cumplir sus objetivos de trabajo. En el cumplimiento de las funciones de su cargo se ven más creativos, aportan ideas, dan opiniones, son más espontáneos, no dan tantos rodeos para decir algo o censurar a alguien. Además tienen mayor responsabilidad para cumplir las tareas que se les orientan u orientan a sus subordinados así como cuando tienen que solucionar alguna dificultad.

Todo lo anterior corrobora que hubo transformación, los miembros del consejo de dirección potenciaron el accionar como líderes, aprendieron sobre liderazgo, comunicación, desarrollaron habilidades en sus funciones al aplicarle las actividades prácticas aunque aun los resultados que se obtiene no constituyen los deseados en los lideres educacionales.

CONCLUSIONES

En las actuales condiciones de Cuba se hace necesario una adecuada y sistemática capacitación de los cuadros directivos, lo que motivó a realizar esta investigación.

En la misma se plasman las consideraciones filosóficas y pedagógicas que sustentan el objeto de estudio y la caracterización de la propuesta, lo que permitió la búsqueda de los antecedentes del problema a investigar así como el estado actual plasmando una síntesis teórica que da fundamento al trabajo, para ello fueron consultado varios textos (libros y documentos) con los cuales se obtuvo la información necesaria sobre liderazgo, comunicación, formas de organización del trabajo del directivo docente, entre otros; que sirvió de base a la fundamentación teórica de este trabajo utilizando métodos teóricos como el histórico y lógico; analítico sintético e inductivo deductivo.

Los datos analizados fueron obtenidos utilizando los métodos empíricos de observación científica y entrevistas individuales, midiendo en ambos casos los seis indicadores y tres dimensiones que están expresadas en la variable con sus respectivos criterios los que arrojaron las potencialidades y necesidades que poseían los directivos respecto al liderazgo.

Las actividades de capacitación propuestas fueron aplicadas dentro de los Consejos de Dirección programados para el curso 2008 – 2009 y llevadas a vía de hecho por especialistas de la Cátedra de Dirección y Comunicación de la escuela de Capacitación Sindical.

Estas actividades que dan solución al problema, tres teóricas y tres prácticas, tienen carácter desarrollador que potenciaron la capacitación, el protagonismo y el auto desarrollo del directivo docente, lo que trae consigo un mejor desempeño de sus funciones laborales.

Cuando se validan los resultados alcanzados con la aplicación de la propuesta se evidenció que los directivos docentes potenciaron sus conocimientos acerca del tema liderazgo, lo que puede observarse en su desempeño diario y en el intercambio permanente entre ellos.

RECOMENDACIONES

- 1- Continuar aplicando las actividades de capacitación diseñadas a los directivos docentes de la Escuela de Capacitación Sindical
- 2- Extender la aplicación de estas actividades de capacitación a los dirigentes sindicales profesionales que matriculan en los diferentes cursos de nuestra escuela.

BIBLIOGRAFÍA

- 1- Calderón. Mora. M (2000) Estrategia de Capacitación de los cuadros del Sector Educativo. Sancti Spíritus. Instituto Superior Pedagógico Silverio Blanco.
- 2- Castellanos. Simons. D. (2002). Aprender y enseñar en la escuela una concepción desarrolladora. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- 3- _____ (2006). Herramientas psicopedagógicas para la dirección del aprendizaje. Material Básico. Módulo 2. Segunda Parte. La Habana.
- 4- Castro. Ruz. F (1994). Discurso pronunciado el 26 de Julio. La Habana, Editora Política.
- 5- _____ (2000). Discurso pronunciado el 28 de Septiembre. La Habana. Editora Política.
- 6- _____ (1959- 1999). El Movimiento Sindical y los trabajadores. Selección temática. La Habana.
- 7- Colectivo de autores. (2000). Glosario de términos sobre la educación avanzada. La Habana.
- 8- _____ (2003). Comunicación y Educación. Comunicación Educativa. Psicología Educativa. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- 9- _____ (2004). El grupo objeto y sujeto de la labor educativa. Psicología educativa. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- 10- _____ (2005). Desafíos y polémicas actuales en metodología de la investigación Educativa. La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
- 11- _____ (2006). Fundamentos de la investigación educativa. Módulo 1. Primera y Segunda Parte. La Habana, 2006.
- 12- _____ (2002). Selección de lecturas de Comunicación Social II. La Habana. Editorial Félix Varela.
- 13- Del Pino. Calderón. JL y S. Recarey Fernández. Drc. Diagnóstico individual y grupal. Orientación y prevención en el colectivo escolar. Material Básico. Módulo 1. Segunda Parte. La Habana.
- 14- Escuela Nacional de Cuadros Sindicales “Lázaro Peña”(2004). El Liderazgo Transformacional. Material de Apoyo. La Habana.
- 15- _____ (2006) Reglamento Metodológico para las Escuelas Provinciales. La Habana.

- 16- _____ (2004). Glosario de Términos Económicos. Material de Apoyo. La Habana.
- 17- _____ (2003). Los valores con que defendemos la Revolución y la especie humana. Material de Apoyo. La Habana.
- 18- Estatutos de la Central de Trabajadores de Cuba. La Habana. Ediciones David.
- 19- Expósito. Ricardo. C (2007). La informática y su papel en la Educación. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- 20- González. Castro. V (1989). Profesión Comunicador. La Habana. Editorial Pablo de la Torriente Brau.
- 21- González. Serra. D y M. Rodríguez García. 2004. Psicología Educativa. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- 22- González. Soler. F (2008). Las cualidades de un verdadero líder. Sancti Spíritus. Material Digitalizado.
- 23- Gutiérrez. F (1994). Pedagogía de la Educación Popular. Perú.
- 24- Larry. Lashway. (1996). Liderazgo ético. Sancti Spíritus. Material digital.
- 25- Limia. David. M. (2007). Ideología de la Revolución Cubana. La Habana. Materiales Digitalizados.
- 26- Martín. Alonso. N. (2008). Negociación y concertación de los Convenios Colectivos de Trabajo: Su aprendizaje en la Escuela de Cuadros Espirituana de la Central de Trabajadores de Cuba. Sancti Spíritus. Tesis de maestría.
- 27- Medina. Medina. N (2008). Preparación de metodólogos integrales de la escuela primaria en el tratamiento de la habilidad de describir. Sancti Spíritus. Tesis de maestría.
- 28- Medina. Senlle. N. (2001). Técnicas de trabajo en grupos para facilitar la Comunicación Pedagógica entre los profesores de Geografía. Sancti Spíritus. Tesis de maestría.
- 29- Ministerio de Trabajo y seguridad Social. (2006). La Capacitación Técnica y Profesional. Resolución 29.
- 30- Pérez. Betancourt. A. y Carlos B Díaz (2005). El directivo y la ideología cubana. La Habana. Editorial Ciencias Sociales.
- 31- Pérez. Cruz. F. (2004). La Educación Latinoamericana. Retos y Conformaciones. Material digital.

- 32- Pérez. García. AM. (2007). La Comunicación educativa en los procesos socio-educativos. Papel del docente y el directivo como facilitadores en la educación de adultos. La Habana. Editorial Pueblo y educación.
- 33- Portal. Moreno. R. I. M. Recio Silva. (2005). Comunicación y Comunidad. La Habana. Editorial Félix Varela.
- 34- Ramón. Senset. T. (2004). La Capacitación Sindical y el Liderazgo. La educación avanzada en Cuba. La Habana. Tesis de maestría.
- 35- Rico. Montero. P y otros (2005). Proceso de enseñanza aprendizaje desarrollador en la Escuela Primaria. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- 36- Ruiz. Aguilera. A (2007). Bases de la investigación educativa. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- 37- Saladriga. Medina. H. (2005). Introducción a la teoría y la investigación en Comunicación. La Habana. Editorial Félix Varela,
- 38- Silvestre .M. (2000). Enseñanza y aprendizaje desarrollador. México. Ediciones CEIDE.
- 39- Trilles. Rodríguez. I. (2004). Comunicación organizacional. La Habana. Editorial Félix Varela.
- 40- Valdés prieto. M. y. JR Vázquez (1997). Tecnología de la investigación. Un método lógico práctico de investigaciones. La Habana Editorial Academia.

ANEXO 1

Revisión de documentos

Objetivo: Profundizar conocimiento sobre temas de liderazgo, comunicación y otros documentos políticos y del Ministerio de Educación que permitió diseñar actividades para validar la propuesta.

Documentos revisados

- 1- Textos, materiales escritos y digitalizados sobre Liderazgo y Comunicación.
- 2- Tabloide “Maestría en Ciencias de la Educación”. Módulo 1, 2 y 3.
- 3- Documentos políticos, escritos y digitalizados.
- 4- Reglamento metodológico del sistema de escuelas sindicales.
- 5- Normas jurídicas del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- 6- Planes de Trabajo de los miembros del Consejo de Dirección.

ANEXO 2

Observación Científica realizada a cada miembro de la muestra

Objetivo

Verificar el nivel de conocimiento sobre temas de liderazgo que poseen los directivos docentes de la Escuela de Capacitación Sindical.

Guía de observación aplicada a cada miembro de la muestra durante los Consejos de Dirección del curso 2008-2009.

- 1- Conocimientos de las funciones del cargo.
- 2- Conocimientos sobre temas de liderazgo y comunicación.
- 3- Conocimiento sobre métodos y procedimientos para ejercer liderazgo.
- 4- Optimismo en la solución de un problema.
- 5 -Fluidez de ideas al orientar tareas.
- 6- Responsabilidad para cumplir las tareas del cargo.

ANEXO 3

Entrevista inicial realizada a cada miembro de la muestra.

Objetivos

- 1- Conocer el nivel de conocimiento que poseen los directivos docentes en temas de liderazgo.
- 2- Verificar si conocen las funciones del cargo que desempeñan.

Preguntas que deben responder al investigador de forma oral.

- 1- ¿Conoces las funciones del cargo que desempeñas?
- 2- ¿Has recibido capacitación sobre temas de liderazgo?
- 3- ¿Conoces los métodos y procedimientos que se utilizan para ejercer el liderazgo?
- 4- ¿Te consideras optimista cuando debes resolver un problema?
- 5- ¿Al orientar las tareas que diriges propones ideas de cómo cumplirla?
- 6- ¿Te consideras responsable al cumplir las tareas de tu cargo o solucionar un problema?

ANEXO 4

Entrevista final realizada a los miembros de la muestra de forma oral

Objetivos:

- 1- Conocer el nivel de conocimiento que poseen los directivos docentes en temas de liderazgo.
- 2- Verificar si conocen las funciones del cargo que desempeñan.

Preguntas que deben responder al investigador

- 1- ¿Cuáles son las funciones específicas de tu cargo? Menciónalas
- 2- ¿A través de que vías puedes ejercer las funciones de tu cargo?
- 3- ¿Te consideras optimista a la hora de resolver un problema?
- 4- ¿Eres lo suficientemente responsable y creativo al ejecutar las tareas de tu cargo?
- 5- ¿Qué importancia le atribuyes a la comunicación para ejercer el liderazgo?
- 6- ¿Qué importancia le concedes al papel del líder en la dirección del proceso de enseñanza – aprendizaje en este tipo de centro?

ANEXO 5

Tabla ilustrativa de los resultados iniciales y finales de cada indicador por miembros de la muestra obtenido de la observación científica.

Objetivo: Ilustrar el comportamiento de los indicadores analizados antes y después de aplicada la propuesta.

Miembros de la Muestra	Indicadores															
	1		2		3		4		5		6		Suma		Categ.	
	I	F	I	F	I	F	I	F	I	F	I	F	I	F	I	F
1	1	3	1	2	1	3	1	2	1	3	1	3	6	16	B	A
2	1	3	1	2	1	3	1	3	1	3	1	3	6	17	B	A
3	1	3	1	2	1	3	1	3	1	2	2	3	7	16	B	A
4	1	3	1	3	2	3	2	3	2	3	1	2	9	17	B	A
5	1	2	1	2	2	2	1	2	2	3	2	2	9	13	B	A
6	1	3	1	2	1	3	1	3	1	2	1	3	6	16	B	A

ANEXO 7

Tabla que ilustra los resultados de cada indicador por miembro de la muestra obtenidos de la entrevista final.

Objetivo:

Ilustrar los resultados de cada indicador por miembro de la muestra

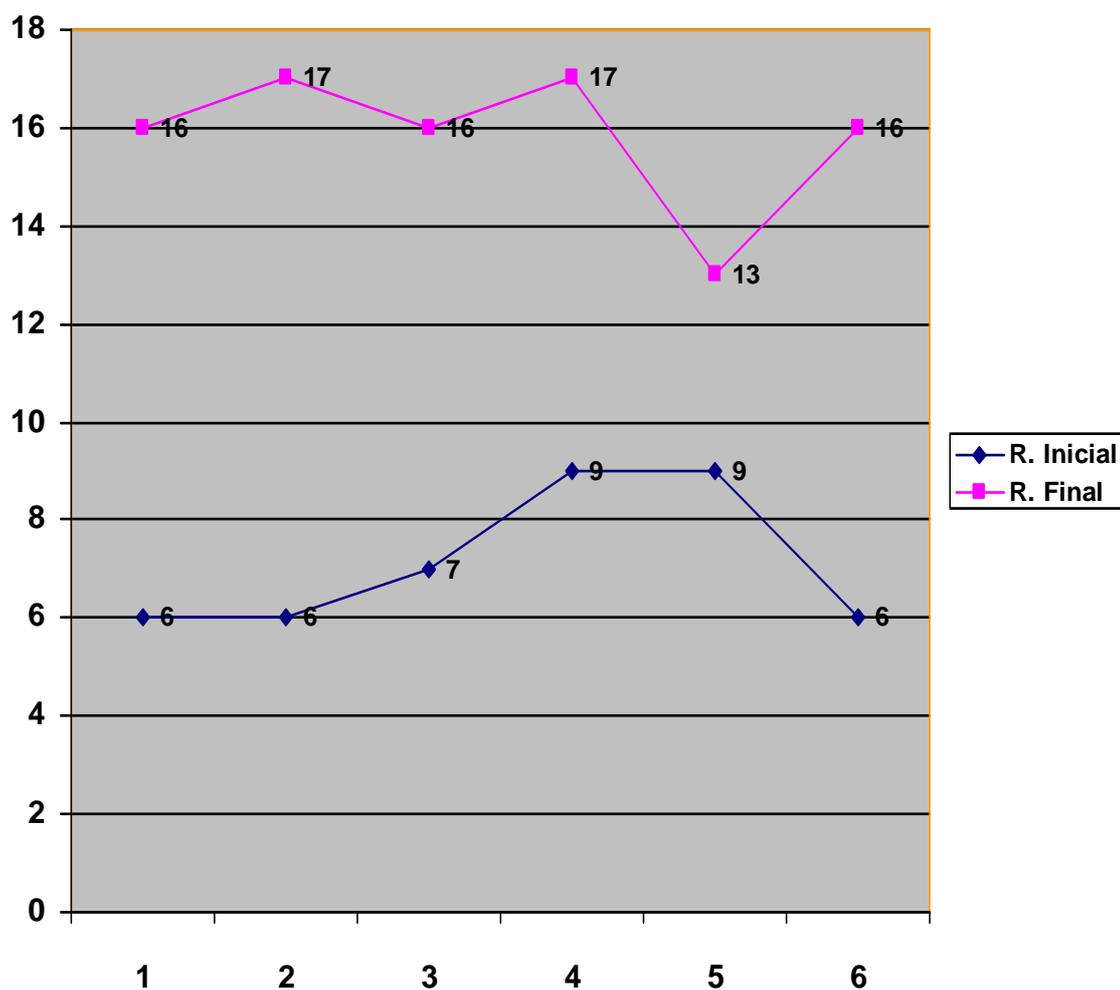
Miembros de la Muestra	Indicadores							
	1	2	3	4	5	6	Suma	Categ.
1	3	2	3	3	3	3	17	Alto
2	3	2	2	3	3	3	16	Alto
3	3	3	3	3	3	2	17	Alto
4	3	3	3	3	3	2	17	Alto
5	3	3	3	3	3	2	16	Alto
6	3	3	3	3	3	2	17	Alto

ANEXO 8

Gráfico comparativo de los resultados iniciales y finales de cada indicador por miembro de la muestra obtenida de la observación científica.

Objetivo:

Comparar los resultados iniciales y finales de cada indicador por miembro de la muestra.



ANEXO 9

Grafico comparativo de los resultados iniciales y finales de cada indicador miembro de la muestra obtenido de las entrevistas.

Objetivo;

Comparar los resultados iniciales y finales de cada indicador por miembro de la muestra.

