



# EL PROCESO DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE DE LOS DIRIGENTES: CARACTERÍSTICAS Y EXIGENCIAS.

**M.Sc. Pedro Valiente Sandó. Master en Investigación Educativa, Profesor Auxiliar del Departamento de Dirección Científica Educacional del Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero”, Holguín,**

En las condiciones del mundo contemporáneo, caracterizado por un proceso complejo de cambios en el orden político tras el derrumbe del modelo de socialismo europeo, el acelerado avance científico tecnológico, y el impacto de la globalización, a partir de la cual se generalizan nuevos patrones de producción y organización del trabajo, se internacionalizan cada vez más las economías, se amplía la brecha entre los países pobres y ricos, tiende a imponerse la cultura de los últimos, y el conocimiento se constituye en un factor estratégico de gran importancia para el desarrollo de las naciones; **adquiere cada vez un valor más relevante la preparación de las personas que ocupan funciones dirigentes en las organizaciones**, a las que se exige un mayor nivel de profesionalidad y desempeño. A este imperativo no escapa ningún sector de la vida económica, social y política de cualquier país.

La inserción de Cuba en este mundo crecientemente desigual, bajo la premisa de la preservación de nuestra soberanía e independencia y la continuidad del desarrollo socialista del país, exige “...desarrollar un amplio movimiento de

calificación, desde la formación de estudiantes hasta la recalificación de cuadros de dirección empresariales y estatales y demás trabajadores en todas las instancias.” (7:Partido Comunista de Cuba, 1997)

Lo anterior presupone mayor interés y dedicación de recursos y esfuerzos en las acciones encaminadas a asegurar la **formación y superación de los dirigentes** que se puede definir como un ***proceso sistemático y continuo, de carácter y contenido pedagógico y político, encaminado a la elevación creciente de su profesionalidad para la mejora constante de su desempeño y los resultados de la organización.***

Uno de los componentes fundamentales del proceso de formación y superación de los dirigentes son las acciones de enseñanza – aprendizaje en que estos participan, que pueden transcurrir bajo las más diversas formas y condiciones, en correspondencia con los objetivos con que se diseñan y desarrollan.

El proceso de formación y superación de los dirigentes, dadas las características peculiares de estos como sujetos de

aprendizaje, y los fines que el mismo persigue, es un proceso de carácter especial, que tiene su propia Didáctica y puede ser enmarcado dentro del objeto de estudio de la Educación Avanzada: el "proceso de mejoramiento profesional y humano de los recursos laborales y de la comunidad."(3:Añorga, J., 1999)

Las últimas décadas han ido configurando el proceso de superación y desarrollo de los dirigentes como una rama especial dentro de la enseñanza lo que se explica por tres razones: la existencia de instituciones (especializadas o que lo contemplan en su misión) dedicadas a la actividad, el incremento de los gastos materiales y financieros en superación y desarrollo de cuadros y la especificidad de los procesos didácticos (6:Machado Bermúdez, 1990). A los fines de este trabajo, resulta necesario precisar especialmente lo relacionado con la tercera de las razones.

Aún cuando ya no podría suscribirse la afirmación de Mace (5:1990) "... el conocimiento de cómo enseñar el proceso administrativo todavía se encuentra en la fase precursora", todavía no resulta suficiente la sistematización teórica de las prácticas (en cuanto a formas, métodos, requerimientos y características) de este proceso pedagógico especializado por su naturaleza y contenido específico.

En Cuba existen algunos esfuerzos desarrollados por el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de la Habana (CETED), el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR) del ISPJAE y el extinto Centro de Estudios de Educación Avanzada (CENESEDA) del Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona". Entre los autores cubanos se destaca el trabajo de Machado Bermúdez (6:1990), que expone experiencias acerca de las características de los procesos didácticos en los países del desaparecido campo socialista europeo y los principales países capitalistas desarrollados hasta la década de los años 70 y sintetiza un conjunto de

tendencias, muchas de las cuales mantienen su vigencia. Entre los extranjeros es destacable el trabajo de Mace (5:1990), que aunque no pretendió realizar una generalización teórica de los casos estudiados en sus investigaciones de la década del 60, aporta, a través de sus observaciones y conclusiones, un valioso material con relación a los métodos para la formación y desarrollo de los ejecutivos en el puesto de trabajo.

El proceso de enseñanza – aprendizaje puede definirse como "...un tipo particular de actividad social, es decir, es la actividad dirigida a cumplimentar el encargo social que se desarrolla en forma consciente y planificada. Su especificidad radica en la interrelación de dos tipos de actividad: la enseñanza y el aprendizaje, de la que surge su contradicción fundamental." (1:Alvarez de Zayas, C., 1989)

En el proceso de enseñanza – aprendizaje intervienen componentes personales y no personales. Los primeros son las relaciones que se producen entre los sujetos que participan de tal proceso: los profesores y los alumnos. Se dan entonces relaciones alumno – alumno, profesor – alumno, profesor – grupo y profesor – profesor. Los componentes no personales del proceso son los objetivos, el contenido, los métodos, los medios, las formas organizativas y la evaluación.

En las condiciones del proceso de enseñanza – aprendizaje con dirigentes, esos componentes asumen **rasgos singulares**, lo que determina el carácter especial del mismo. Entre esos rasgos pudieran destacarse:

- a) Los dirigentes son sujetos de aprendizaje orientados hacia la solución inmediata de problemas apremiantes, que poseen experiencia, y un status elevado en su colectivo,
- b) El papel que corresponde desempeñar a los docentes como facilitadores y/o mediadores en la conducción del proceso,

- c) La finalidad (el objetivo más general) a que se encaminan las tareas del proceso de enseñanza aprendizaje: producir un cambio en el comportamiento y los modos de actuación personal de los dirigentes, como sujetos de aprendizaje,
- d) Las características que asume la selección del contenido de enseñanza a partir de las exigencias y demandas sociales y los resultados del diagnóstico de sus necesidades educativas,
- e) El empleo de métodos, formas organizativas, enfoques y tecnologías educativas especiales en el proceso de enseñanza – aprendizaje,
- f) El papel y las características particulares de la evaluación, en correspondencia con la finalidad del proceso de enseñanza – aprendizaje.

Un breve comentario de los rasgos antes enunciados, permite concluir qué requerimientos habrá que considerar el diseño y dirección de ese proceso.

#### **a) Los dirigentes como sujetos de aprendizaje.**

Entre las características de los dirigentes, como sujetos de aprendizaje, podrían destacarse: (4:CETED, 1990)

- El dirigente es una personalidad altamente motivada hacia todos aquellos factores que propician la eficiencia de su actividad social y laboral. Pero, sus problemas requieren casi siempre una solución apremiante, por consiguiente en el proceso de su superación se orientará hacia aquellas acciones que proporcionan de forma práctica, inmediata, vías de solución a sus problemas.
- El dirigente es un sujeto con experiencia (que actúa como arsenal para interpretar, valorar y responder ante los problemas que se presentan). No siempre las experiencias con que cuenta el dirigente son las más adecuadas; pero, invariablemente,

estarán presentes en el proceso de su superación.

- El status (posición jerárquica que ocupa un individuo en relación con los otros), en el caso del dirigente, condiciona un conjunto de actitudes y comportamientos. El grado de la influencia, autoridad y control que debe ejercer sobre individuos y grupos en su actividad de dirección, se interioriza y llega a conformar un aspecto de su personalidad que no sólo se manifiesta en la esfera laboral, sino que se generaliza a otras esferas de la vida. Este factor tiene necesariamente que ser considerado en la dirección de su aprendizaje.

A lo anterior habría que agregar el grado en que se acentúan las diferencias individuales en este tipo peculiar de sujeto de aprendizaje, derivadas no sólo de las características de su personalidad y las formas y el ritmo en que se produce en cada uno el proceso de aprendizaje, sino también de su experiencia, calificación y desarrollo profesional, el cargo y las funciones inherentes al mismo, y las características de la organización en que desarrolla su labor de dirección, entre otros factores.

#### **b) El papel que corresponde desempeñar a los docentes.**

El proceso de enseñanza - aprendizaje con dirigentes exige un cambio en el rol del docente. De su papel tradicional de transmisor de conocimientos e información ha de pasar a ser un mediador, entre el estudiante y el conocimiento, que organiza el proceso, propicia la participación y el intercambio de experiencias y encauza la actividad hacia el análisis de las soluciones, "... su papel está en lograr movilizar sus posibilidades, enjuiciar sus experiencias anteriores y llegar por ellos mismos a soluciones, a reconocer las esferas de comportamiento que debe modificar para obtener mejores resultados como dirigente" (4:CETED,1990).

Añorga, J., (3:1999) destaca en el Modelo Ideal del Profesor, las principales cualidades para el desempeño de su rol, como conductor de un proceso de enseñanza – aprendizaje enmarcado en el subsistema educativo de Educación Avanzada:

- Dominio teórico profundo, claridad ideológica,
- Alto nivel científico, actualización en el contenido (...) con dominio de los métodos de la ciencia en general y de la rama del conocimiento que desarrolla..,
- Ser un ejemplo vivo de autosuperación y autopreparación, no sólo en el contenido que explica sino también en su cultura en sentido general (...) tener acreditados sus conocimientos y habilidades,
- Ser creativo, organizado y flexible para generar soluciones productivas que ayuden a la eficacia y calidad del proceso, para modelarlo y reajustarlo cuando las condiciones lo reclaman, desarrollar la motivación de los participantes, elevar la autoestima y la confianza de sus alumnos....,
- Dominar elementos de dirección científica, técnicas y procedimientos de dirección,
- Dominar el método científico y su aplicación al objeto,
- Dominio de la lengua materna, historia, perspectivas de la educación y la ciencia particular, el pensamiento educativo y los aportes de la pedagogía, de la realidad nacional....,

A estas cualidades señaladas por la autora, podría adicionarse, dada la singularidad del proceso de enseñanza – aprendizaje con dirigentes, la necesidad del conocimiento, por los conductores del mismo, de las características del escenario laboral y su entorno, en que los sujetos de aprendizaje desenvuelven su labor directiva, como condición para realizar una contextualización adecuada de las tareas docentes.

### c) El papel rector de los objetivos.

Dada la finalidad del proceso de enseñanza – aprendizaje con dirigentes, el papel rector de los **objetivos**, entre los componentes no personales, se concreta en el cumplimiento de tres funciones básicas:

1. Determinan el contenido, los enfoques a adoptar, los métodos, las formas y los medios para el diseño y la dirección del proceso de enseñanza - aprendizaje y el contenido de la transformación (el cambio) que se desea lograr en el comportamiento y los modos de actuación del dirigente en su labor de dirección.
2. Orientan la actividad de los profesores y de los dirigentes en proceso de aprendizaje al expresar qué se quiere alcanzar, hacia dónde conducir el proceso de cambio, hasta dónde llegar.
3. Constituyen el criterio principal a tener en cuenta para la valoración de la efectividad obtenida en el proceso, y determinan, por tanto, el contenido de la evaluación como componente del proceso de enseñanza - aprendizaje.

### d) Las características especiales del proceso para la selección del contenido de enseñanza.

**La selección del contenido, junto a los objetivos, como componente del proceso de enseñanza - aprendizaje de los dirigentes, emana directamente de:**

- Las **demandas y exigencias sociales a la labor del dirigente** que pueden estar expresadas en el **Modelo Ideal de su Profesionalidad** que representa un sistema en el que están presentes y se interrelacionan las competencias fundamentales que lo hacen idóneo para desempeñar su responsabilidad con eficacia. La modelación de la profesionalidad del dirigente es un proceso de elaboración teórica que exige considerar como premisas:

- Las características del objeto de dirección, derivadas del encargo social (propósito socioeconómico) de la organización,
  - El lugar que ocupa el cargo en la estructura organizacional y las funciones que ha de desempeñar,
  - Las esferas de actuación en que ejerce su actividad de dirección,
  - Las concepciones teóricas que se asumen para sustentar el proceso de dirección,
  - Los requisitos generales que necesitan cumplir los cuadros, establecidos en los documentos políticos y jurídicos referidos a la política y el trabajo con los cuadros.
- Los **resultados del diagnóstico de sus necesidades educativas y sus potencialidades** que reflejan sus fortalezas y debilidades para cumplir las demandas y exigencias sociales que se plantean a su labor de dirección.
- e) **El empleo de métodos, formas organizativas, enfoques y tecnologías educativas especiales en el proceso de enseñanza – aprendizaje.**

Los **métodos de enseñanza**, cuyas características están determinadas por la finalidad general del proceso de enseñanza - aprendizaje en la superación de los dirigentes, por las particularidades de los sujetos de aprendizaje, y los enfoques con que el mismo se asume, representan un elemento caracterizador singular de este tipo especial de proceso pedagógico. Las experiencias en el proceso de enseñanza - aprendizaje con dirigentes en Cuba y el extranjero demuestran que los métodos más eficaces resultan ser aquellos cuyas acciones propician:

- Que el proceso de aprendizaje se produzca en el análisis y la búsqueda de soluciones a situaciones y

- problemas similares a los de la realidad,
- La producción de conocimientos o la adición de nuevos atributos a los ya existentes,
- La interacción grupal, el intercambio de ideas, opiniones y experiencias,
- La reflexión colectiva y la autorreflexión personal sobre la práctica directiva,
- Que unos puedan aprender de otros,
- La vinculación del conocimiento teórico con la actividad práctica,
- El desarrollo de habilidades profesionales específicas en la actividad de dirección,
- El aprovechamiento o recreación de los contextos y escenarios en que tiene lugar la labor directiva,
- La observación y la retroalimentación del comportamiento personal de los directivos involucrados en el cambio, en el marco de las relaciones interpersonales,
- La existencia de un clima sociopsicológico que motive, e inspire seguridad y confianza.

En el proceso de enseñanza - aprendizaje con dirigentes son empleados, en combinación con los de la docencia universitaria, métodos especiales que cumplen en mayor o menor grado las expectativas antes señaladas, entre los que ocupan un lugar relevante aquellos basados en el análisis de situaciones concretas, los juegos de roles, estudios de casos, la simulación y otros; a partir de los cuales se abordan los conocimientos teóricos, al tiempo que se adquieren vivencias y se desarrollan habilidades para el trabajo práctico.

El proceso de enseñanza - aprendizaje de los dirigentes se ha caracterizado, asimismo, por la aparición de **diversos enfoques** que tienen como característica común la asignación de un papel diferente al docente en la dirección del proceso pedagógico y el planteamiento de un mayor énfasis en el aprendizaje que en la enseñanza. El más importante de tales

enfoques es el que lo concibe como un proceso de cambio, en el que la concepción y dirección de la enseñanza y el aprendizaje, debe propiciar la simulación de la vida real en la que el dirigente desenvuelve su actividad, mediante el uso de métodos y técnicas que posibiliten, con una retroalimentación adecuada, la comparación de la actuación personal con la deseada y la del resto de los colegas, como condición de partida para la transición por las diferentes etapas del proceso de cambio. En este enfoque la actividad de superación es vista como un proceso de "enseñar a aprender" de sí mismo y de los demás.

Los enfoques y métodos para el desarrollo del proceso de enseñanza – aprendizaje con los dirigentes toman vida y se desarrollan en el marco de las **formas organizativas** de Educación Avanzada, que se definen como la "modalidad particular de la organización y desarrollo de la Educación Avanzada que se diseña y utiliza para mejorar la calidad de la vida del hombre haciéndolo más pleno y transformador (...). Se agrupan en dos subsistemas: las **formas académicas** y las no **académicas**".(8:Toro del, A., 1996). Las primeras son las del postgrado académico cuya acreditación aporta un nuevo título que modifica al anterior alcanzado en los estudios universitarios de pregrado: Especialidades de Postgrado, Maestrías y Doctorados. Entre las no académicas se encuentran las correspondientes a la Superación Profesional de Postgrado y otras que pueden ser aplicables con usuarios que no tienen formación universitaria. Estas no modifican el título universitario obtenido o cualquier otro tipo de certificación oficial acreditable de un nivel alcanzado no universitario y entre ellas pueden citarse: cursos, diplomados, entrenamientos, talleres, conferencias, pasantías, viajes, debates, seminarios, consultorías, entrevistas, encuentros de intercambios, actividades artísticas, habilitado, colegiado, etc.

En la superación de los dirigentes las formas organizativas de Educación Avanzada que se desarrollan en las condiciones de la permanencia en el puesto de trabajo, adquieren una importancia trascendente. Existe una amplia experiencia en el empleo de la asesoría, la rotación por cargos y la consultoría. Una forma empleada de manera particular en la superación de los dirigentes educacionales es el Entrenamiento Metodológico Conjunto.

Las **tecnologías educativas** de la Educación Avanzada, que pueden emplearse en el proceso de enseñanza - aprendizaje con dirigentes, se definen como la "práctica sistemática y racional en la que se diseñan, operan y evalúan procesos docentes en función de objetivos particulares (...). En la Tecnología Educativa se combinan diferentes formas, procedimientos, métodos, medios e instrumentos, con el propósito de elevar la preparación de los hombres individual y/o colectivamente, de las instituciones, sectores, ramas, territorios y la comunidad". (2: Añorga, J., y otros, 1995). Entre las de mayor utilidad podrían ser mencionadas: la tecnología de *determinación de problemas y necesidades educativas y de investigación* (Añorga, J., Sicilia, P., Valdés, R., Ching, L., 1997), la de *la autosuperación* (Motola, D., 1996; Añorga, J., 1994), y la *Educación a Distancia* (Añorga, J.; Miranda, M. J.; Hernández, A.; Arias, C.; 1996).

#### **f) El papel que corresponde a la evaluación.**

El componente de la **evaluación** en el proceso de enseñanza - aprendizaje con dirigentes es uno de los temas de mayor debate en la literatura que aborda la superación de este tipo particular de recurso humano. Si la enseñanza a dirigentes tiene como fin último producir un cambio en estos, que debe expresarse en términos de comportamiento, a la evaluación le corresponde la función de valorar en qué magnitud y con qué

profundidad se ha producido ese cambio del comportamiento inicial al estado deseado previsto en los objetivos, y la valoración de su impacto en la práctica de la dirección.

Uno de los aspectos que complejiza el papel que corresponde a la evaluación radica en el hecho de que el cambio programado debe constatar no sólo durante la actividad de superación; sino también durante el desempeño posterior del dirigente en su puesto de trabajo y en el impacto que el aprendizaje adquirido tiene en los resultados de la organización. Esto último constituye uno de los grandes problemas a resolver a través de la investigación en la Didáctica del proceso de la superación de los dirigentes.

A manera de conclusiones, y a partir del análisis antes realizado sobre las características especiales del proceso de enseñanza aprendizaje con los dirigentes, pueden establecerse sus **principales requerimientos didácticos**.

#### **El proceso de enseñanza aprendizaje con dirigentes:**

- Ha de considerar la existencia de un caudal de conocimientos y experiencia acumulados por los sujetos de aprendizaje (adecuados o no), como consecuencia de su actividad práctica, e incorporarlo de forma activa, en función de resolver problemas y la producción de nuevos conocimientos.
- Ha de partir de considerar al grupo de sujetos que participan en las acciones de superación como un sistema en el que se va a producir un proceso de cambio, y en el que cada uno de sus elementos tiene un comportamiento y un proceso de cambio en particular.
- Ha de plantearse los objetivos de enseñanza a partir de las características y complejidad de las tareas que deberá enfrentar el dirigente, derivadas de las exigencias sociales a las que la organización debe responder.

- Ha de concebirse con un marcado carácter diferenciado, a partir de la consideración de las necesidades educativas individuales, de todo tipo y origen, de los sujetos de aprendizaje, determinadas a través del diagnóstico.
- Ha de considerar también, como punto de partida, las características del medio laboral en el que actúan los dirigentes.
- Ha de conducirse sobre la base del empleo de enfoques, métodos, formas, estrategias y tecnologías educativas que resulten adecuados con la naturaleza del cambio que se pretende lograr y aseguren la efectividad del aprendizaje a partir de la reflexión y el análisis que permita a los participantes elaborar sus propias conclusiones.
- Ha de tener un enfoque eminentemente práctico, lo que implica la estructuración de la tareas y actividades de aprendizaje considerando el análisis y la búsqueda de solución a problemas del tipo de los que deben enfrentar los dirigentes en su actividad de dirección.
- Ha de promover el intercambio de experiencias en la solución de los problemas laborales, lo que presupone la organización de las actividades colectivas a partir de una fuerte e intensiva actividad grupal.
- Ha de fomentar, sobre la base de una concepción metodológica adecuada, la independencia de los participantes en la superación, lo que puede lograrse no sólo a través del empleo de métodos activos de enseñanza, sino también a partir de la creación de un clima de confianza entre el conductor del proceso y los participantes.
- Ha de asignar un lugar relevante a la autosuperación, por la posibilidad que esta ofrece para la actualización permanente y diferenciada de los dirigentes en los aspectos concernientes al contenido de su superación. De ahí el valor que hoy se concede a las técnicas que permiten el autodidactismo y el desarrollo del

proceso de aprendizaje con un ritmo propio, diferenciado.

- Ha de propiciar el máximo empleo y aprovechamiento de las posibilidades que brinda el desarrollo de las actividades de aprendizaje en el puesto de trabajo, que hacen más significativo a este proceso, al producirse una confrontación experimental directa con los problemas prácticos.
- Ha de contemplar la posibilidad de la retroalimentación como un elemento consustancial al mismo, tanto de los resultados del grupo, como del comportamiento individual, de manera que los dirigentes en aprendizaje puedan conocer sus puntos fuertes y débiles, como condición primaria para el cambio en lo individual.
- Ha de concebir la evaluación como vía que permita constatar el proceso de cambio personal experimentado en los sujetos de aprendizaje.

#### Referencias Bibliográficas:

1. ALVAREZ DE ZAYAS, CARLOS MANUEL. Fundamentos teóricos de la dirección del Proceso Docente Educativo en la Educación Superior Cubana. Editorial ENPES, La Habana, Cuba, 1989. (137 p.)
2. AÑORGA MORALES, JULIA. Glosario de Términos de Educación Avanzada./Julia Añorga Morales, Dora Luisa Robau Shelton, Giselda Magaz

Cáceres, Elvira Caballero Cárdenas, Aida Julia del Toro González/ CENESEDA-ISPEJV, La Habana, 1995.

3. AÑORGA MORALES, JULIA. Paradigma Educativo Alternativo para el Mejoramiento Profesional y Humano de los Recursos Laborales y de la Comunidad: EDUCACION AVANZADA. Impresión Ligera. Ciudad de La Habana, Cuba. 1999.
4. CENTRO DE ESTUDIOS DE TECNICAS DE DIRECCION (CETED). Universidad de La Habana. Colectivo de Autores." Enfoques y métodos para la capacitación a dirigentes". Impreso por el Dpto Poligráfico del Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas. La Habana, 1990.
5. MACE, MYLES L. "Promoción y formación de ejecutivos." Edición Revolucionaria, La Habana, 1990.
6. MACHADO BERMÚDEZ, RICARDO J. "Formación de cuadros y Dirección Científica desde el subdesarrollo". Editorial Ciencias Sociales, La Habana, 1990.
7. PARTIDO COMUNISTA DE CUBA (Quinto Congreso, 1997). "Resolución Económica". En Periódico Granma, La Habana, 1997.
8. TORO del GONZALEZ, AIDA JULIA. Tesis en opción del título de Máster en Educación Avanzada, La Habana, CENESEDA-ISPEJV, 1996. 