

**Título:** La naturaleza formativa-pedagógica de la dirección

**Autor:** Profesor Auxiliar Román Borges Torres. Máster en Didáctica de la Educación Superior

**Centro de Procedencia:** Universidad de Ciencias Pedagógicas “Frank País García”.  
Santiago de Cuba

Recibido enero 2015 – aprobado marzo 2015

## Resumen

En el presente trabajo se argumenta la naturaleza formativa-pedagógica que por su génesis, cualifica a la labor de dirección, así como la connotación de la misma para el caso específico del sector educacional. Se resaltan además los fundamentos que sustentan tal apreciación y la manera en que ello se manifiesta en el contexto del modelo social cubano, a partir del imprescindible logro de una cultura de la participación, devenida de la consecuente implementación del centralismo democrático, como principio de la dirección socialista.

**Palabras clave:** naturaleza formativa-pedagógica, participación, actividad de dirección, relaciones de dirección

**Title:** The training - pedagogical nature, participation activity of direction managing direction ship.

**Author:** Román Borges Torres; Auxiliary Professor

**Procedence:** University of Pedagogical Sciences Frank País García

## Abstract

In the present piece of work it is argued the training–pedagogic nature that due to its genesis, qualifies the managing labor as well as the connotation of it for the case of the educational. It is also highlighted the foundations that support such appreciation and the manner in which is manifested in the context of the Cuban social Model, starting from the imprescriptibly achievement of a participative culture, coming from the consequent implementation of the democratic centralism, as a principle of the socialist management

**Key words** direction activity, direction relations, participation, and direction process.

## Introducción

La génesis social de la dirección, la intencionalidad que como rasgo distintivo le caracteriza, así como la diversidad de factores que consiguientemente debe integrar, como parte de su materialización efectiva -políticos-ideológicos, administrativos, psicológicos, sociológicos, culturales, jurídico-legales, económicos y otros-; hacen de la misma un proceso significativamente complejo. Cuestiones estas de las que por demás, deviene uno de los componentes o dimensiones que distinguen su desarrollo, en este caso la formativa, consiguientemente pedagógica, a la que como parte del abordaje de los asuntos que le conciernen, no siempre se le presta la requerida y suficiente atención.

La dirección como actividad profesional, implica el diagnóstico de las necesidades y potencialidades individuales y colectivas de las personas y grupos, sobre quienes la misma tiene incidencia, cuestión esta que constituye la génesis de su naturaleza formativa-pedagógica.

La dimensión formativa-pedagógica de la dirección, se sustenta desde los propios fundamentos filosóficos que le sirven de base al desarrollo de esta actividad. Es por ello que los autores independientemente de su orientación ideológica, se ven de alguna manera obligados a reconocerla, cuando abordan temas como el liderazgo, la cultura organizacional, la dirección por valores, el aprendizaje organizacional, el manejo de conflictos, la gestión y desarrollo de los recursos humanos, el coaching, el empowerment y el mentoring, entre otros.

En el presente trabajo se esclarecen los principales preceptos que sustentan la trascendencia de la referida perspectiva de la dirección, en el contexto del modelo social cubano.

### **Desarrollo**

La naturaleza formativa-pedagógica de la dirección, constituye un elemento relevante de su ejercicio en el contexto del modelo socialista que no se encuentra restringido exclusivamente, a su materialización en el ámbito educacional, idea que de alguna manera esboza O. Borrego (2009:61), cuando refiere el “[...] *papel del dirigente- maestro* [...]”.

El socialismo exige la materialización de la actividad de dirección, bajo la consecuente y adecuada aplicación de principios cualitativamente diferentes, inherentes a este modelo social, entre los que destaca el centralismo democrático; lo que implica el desarrollo de relaciones de dirección, acordes con semejante modo de producción.

Aspecto en el que profundiza Jesús Pastor García Brigos (2007:8), aseverando en tal sentido que el socialismo *“como proceso de ruptura, necesita de sus propias relaciones de subordinación para destruir lo viejo, pero como proceso de naturaleza esencialmente diferente, [...] tiene que establecer unas relaciones de mando-subordinación cualitativamente diferentes, [...] su vinculación necesariamente diferenciada en el proceso de producción reproducción de la vida social [...]*

Nuevas relaciones de dirección cuya materialización consecuente y efectiva, se encuentra condicionada por la comprensión de la significación distintiva que tiene la participación socialista, como cualidad que las caracteriza, cuestión acerca de la cual dilucidan el propio García Brigos (2007) e I. Meszáros (1986 y 2001)

Problemática igualmente abordada en el trabajo “Sobre la experiencia histórica de los países socialistas”, cuando se plantea “[...] *si la sociedad socialista no desarrolla esta contradicción, no trata de manera apropiada su movimiento, no moviliza a los dirigidos para que se transformen en dirigentes, está destinada inevitablemente a conservar y reforzar el carácter mercantil de la relación entre las unidades productivas y los trabajadores [...]. Esto trae como consecuencia, como su desarrollo necesario, la conservación y desarrollo de la relación de capital y el alumbramiento de una nueva burguesía. [...]*”

Tales referentes exigen la manifestación de una nueva perspectiva -cultura-, en los modos de actuación de dirigentes -en este caso sintetizado y objetivado, en el método de dirección- y dirigidos; lo que a su vez demanda, el desarrollo de un ineludible proceso de

formación -preparación- simultánea y diferenciada de unos y otros para que se encuentren en capacidad de cumplimentar de manera efectiva, las funciones que en cada caso le corresponden.

La dimensión formativo-pedagógica de la dirección por tanto, se encuentra destinada a modificar las conductas, estereotipos y prejuicios que por razones objetivas y subjetivas, aún prevalecen como parte del acervo de una cultura arraigada por años, bajo el influjo de la ideología preconizada, en el contexto de los modos de producción que anteceden al socialista.

Debiendo constituirse consiguientemente, en un proceso de carácter permanente, flexible, sistemático y sistémico; capaz de ajustarse tanto a la variedad de las condiciones y circunstancias en que puede tener lugar, como a la multiplicidad de las demandas y necesidades de los segmentos y/o figuras, a quienes se encuentra destinada.

Tal perspectiva implica la reconsideración estructural del tradicional y universalmente reconocido enfoque funcionalista de la dirección -planificación, organización, orientación o mando y control-; actualización como parte de la cual, lo formativo se constituye en una nueva función, consubstancial al modelo socialista que dada su connotación, adquiere carácter rector respecto a las antes mencionadas; destinada por demás a resignificarlas consecuentemente. Elementos estos acerca de los cuales profundiza el autor (2012:55-72).

La esencialidad de tales apreciaciones, ha sido refrendada en el pensamiento y la acción de los principales personalidades que han marcado historia nacional, a partir de 1959, quienes la han convertido en legado, enfáticamente recogido explícita o implícitamente, en las ideas expresadas en diferentes momentos; cuestión de la que constituyen ejemplos ilustrativos, las que acto seguido se refieren:

- *“La única forma de impulsar las tareas es yendo delante de las tareas, es mostrando con el ejemplo cómo se hacen, no diciendo desde atrás cómo se deben hacer”.* Ernesto Guevara de la Serna
- *“[...] la ejemplaridad debe constituir una de las virtudes cardinales en un cuadro de dirección. El demostrar que es capaz de llevar a cabo las cosas y de realizarlas bien, valdrá más que los discursos floridos”.* Ernesto Guevara de la Serna
- *“El secreto para lograr mayores éxitos está en la capacidad de los cuadros para abarcar de conjunto la complejidad de la situación, establecer las prioridades, organizar el trabajo, cohesionar las fuerzas, exigir disciplina, educar con ejemplo, explicar las necesidades de cada tarea, convencer, entusiasmar, levantar el espíritu y movilizar la voluntad de la gente.”* Raúl Castro Ruz
- *“Dirigir es en primer lugar saber exigir, desde la base hasta los niveles superiores... exigir conlleva controlar, educar, orientar, prevenir [...]”* Raúl Castro Ruz
- *“El contacto con la base y con las masas hace que se reduzcan al mínimo las equivocaciones que pueda cometer un gobernante o un funcionario administrativo. Además es lo que hace que una medida cuando sea necesaria, imprescindible, esa medida, su necesidad, sea compartida exactamente igual por la masa. Por los que trabajan como por los que dirigen. Hay medidas que son innecesarias, que si hubiera contacto con las masas no se realizan. Cuando una medida es imprescindible y necesaria, exige más trabajo. Si las masas están conscientes de esa necesidad, entonces, por difícil que sea, esa necesidad se satisface, esa medida se lleva adelante”.* Fidel Castro Ruz

- *“Unidad significa compartir el combate, los riesgos, los sacrificios, los objetivos, las ideas, conceptos y estrategias a los que se llegan mediante debates y análisis.” Fidel Castro Ruz*

La naturaleza formativa-pedagógica presente en tales ideas, se encuentra indisolublemente vinculada a la asunción y práctica del ejemplo, en su condición de categoría capaz de resumir las virtudes que deben caracterizar, la actuación cotidiana de un dirigente, en el marco de la sociedad cubana actual; en el seno de la cual encuentra múltiples y diversas manifestaciones contextuales, mediadas por el empleo consecuente y efectivo del método de dirección; categoría que a partir de tal premisa, trasciende connotándose adicionalmente como método pedagógico.

Consideraciones estas que se complementan, con el referente que constituye el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano; documento que en su contenido hace explícita una modelación concreta y precisa, en cuanto al modo de actuación que deben adoptar los directivos nacionales, contrarrestando la elevada carga de subjetivismo que desde diversos órdenes, prima en el tratamiento y abordaje de los asuntos concernientes a los métodos y estilos de dirección.

Modelo de perfil inédito e incluso incongruente en otros contextos que entre sus preceptos incluye, el de *“educar y practicar la exigencia y el respeto consigo mismo y con los demás.”*

Otro elemento que de manera adicional, avala el reconocimiento de la cualidad objeto de análisis, se encuentra en los *“requisitos generales que necesitan cumplir los cuadros para ocupar cualquier cargo”* -en todos los cuales subyace un trasfondo eminentemente pedagógico-, institucionalizados en el artículo 12 del segundo capítulo del Decreto Ley 196 de 1999, *“Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno”*, entre los que se establecen:

- a) Comportamiento laboral y personal ético;*
- b) Capacidad de dirección y organización;*
- c) Grado de conciencia y responsabilidad ante el trabajo;*
- d) Dominio y conocimiento de la actividad que se va a dirigir;*
- e) Nivel profesional o técnico adecuado;*
- f) Resultados satisfactorios en el trabajo;*
- g) Prestigio y reconocimiento social.*

A lo planteado se adicionan, la concepción en cuanto al trabajo con la reserva de cuadros -preparación-, incluido como parte del contenido de la referida normativa; además de la adecuada y pertinente práctica de la delegación la autoridad.

Queda entonces demostrado que de manera general, la praxis de la labor directiva implica la aplicación de recursos pedagógicos y didácticos, exigencia que en el caso del modelo social cubano, adquiere una especial relevancia desde el punto de vista cualitativo, dada la manera en que las nuevas relaciones de dirección, han de propiciar el encauzamiento de la formación de la cultura integral que debe caracterizar a dirigentes y dirigidos; así como la consiguiente integración de los diferentes aspectos o dimensiones que la conforman -ideo-político, jurídico-normativa, ético-moral, económico, cívico-ciudadana, productivo-laboral, patriótico-militar y para la defensa, ambientalista, informática, estética, profesional especializada y demás-

La naturaleza pedagógica de la dirección, adquiere una trascendencia y relevancia especial en el sector educacional, dadas las particularidades que lo caracterizan, devenidas del encargo social que le está asignado. Ámbito de la sociedad dentro del que por las mencionadas circunstancias, se manifiesta la tendencia prevaleciente, al

reconocimiento por los profesionales de lo pedagógico como condición intrínseca a la actividad de dirección; con independencia de las discrepancias existentes, respecto a los fundamentos que puedan ser esgrimidos al respecto.

Aún y cuando resulta necesario precisar que por múltiples razones de diversa índole, la extrapolación mecánica e indiscriminada al terreno educacional de las diferentes concepciones o teorías administrativas, surgidas y desarrolladas en el ámbito empresarial y fundamentalmente en los marcos del modelo social capitalista; sin tomar suficientemente en cuenta, las consecuencias que de ello se derivan; constituye una tendencia predominante y generalizada en el contexto latinoamericano, a partir de la década de los 80' del pasado siglo.

Tendencia que expresa la contradicción general que se manifiesta en el aludido sector, entre lo administrativo y lo formativo-pedagógico y que tiene su consiguiente influjo en el contexto cubano, con la divulgación y pretendida generalización, durante la década de los 90' del pasado siglo de terminologías como alta gerencia educacional, mercadotecnia educacional, excelencia educacional y otras; cuestión que conlleva a la omisión de relación dialéctica de complementariedad que como condición imprescindible debe tener lugar, entre los dos aspectos mencionados y que signa el ejercicio de esta actividad en el sector de referencia.

En tal sentido se significa el planteamiento del último de los antes mencionados, en cuanto a que *“la dirección científica es una función administrativa, es la más estratégica para dinamizar el funcionamiento institucional, y se ejercita mediante la influencia personal sobre los subalternos (docentes y no docentes), para que debidamente orientados y conducidos realicen en forma entusiasta y eficiente sus funciones, tendentes al logro de los objetivos y metas. En razón de que esta función pretende orientar e influir en el comportamiento de las personas, es que en la dirección se aplican con mayor precisión los aportes de las ciencias de la conducta.”*

Problemática que en el plano nacional aborda J. A. Bringas Linares (1999) y que reseña S. H. Alonso R. (2002:41), al comentar que *“[...] cada uno de los cuadros y funcionarios educacionales de los distintos niveles de dirección del Ministerio de Educación recibe una formación pedagógica [...] no existe la carrera de “dirigente educacional”. Sin embargo, su preparación para ocupar cargos como su capacitación durante el desempeño de los mismos se fundamenta básicamente en la Teoría de la Administración. Como consecuencia, se genera un divorcio entre los modos de actuación que manifiesta cuando es docente y los que despliega cuando es dirigente.”*

Entre los principales planteamientos de Bringas Linares (1999:58), se encuentra el de que *“[...] la dirección educacional se encuentra en una relación de dependencia con respecto a la Pedagogía como ciencia, la cual le brinda los referentes teóricos y metodológicos para su construcción teórica.”*, elemento al que le asigna *“[...] un valor metodológico significativo [...]”*, asumiéndolo como premisa a partir de la cual, establece sucesivas correspondencias analógicas, en cuanto al objeto de estudio y las leyes de la Pedagogía y de la dirección en el sector respectivamente.

Aún y cuando este autor tiende a hiperbolizar, la supuesta dependencia o subordinación de la dirección respecto a la Pedagogía -lo que sin dudas constituye el aspecto más polémico de sus planteamientos-, resulta esencialmente notorio su reconocimiento de que *“[...] el directivo juega un papel de formación y conducción.”* (Idem:61).

Por su parte S. H. Alonso R. (2002:41-47), dedica un epígrafe al abordaje de *“el enfoque pedagógico de la dirección en la Educación”*, como parte de lo cual plantea la necesidad de *“[...] fundamentar en las ciencias pedagógicas el proceso de dirección en la educación, para sustentarlo sobre esta base -en lugar de utilizar como pilote la teoría de la administración- [...]”* y a partir de ello, emprende el análisis de las categorías básicas de la Pedagogía para proceder a valorar, su presunta aplicabilidad en cuanto a ello.

Entre las cuestiones de mayor significación que plantea Alonso Rodríguez, se encuentra la posibilidad de *“concebir el sistema de trabajo de dicho dirigente, como un proceso de enseñanza sobre sus subordinados [...] como un continuo proceso de enseñanza-aprendizaje entre dirigentes y dirigidos”* (2002:41), bajo el principal requerimiento de que *“los dirigentes educacionales conciben, fundamental y desarrollan sus tradicionales funciones administrativas con una proyección pedagógica.”* (Idem:42)

Precisando que *“no se trata de convertir a la Pedagogía en la ciencia del proceso de dirección en la esfera educacional, sino de utilizarla en el mismo como ciencia que fundamenta la dirección del proceso más importante que tiene lugar en el sector -el proceso docente-educativo-, en cuyo perfeccionamiento deben cooperar todos los dirigentes del Organismo.”* (Idem:43); así como que *“[...] el proceso de dirección educacional no puede desarrollarse sobre bases científicas en la práctica, si las decisiones que adopta no se fundamentan en las Ciencias Pedagógicas.”* (Idem:44)

Criterios a los que integra el establecimiento de la categoría actividad pedagógica profesional de dirección -APPD-, derivada del antecedente que constituye la de actividad profesional pedagógica, la que define como *“una forma de actividad de dirección específica del sector educacional, que se distingue por el marcado carácter técnicometodológico y científico-pedagógico con que desarrolla el proceso de dirección y por su clara orientación hacia la transformación de la personalidad y el desarrollo profesional de los cuadros y docentes [...] con la activa participación de las organizaciones políticas, sociales y de masas que actúan en su entorno.”* (Idem:46)

En las apreciaciones de Alonso Rodríguez se distingue además, la manera en que resalta y significa, el doble direccionamiento -de dirigente a dirigidos y de dirigidos a dirigentes-, en que se manifiesta el proceso de enseñanza-aprendizaje que se sintetiza en lo pedagógico.

Finalmente es oportuno resaltar que en el caso específico del Ministerio de Educación, a los anteriormente relacionados requisitos para ostentar cargos de dirección, se incorpora la exigencia condicionante de que deba haber quedado previamente demostrado que se es un buen docente, lo que se complementa con el hecho de que para ejercer la profesión, se debe disponer de una formación profesional pedagógica alcanzada en las instituciones existentes para ello.

## **Conclusiones**

Es indudable que independientemente de los paradigmas filosófico y disciplinar que sustentan el ejercicio de la dirección, durante la materialización de esta actividad, subyace una naturaleza formativa-pedagógica que deviene del carácter social de su esencia, aspecto no siempre suficiente y adecuadamente tomado en consideración y cuya trascendencia generalmente resulta menguada, en razón de la atención preferencial que se presta, a otros temas de mayor influencia mediática.

Naturaleza que tiene una expresión contextual que se corresponde con las particularidades, exigencias y requerimientos; en primer lugar del modelo social y en segundo del sector, rama o esfera de este, en que tiene lugar la actividad directiva; razón por la cual en el ámbito educacional cubano se reconoce la manera distintiva en que la misma se connota en su doble sentido, dirigente-dirigido y viceversa; además de no encontrarse restringida de manera exclusiva al ámbito educacional.

Por lo que resulta posible, hablar de una pedagogía de la dirección que en el caso de la sociedad cubana, se encuentra orientada a educar en la humildad, la entrega desinteresada, el civismo y la participación socialista, así como en el compromiso con los ideales de la Revolución.

### **Recomendaciones**

Resulta por tanto recomendable que como parte del ejercicio cotidiano de la labor directiva y con independencia del sector en que la misma se desempeñe, se le preste una atención especial, a las diferentes cuestiones inherentes al tema abordado por su demostrada trascendencia; además de estimular y promover por diferentes vías y/o mecanismos, el abordaje de los asuntos concernientes a la pedagogía de la dirección, así como la consiguiente divulgación y socialización de las elaboraciones al efecto resultantes.

### **Bibliografía**

- Alonso Rodríguez, Sergio H. (2002) El sistema de trabajo del MINED. Tesis presentada en opción la grado científico de Doctor en ciencias Pedagógicas. Ciudad de la Habana: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas.
- Borges T., Román. (2012). La profesionalización de los departamentos de dirección. El caso de las Universidades Pedagógicas. Editorial Académica Española.
- Borrego Díaz, Orlando. (2009). El trabajo de dirección en el socialismo. Antecedentes y enfoques actuales. La Habana: Ed. Ciencias Sociales.
- Bringas Linares, José A. (1999). Propuesta de modelo de planificación universitaria. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógica. La Habana: ISP "Enrique José Varona".
- Castro Ruz, Raúl. (2008). Discurso pronunciado en las conclusiones de la sesión constitutiva de la VII legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular.
- Cuba. (1999). Código de ética de los cuadros del Estado cubano. La Habana
- Cuba. (1999). Decreto Ley 196 "Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno".
- Eslava Arnao, Edgar. (2013). Mentoring y coaching: Nuevas competencias gerenciales en el siglo XXI. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/> (Consultado 13 de febrero de 2014)
- García Brigos, Jesús P. (2007). Dirigentes Dirigidos Socialismo. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Guevara de la Serna, Ernesto. (1977). El socialismo y el hombre en Cuba. En: Escritos y discursos. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales. t. 8.
- Meszáros, Istvan. (1986). Marx theory of alienation. The Merlin Press Ltd., Tomo 1.
- \_\_\_\_\_. (2001). Más allá del Capital. Venezuela. Editores Vadell.
- Sobre la experiencia histórica de los países socialistas. (2007). Disponible en <http://www.nuovopci.it/arcspip/articleb2a8.html>. (Consultado 11 de abril de 2010)