La asesoría a los directivos para el trabajo con los colaboradores.

Advising managers to work with partners.

Lic. Elisabet Martínez Mondéjar
Profesora Asistente
Universidad de Ciencias Pedagógicas "Félix Varela Morales"
elizabetmm@ucp.vc.rimed.cu

MSc. Iraida Vallejo Curbelo
Profesora Auxiliar.
Universidad de Ciencias Pedagógicas "Félix Varela Morales"
iraidav@ucp.vc.rimed.cu

MSc. Maritza Milian Morales
Profesora Auxiliar
Universidad de Ciencias Pedagógicas "Félix Varela Morales"
maritzam@ucp.vc.rimed.cu

Fecha de enviado: 18/07/2014
Fecha de aprobado: 18/08/2014

RESUMEN: En el presente artículo se dan a conocer algunos procedimientos que propician el asesoramiento a los directivos para desarrollar el trabajo con los colaboradores desde el puesto de trabajo, utilizando diferentes formas organizativas de manera que posibilita un mejoramiento en el comportamiento de este indicador. La experiencia de las autoras, así como otros elementos del diagnóstico evidenció que existen limitaciones en el asesoramiento de los especialistas de la organización a tono con las exigencias actuales; en lo que respecta a la preparación de los directivos para el desarrollo del trabajo con sus colaboradores, por lo que en el artículo se presenta una alternativa para ir solucionando paulatinamente esta problemática.

PALABRAS CLAVE: preparación, asesoramiento, procedimientos, directivos y colaboradores

ABSTRACT: In this article are disclosed some procedures that encourage consultation with management to develop the work with employees from the workplace, using different organizational forms so that enables an improvement in the behavior of this indicator. The experience of the authors, as well as other elements of diagnosis showed that there are limitations on the advice of specialists of the organization in line with current requirements; with regard to the preparation of management development work with its partners, so that article present an alternative to progressively solving this problem.

KEYWORDS: preparation, counseling, procedures, managers and partners.

La sociedad cubana actual se encuentra inmersa en un profundo proceso de cambio y transformación, por lo que constituye una necesidad contar con los recursos humanos preparados que puedan dirigir y conducir estos cambios con el objetivo de garantizar el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población.

La Educación tiene como encargo social la formación de las generaciones presentes y futuras, además que del desarrollo que alcancen los directivos dependerá en gran medida el desarrollo de las organizaciones que dirigen.

La preparación de los directivos y sus colaboradores es esencial, ya que tiene una influencia decisiva en la calidad científico-técnica, político-ideológica y ética de las personas que dirigen. Además, este proceso tiene sus características peculiares, al diferenciarse de los métodos empleados para la preparación del resto de los recursos humanos, pues la actuación y responsabilidad del directivo va más allá que la de un simple trabajador.

En la mayoría de las universidades del país se han efectuado numerosas investigaciones y experiencias en este sentido. Ejemplo de ello son los estudios realizados por Valiente P. (2001), Alonso, S. (2002), Carmona, A. (2007), Vázquez, M.C (2007), Calderón, M.C (2007), Martínez, C (2009).

El análisis de los trabajos realizados por los autores antes mencionados ha permitido conocer algunos estudios en este campo, los que poseen gran importancia, ya que han dirigido su atención hacia elementos específicos de la teoría de la dirección.

La asesoría es una de las opciones utilizadas en el perfeccionamiento del desempeño profesional, entendida como: consejo, ayuda, apoyo, colaboración, refuerzo, orientación, acompañamiento, recomendación, entre otros; lo que conlleva al establecimiento de una relación esencial que tiene lugar entre asesor y asesorado.

El presente artículo muestra cómo desarrollar la asesoría a los directivos, a través de procedimientos contenidos en un manual, que propicie la preparación desde el puesto de trabajo de estos para el trabajo con sus colaboradores.

Las autoras por la experiencia acumulada en la actividad de dirección, la preparación desarrollada para directivos y colaboradores, la constatación del trabajo en visitas efectuadas, el análisis de documentos y la observación del desempeño de especialistas y directivos en diferentes contextos de actuación, han determinado que existen debilidades en el trabajo que desarrollan los directivos con sus colaboradores, lo que se evidencia en los problemas de completamiento, objetividad y preparación de las mismas, provocando ello que este indicador no alcance los niveles deseados.

Tal situación conduce a las autoras plantearse el siguiente problema profesional de dirección: Insuficiencias en la preparación de los directivos para desarrollar el trabajo de formación de sus colaboradores.

Para contribuir a resolver el problema profesional declarado, las autoras se plantean como objetivo: aplicar procedimientos que propicien el asesoramiento efectivo a los directivos para desarrollar el trabajo de formación de sus colaboradores, propósito fundamental del presente artículo.

La asesoría en la preparación de los directivos

Los autores O. M. Quintana C., C. Martínez M. y M. C. Vázquez P. (2010), plantean que *"la asesoría es un servicio de ayuda con carácter diferenciado, […] su función principal es el tratamiento de problemáticas que se presentan*

en la actividad de dirección". Tomado de otros autores que aunque no definen el concepto de asesoría como Schein H. (Estados Unidos); Pérez Narbona y Codina Pimienta (Cuba) lo utilizan como la vía mediante la cual el consultor da *"respuesta a la consulta"*. Otros especialistas, entre los que se encuentra Calviño Valdés-Fauly (Cuba), hacen referencia a la asesoría como relación profesional de ayuda personal; Ayala Rodríguez (México) lo asume como relación humana y educativa, mientras que Bordin E. (México) lo aborda en términos de asesoría psicológica.

La asesoría es una función básica entendida como orientar, guiar, recomendar, ayudar, favorecer, encauzar y auxiliar a los directivos para la conducción de los diferentes procesos, resultando indispensable la negociación que posibilite la eliminación de las barreras y como consecuencia la apertura de los directivos a recibir la asesoría.

Según M. Martínez Q. (2000)

> *"La asesoría educacional es el servicio que se brinda a los miembros de una institución educativa o a un individuo en el puesto de trabajo, dirigida a la corrección, complementación y/o actualización de conocimientos, hábitos, habilidades y modo de actuación, esta propicia la transmisión de ideas y tienen que ver con las actividades lógicas de comunicación y con relaciones claras, abiertas y profundas que se establezcan entre el asesorado y el asesor por mutuo acuerdo mediante un proceso de negociación donde las personas: En primer lugar deben saber en qué situación se encuentran, determinando sus puntos débiles y fuertes y segundo lugar necesitan saber cómo pasar del lugar en que se encuentran, al que se aspira llegar".* (p. 4)

La preparación ha sido definida por varios autores lo que ha generado una fuerte discusión en el ámbito teórico, respecto al tema Martínez (2009) en su tesis doctoral considera que la preparación y superación de directivos es un proceso único …; en tanto Quintana (2008) a su vez en su tesis doctoral concibe la preparación como los conocimientos que poseen las personas en determinada materia y aspectos de la realidad, que se acompañan por las experiencias que el hombre alcanza en la vida, en las relaciones con el colectivo, en la práctica histórico-social donde se crece y se prepara para elevar su desempeño profesional, en tanto Hernández (2011) en su tesis doctoral define la preparación como

> *"un proceso permanente y personalizado, donde se desarrolla la creatividad dirigida a la solución de los problemas profesionales, capaces de generalizar sus conocimientos, que sean innovadores de sus propias prácticas, para lo cual necesitan del desarrollo de habilidades y procedimientos que modifiquen los métodos de trabajo en la práctica educativa, condición necesaria para elevar la calidad de la educación"*. (p. 4)

A partir del concepto anterior se considera que la preparación de los directivos y colaboradores debe dirigirse como un proceso pedagógico, es decir, incorporar a este proceso, las leyes, los principios y las categorías básicas de la Pedagogía y la Didáctica General, específicamente las relacionadas con la segunda ley de la didáctica que expresa las relaciones internas entre los componentes del proceso docente-educativo, dentro de los cuales los medios de enseñanza cumplen un importante papel, pues:

1. Facilitan la efectividad del proceso de asimilación de los contenidos a recibir.
2. Influyen en convertir a los implicados en participantes directos del proceso docente – educativo.

3. Contribuyen a ahorrar tiempo, energías durante el proceso.
4. Influyen en la elevación de la motivación.
5. Contribuyen a hacer más objetivos los conocimientos de la enseñanza.

A su vez las autoras asumen el concepto ofrecido por Vicente González Castro donde define a los medios de enseñanza como *"…todos los componentes del proceso docente educativo que actúan como soporte material de los métodos (instructivo y educativo) con el propósito de lograr los objetivos planteados"* (Castro, 1991, p. 77).

En el estudio realizado se pudo constatar que existen varios tipos de medios de enseñanza relacionados con los libros de textos y materiales impresos. Dentro de los materiales complementarios se encuentran: Manuales, Folletos, Material de Estudio, y Cuaderno de Trabajo.

Atendiendo a estas exigencias la máxima dirección de la Universidad de Ciencias Pedagógicas *"Félix Varela Morales"* se dio a la tarea de trabajar en la conformación de manuales de procedimientos teniendo en cuenta que un manual de procedimiento

> *"…es un documento administrativo que contiene información relacionada con el conjunto de operaciones o actividades que deben llevarse a cabo para la realización de los diferentes procesos que conforman la actividad de una entidad; en ellos se detallan las operaciones o actividades que deben realizarse de manera secuencial e interrelacionada para dar cumplimiento a una función que coadyuve a la realización de un proceso".*

Los manuales están destinados tanto a la transmisión de información como a la formación de habilidades en la solución de ejercicios y tareas, la orientación del estudio individual, para el trabajo experimental y la educación en sentido amplio, pues tienen varios fines en la educación, tales como:

1. Compilar datos de interés e información actualizada.
2. Ofrecer orientaciones, ejercicios y fichas que contribuyan a la formación de habilidades y al desarrollo del trabajo.
3. Contribuir al estudio individual y el trabajo independiente.

El manual, constituye una fuente de información científica y práctica, que sirve para: organizar y sistematizar el conocimiento, dirigir la actividad cognoscitiva, permitir el trabajo independiente y sirve como guía ideológica, instructiva y educativa.

Este manual en particular permitirá ofrecer los procedimientos de los diferentes procesos y actividades del sistema de trabajo con los directivos, mediante la asesoría, describiendo en forma detallada las actividades a desarrollar.

Es en aspectos relacionados con los colaboradores donde se pretende hacer una pausa, por la importancia que se le concede y la necesidad de perfeccionar los procesos relacionados con su formación, en aras de poder disponer de colaboradores preparados para asumir el cargo en caso que sea necesario.

Una de las principales tareas de los directivos educacionales lo constituye el proceso de preparación de los colaboradores, que tiene como objetivo desarrollar con sus recursos humanos, el potencial de dirección que garantice la oportuna renovación y la adecuada combinación de los directivos jóvenes con los más experimentados, asegurando la continuidad del proceso de dirección educacional del país.

Teniendo en cuenta las formas de existencia de la dirección, nuestro problema se enmarca en el proceso de dirección, vista esta como una relación social entre dirigentes y dirigidos en la

cual los primeros planifican, organizan, regulan y controlan la actividad y la conducta de los segundos.

En el presente artículo se precisa la conveniencia de retomar el Sistema de Trabajo del Ministerio de Educación, por lo que para su comprensión en el papel que juega en nuestro propósito, recurrimos a su punto de partida: el Ministerio de Educación cuenta con un Sistema de Dirección integrado por seis subsistemas, dentro de los que se encuentra el Sistema de Trabajo que es el que integra y concreta el resto de los subsistemas.

Ese Sistema de Trabajo está diseñado en tres etapas, ellas son:

Primera etapa. Análisis previo del desarrollo de la actividad de dirección: la caracteriza la preparación del personal involucrado en las diferentes acciones de preparación para lograr la integralidad en la planificación a corto, mediano y largo plazos, a partir del establecimiento de la debida correspondencia entre los objetivos proyectados, los procesos y las actividades a realizar para alcanzarlos, así como los recursos materiales y financieros con que se cuenta.

Segunda etapa. Desarrollo de la actividad de dirección: se desarrolla como una continua investigación, acción en el nivel inmediato inferior, en la que se aplican las Ciencias de la Educación, así como las Pedagógicas, estas fundamentan los dos procesos importantes que se desarrollan en las instituciones educativas: el proceso docente educativo y el proceso de formación y superación profesional de los docentes.

Tercera etapa. Análisis posterior del desarrollo de la actividad de dirección. Es entendida y desarrollada como una constante búsqueda de particularidades, regularidades y tendencias, definición de problemas**,** determinación de las soluciones más apropiadas para los mismos, la elaboración de propuestas para la toma de decisiones**,** el análisis de los indicadores de eficiencia, se identifican los problemas y dificultades existentes en el proceso de dirección, la dirección del proceso docente educativo, la administración de los recursos disponibles; se evalúa la responsabilidad de cada cuadro y funcionario, además se diseñan las estrategias que se deben proponer al Consejo de Dirección para resolverlas.

A su vez, el Sistema de Trabajo está conformado por otros seis subsistemas, dentro de ellos se incluye el Sistema de Trabajo con los Directivos y Colaboradores.

El Sistema de Trabajo con los Directivos y Colaboradores del sector educacional está integrado por los procesos de la selección, preparación, promoción, evaluación y estimulación de los directivos y sus colaboradores, en todos los niveles de dirección del Organismo, durante la ejecución del trabajo cotidiano y que -por tanto-, se planifican, organizan, regulan, ejecutan y controlan en la propia dinámica del SISTEMA DE TRABAJO (S.H. Alonso R.).

Los fundamentos teóricos que sustentan el Problema Profesional de Dirección ha posibilitado a las autoras profundizar en el diagnóstico y corroborar que la labor de asesoría que realizan los especialistas de la organización educativa está carente de creatividad y dinamismo, permeado de esquematismo, formalismo, apego a lo tradicional, insuficiencias en el tratamiento metodológico de la temática y no se aprovechan las diferentes etapas del Sistema de Trabajo y las actividades que se realizan en cada una de ellas para el desarrollo de las funciones de asesoramiento, orientación y auxilio a los directivos en el trabajo con los colaboradores.

A partir de la situación descrita, que manifiesta el Problema Profesional de Dirección, se proponen las siguientes etapas con sus

procedimientos para la preparación de los directivos en el trabajo con los colaboradores.

Primera Etapa. Diagnóstico del universo. Procedimientos a desarrollar para realizar el diagnóstico inicial:

- Estudiar la trayectoria laboral de las personas
- Indagar acerca de la preparación profesional que poseen desde el punto de vista metodológico, académico y científico.
- Estudiar el comportamiento de las evaluaciones otorgadas.
- Observar los modos de actuación de los docentes que laboran en el área, si son de otras áreas entrevistarse con sus jefes inmediatos para conocer su criterio.

Segunda Etapa. Actualización y/o completamiento.
Procedimientos a desarrollar:

a) Observar los modos de actuación y los resultados del trabajo que van alcanzando los compañeros que forman parte del claustro dentro de la organización.
b) Entrevistar a sus colaboradores y superiores para conocer a quiénes ellos ven con posibilidades de incorporarse a la preparación como futuros líderes.
c) Entrevistar a los colaboradores seleccionados para conocer su disposición a incorporarse a la preparación diseñada.

Indicadores metodológicos, científicos e investigativos a tener en cuenta en el diagnóstico:

a) Categoría Docente.
b) Categoría Académica y/o Científica.
c) Experiencia en Educación, experiencia en Educación Superior.
d) Experiencia en Dirección.
e) Responsabilidades de carácter metodológico desempeñadas.
f) Investigaciones realizadas y su temática.

Indicadores para medir la capacidad de dirección:

a) Capacidad para delegar tareas.
b) Capacidad de tomar decisiones ante cualquier situación, de forma independiente y manteniendo la serenidad.
c) Posibilidad de atender en forma satisfactoria varias tareas simultáneamente.
d) Calidad de las tareas que se le asignan.
e) Aptitud para enfrentar los cambios y ejecutarlos con iniciativa.

Indicadores para diagnosticar las características individuales:

a) Disposición para realizar tareas de dirección.
b) Poseer características para el liderazgo.
c) Poseer habilidades comunicativas.

Tercera Etapa. Diseño de la Preparación de los colaboradores.
Procedimientos para realizar la preparación práctica para el cargo.

a) Planificar en el Plan de Desarrollo de la reserva la etapa en que va a realizar la ***rotación*** por el cargo, la cual está destinada a brindar una mejor visión del funcionamiento de la organización mediante el movimiento planificado de los dirigentes de un cargo sin asumir responsabilidades de dirección y que puede desarrollarse en un período de tiempo desde una semana hasta un mes.
b) Concebir en qué momento va a realizar la ***sustitución planificada,*** destinada para desarrollar las habilidades prácticas para la toma de decisiones y utilización de métodos de dirección en un cargo específico en el que se asumen temporalmente las responsabilidades en su conducción (de 1 a 6 meses).

c) Planificar las tareas que llevará a cabo para ***trabajar en equipos*** destinada para reforzar el papel de cada uno de los miembros en la solución de los problemas del equipo de dirección. Es una vía efectiva de adiestramiento para la toma de decisiones colectivas o realizar ***consultorías*** la cual está destinada a la asesoría en la solución de un problema concreto.

Ejemplos de posibles acciones a desarrollar durante la rotación:

- Estudio y familiarización de las funciones del cargo (para todos los cargos).
- Estudio y familiarización de los documentos normativos, resoluciones y circulares que rigen la disciplina laboral y el trabajo docente investigativo en la universidad.
- Planificar de conjunto con el titular del cargo al menos una de las reuniones del sistema de trabajo del área.
- Planificar entre ambos el inicio o cierre del curso en correspondencia con el momento en que se incorporó la persona a laborar en el área.

Posibles acciones a desarrollar durante la sustitución: Se incluyen las previstas durante la rotación.

- Visitar y analizar una clase.
- Desarrollar una reunión metodológica.
- Visitar clases y actividades metodológicas.
- Dirigir las principales reuniones dentro del sistema de trabajo de titular.

Posibles acciones a desarrollar como parte del trabajo en equipos:

- Insertarse de conjunto con el jefe de carrera, jefes de año y jefe de departamento en los análisis de los indicadores de eficiencia al concluir cada semestre.
- Colaborar de conjunto con el jefe de departamento, representante del sindicato y el partido del área en la elaboración de los proyectos de evaluación de los cuadros subordinados o docentes, según corresponda**.**
- Participar en el proceso de evaluación del área.

Conclusiones:

Los fundamentos que fueron estudiados y tenidos en cuenta sustentan el problema planteado y confirman que es posible perfeccionar la asesoría que realizan los especialistas de la organización educativa, a través de la aplicación de procedimientos para desarrollar el trabajo con los colaboradores por parte de los directivos.

Las acciones de asesoría desarrolladas por parte de los especialistas transitan por las tres etapas del sistema de trabajo y constituyen una alternativa para la solución de los problemas del trabajo con los colaboradores.

El seguimiento y control por los especialistas a la aplicación de los procedimientos por los directivos permite perfeccionar el trabajo con los colaboradores y transformar los resultados de este indicador en la organización educativa.

Referencias:

Alonso, S. (2011). *Glosario mínimo de dirección científica educacional.* La Habana. Material digitalizado.

González, V. (1991). *Libro Teoría y práctica de los medios de enseñanza.*

Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos. En: http://salud.edomexico.gob.mx/intranet/uma/doctos/guia_para_manual_de_procedimientos.pdf

Hernández, V. (2011). *Estilo organizativo de los Directores Municipales que faciliten su desempeño profesional pedagógico de dirección en la provincia de Villa Clara.*

Martínez, M. y otros (2000). *Asesoría Educacional: una alternativa teórico-práctica sobre el trabajo en el nivel de la Dirección Municipal de Educación*. La Habana: Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona. Departamento Dirección Científica Educacional. Material en Soporte Magnético.

Quintana, O. M., Martínez, C. & Vázquez, M.C. (2010). El rol del profesor del departamento de Dirección Científica Educacional. *Cuadernos de Educación y Desarrollo,* 2 (20).