



PEDAGOGÍA 2005



CURSO 28

¿Cómo identificar y enriquecer el talento directivo?

Dra. Daisy Pérez Mato

Ciudad de La Habana, Cuba

Diseño y corrección:

MSc. Nelson Piñero Alonso

Copyright © IPLAC, 2005

Copyright © Educación Cubana, 2005

ISBN 959-18-0038-X

Título: ¿COMÓ IDENTIFICAR Y ENRIQUECER EL TALENTO DIRECTIVO?

Autoras: Dra. Daisy Pérez Mato

MsC. Regla A. Sierra Salcedo

Instituto Superior Pedagógico “Enrique José Varona”

INTRODUCCIÓN

La identificación del talento directivo en el proceso de las actuales transformaciones que tienen lugar en la escuela cubana, su educación y estimulación permanente, constituyen hoy una urgencia de la Dirección educacional para el logro de la excelencia institucional.

Los cambios que tienen lugar en el escenario escolar actual, no sólo demandan de un directivo eficiente en su desempeño profesional, capaz de lograr modos de funcionamiento óptimos en la institución que dirige, sino que exige además, de la existencia de personalidades potencialmente talentosas con real disposición y preparación para asumir la responsabilidad en cualesquiera de los niveles jerárquicos de dirección.

Sin embargo, la práctica revela serias dificultades para enfrentar cargos de dirección en el personal propuesto para tales fines, como consecuencia del pobre desarrollo de sus competencias directivas y de la carencia de un programa de intervención educacional dirigido a la identificación, educación y estimulación del talento directivo que contribuya a la formación y preparación del personal dirigente y al desarrollo de sus competencias directivas a fin de lograr niveles óptimos de desempeño profesional.

El problema del talento y los aspectos asociados con la identificación han sido ampliamente descritos y debatidos en la literatura especializada (Alvino, McDonnel

y Richert, 1981; Feldhusen, Asher y Hoover, 1984; Hoge, 1988; MacRae y Lupart, 1991; Omrod, 1985; Richert, 1991; Silverman, 1986; Lupart, 1992). Sin embargo, un intento por evaluar el estado actual de las investigaciones en la educación del talento reveló un tradicionalismo científico caracterizado fundamentalmente por un énfasis en la identificación, en detrimento de la estimulación, además de ser estudios predominantemente comparativos, cuantitativos, estáticos y fragmentados (Lupart, 1992).

No resulta muy diferente el panorama científico con respecto al estudio del talento en el contexto de la dirección.

El estudio del talento y en especial del talento directivo ha sido tema de interés por los investigadores en el ámbito nacional en los últimos años. Son múltiples las variables asociadas con su determinación y su naturaleza, y variados los proyectos que se erigen en este interesante dominio. Sin embargo, la creación de un servicio de diagnóstico, orientación y consultoría del talento directivo, de corte no tradicionalista, encaminado en primer lugar; a la identificación de personal potencialmente talentoso para el desempeño profesional en dirección educacional, y en segundo lugar; a su educación, desarrollo y estimulación, utilizando métodos y procedimientos congruentes con las exigencias que impone el desarrollo científico técnico del siglo XXI, y, con las actuales condiciones que exige el desempeño profesional del dirigente educacional en nuestra sociedad, constituye hoy día, una prioridad para el sistema de educación cubano enfrascado en un profundo proceso de optimización y perfeccionamiento en busca de la excelencia educacional en medio de la batalla de ideas que libra nuestro país dirigida por nuestro comandante en jefe.

DESARROLLO

La modalidad de educación a distancia como una posibilidad real y eficaz para mejorar la transferencia de información y el aprendizaje de los individuos a bajo costo (*Alfonso. I. R 2003*), brinda condiciones excepcionales en las condiciones y exigencias actuales, para el trabajo con profesionales de la educación potencialmente talentosos para el desempeño en dirección, lo cual requiere de un esfuerzo especial, si se aspira a la realización plena y multifacética del profesional de la educación con vistas a alcanzar la excelencia educacional.

La educación a distancia como vía para la capacitación en las actuales condiciones y transformaciones de la escuela cubana, constituye una alternativa ideal para la capacitación y el perfeccionamiento continuo de los cuadros educacionales en tanto, reduce, con eficacia, los obstáculos que representan el tiempo y el espacio; en ella, se recurre a métodos, técnicas y recursos que elevan la productividad y la flexibilidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. La utilización de tecnologías y en particular de los sistemas informáticos de complejidad variable y los softwares interactivos, entre otros, constituyen nuevas muestras de la vigencia y procedencia de los principios que sustentan la educación para todos, el aprender a aprender, la enseñanza-aprendizaje personalizada, la imprescindible educación para toda la vida que, en definitiva, contribuyen a materializar, de manera concreta y efectiva, la educación permanente o continua. (Quevedo Alejos M.A, 2000).

La estructuración de los sistemas de red que se están concibiendo en los centros de educación superior en estrecha vinculación con las instituciones escolares, está tomando cada vez más, un carácter de urgencia para los próximos años, lo que crearía las condiciones favorables para extender este programa de estimulación y enriquecimiento del talento directivo.

La educación a distancia es una solución para aquellas personas que se enfrentan a la necesidad de desplazarse de un lugar a otro con el fin de adquirir conocimientos o desarrollar nuevas habilidades. Ella multiplica las oportunidades de capacitación y de aprendizaje, en forma autónoma, es decir, sin la intervención

y asistencia permanente del profesor e incluso sin la necesidad de asistir a un curso presencial.

La educación a distancia es una alternativa de aprendizaje válida que conjuga la constante necesidad de actualización y perfeccionamiento profesional con el escaso tiempo del cursista, generalmente adulto; ella respeta los tiempos y los espacios de cada participante; potencia el desarrollo de múltiples vías de aprendizaje mediante la incorporación de nuevas estrategias de capacitación; facilita la relación teoría-práctica y acción-reflexión; contribuye a la elevación sostenida del grado de profesionalización del individuo desde una propuesta que promueve el ejercicio autónomo de la conducción de su propio aprendizaje y posibilita, que los equipos de conducción que se encuentran en zonas alejadas accedan a la educación y capacitación en condiciones similares o equivalentes. (Crysos A., 2001).

Las razones expresadas, hablan a favor de la utilización de la educación a distancia como una vía efectiva para la capacitación de personalidades potencialmente talentosas con real disposición para asumir la responsabilidad de dirigir en cualesquiera de los niveles jerárquicos de dirección.

ESTUDIO DEL TALENTO DIRECTIVO EN UNA MUESTRA DE DIRIGENTES EDUCACIONALES.

En nuestro país se realizó una investigación cuyo propósito fundamental consistió en **identificar profesionales de la educación potencialmente talentosos para el desempeño en dirección**, a partir de la medición de un conjunto de variables interdependientes. Por otra parte, en el estudio se propone un sistema de influencias educativas a distancia, para la estimulación y enriquecimiento del talento directivo, a través del uso de la computación, teniendo en consideración la naturaleza particular del dirigente educacional y el probado impacto que tiene la computación en la formación y desarrollo de las habilidades cognitivas (Clements

y Gullo, 1984; Mayer y Fay, 1987; Papert, 1981; Reggini, 1983; Salomón y Perkins, 1987).

Este estudio asumió como base teórica el modelo de interdependencia triádico del talento (Mönks, 1985; Mönks y van Boxtel, 1985; Mönks y Ypenburg, 1989; Mönks, 1990) que constituye una extensión del modelo de Renzulli (Renzulli, 1978; Renzulli y colab., 1981; Renzulli, 1990). En el modelo de Renzulli el talento es definido en términos de tres grupos de variables: alta habilidad intelectual, elevado nivel de creatividad y elevado nivel de compromiso con la tarea. El enfoque multidimensional de Mönks incluye además de los componentes personales, componentes sociales relativos al ámbito familiar y escolar. Partiendo de esta perspectiva teórica resulta apropiado contextualizar en el ámbito directivo el componente social aportado por Mönks en su modelo extendido. Así el modelo de interdependencia para el talento directivo (ver figura 1) constituye una modificación del modelo de Mönks (1990) ajustado al contexto de la Dirección educativa.

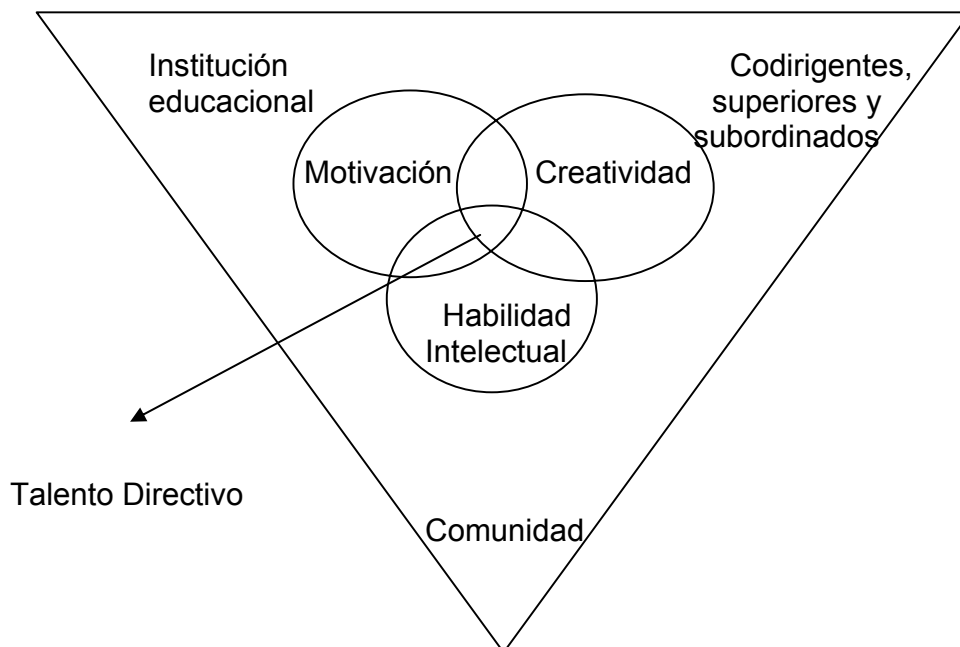


Fig. 1. Modelo de interdependencia para el talento directivo.

MÉTODO

Participantes

Los participantes en este estudio fueron 40 profesionales de la educación de las direcciones municipales del Cerro, Plaza, Guanabacoa y Regla, todos menores de 35 años, con una edad promedio de 26. Todos con disposición real de ocupar o continuar ocupando cargos de dirección. Los sujetos fueron evaluados individualmente.

Instrumentos

El talento directivo fue medido a partir de las tres variables descritas arriba: Alta habilidad intelectual; elevado nivel motivacional en el desempeño directivo y elevado nivel de creatividad en la toma de decisiones y en la solución de problemas en su desempeño profesional. Cada una de las variables fueron operacionalizadas en dimensiones e indicadores. Los instrumentos utilizados fueron: Una guía de observación para el registro de conductas potencialmente talentosas durante las tres actividades más importantes del sistema de trabajo municipal (Consejo de Dirección, Comisión de cuadros y Reunión metodológica de directores de centros), entrevista individual para completar y profundizar en lo observado, el Test de matrices progresivas de Raven en su versión avanzada para evaluar el coeficiente intelectual (C. I.) y la estrategia de pensamiento predominante, el cuestionario VH para evaluar orientación motivacional y el test de Torrance para evaluar pensamiento creativo figural. Este test en su forma A fue usado para medir la habilidad para pensar de modo divergente en situaciones de solución de problemas en cuatro áreas del pensamiento fundamentalmente: fluidez, originalidad, abstracción y elaboración.

La validez del Test de Raven avanzado y del Test de Torrance para la muestra se obtuvo a partir de las correlaciones entre las marcas totales y las áreas/set y el rango de confiabilidad (Test-retest) estuvo entre .95 y .99.

Procedimiento

Los participantes en este estudio fueron seleccionados por la Dirección Municipal en cada territorio atendiendo a determinados requerimientos: Historia de éxito en su desempeño profesional, disposición real a ocupar cargos directivos a cualquier nivel, sin problemas personales y/o familiares que pudieran afectar el estado emocional y el nivel de desempeño actual, a corto y mediano plazo de manera previsible.

Los investigadores participaron en las tres reuniones principales del sistema de trabajo de cada municipio con el objetivo de registrar lo observado, según la guía de observación sin que los participantes conocieran el verdadero propósito de la visita, para lo cual se acudió a una consigna de apoyo. Posteriormente los sujetos fueron entrevistados, siguiendo el propósito general de una guía de entrevista elaborada a los efectos de este estudio. En esta fase de la investigación la muestra se redujo a 17 sujetos como consecuencia de los resultados de la entrevista. Finalmente a los participantes se le aplicó individualmente y en tres sesiones diferentes el cuestionario VH, el Raven y el Test de Torrance con el propósito de medir motivación, CI y fluidez, originalidad, abstracción y elaboración de las ideas en la solución de problemas. El test de Torrance para medir el pensamiento creativo sólo fue aplicado a 7 sujetos que puntuaron alto en el Raven y en el VH (ver tabla 1). Por tanto la muestra quedó reducida en esta última fase a 7 sujetos que serán posteriormente sometidos a un sistema de influencias interventivas a distancia con vista a propiciar la estimulación y enriquecimiento del talento en dirección.

RESULTADOS

La tabla 1 presenta los resultados obtenidos en el cuestionario VH y en el Raven avanzado. Como puede apreciarse sólo 7 sujetos muestran una inteligencia significativamente superior al promedio medida por el CI (Mönks, 1991), mediante el test de matrices progresivas de Raven en su versión avanzada para la determinación del talento. Normalmente es usada la marca 130 como el punto de separación, según este autor. Coincidentemente los 7 sujetos que marcaron alto en relación con el CI se ubicaron entre los 13 que reporta la tabla con elevado nivel motivacional.

VARIABLE		CANTIDAD DE SUJETOS
MOTIVACION	elevado nivel	13
	contradictorio	1
	bajo nivel	3
TOTAL		17
INTELIGENCIA (RAVEN)	igual o superior a 130	7
	inferior a 130	10
TOTAL		17

Tabla 1. Distribución de los participantes (n=17) de acuerdo a las variables motivación e inteligencia medida por CI en el test de Raven avanzado.

En la tabla 2 se presentan las medias y las desviaciones standards para los indicadores de la variable pensamiento creativo antes del programa de intervención a distancia para la estimulación y el enriquecimiento del talento directivo.

Con el propósito de determinar diferencias significativas y probar el nivel de efectividad de la estimulación a distancia que se propone ofrecer a los participantes, se prevé realizar un t-test y observar las posibles diferencias entre los diferentes indicadores de creatividad con respecto a la pre y post intervención.

INDICADOR	X	SD
Fluidez	95,21	19,33
Originalidad	99,31	16,56
Abstracción	40,33	45,32
Elaboración	96,81	19,77

Tabla 2 Medias y Desviaciones Standards antes del programa de estimulación a distancia.

UNA PROPUESTA PARA LA ESTIMULACIÓN

El programa de estimulación y enriquecimiento a distancia que se propone, con el empleo de herramientas informáticas (software, páginas Web, entre otros) deberá tener en cuenta en su diseño, un conjunto de características que, de hecho se convierten en exigencias para la elaboración de los diversos materiales necesarios para la capacitación a través del uso de las variadas tecnologías informáticas:

Excitar la imaginación del profesional con potencialidades para el talento directivo (construir sus sueños y ambiciones) (Watts S. Humphrey, 1989, Taylor. C.1982)

- Presentar el problema o aspectos a considerar en la dirección

- Proveer instrumentos para analizar y refinar estas ideas
- Dar ideas adicionales sobre el problema o los instrumentos para la dirección
- Seleccionar las mejores y más originales soluciones por parte de los alumnos, profesores y otros especialistas como participantes
- Ejecutar la solución, llegar a un resultado concreto respecto al objeto de dirección
- Considerar cuidadosamente y en todos sus aspectos una situación de dirección. Discutirla en grupo
- Examinar cada posible solución y los argumentos a su favor o en contra
- Evaluar soluciones utilizando diferentes criterios, dando valores o rangos, haciendo preguntas
- Fundamentar la conclusión con argumentos y evaluación

Dirigir su actuación de manera estimulante (exponerla a múltiples retos, alto grado de control sobre su propio trabajo) (Watts S. Humphrey, 1989, Taylor. C.1982)

- Comunicar el proyecto de dirección
- Enumerar materiales y equipo necesario para el proyecto de dirección
- Enlistar los pasos a seguir en el proyecto para dirigir
- Identificar los posibles obstáculos que enfrenta la dirección
- Suponer acontecimientos que podrían ocurrir en una situación determinada de dirección
- identificar lo más importante en la situación o proyecto de dirección

- anotar una idea, palabras o símbolos que se refieran a lo más importante en la situación o proyecto de dirección
- buscar una forma de expresar lo importante por medio de un cuadro o dibujo
- escribir un problema que se relacione con el tema escogido (objeto de dirección)
- escribir varias alternativas explicando por qué se piensa que suceda el problema o fenómeno de dirección y/o cómo se puede resolver
- buscar una mejor manera de presentar el plan para dirigir
- identificar y ver cómo funciona cada fuente de información

Se deberá prestar cuidadosa atención a las múltiples maneras de interacción con los participantes, con vista a controlar la repercusión en la motivación y autoconfianza.

La evaluación del impacto del programa de estimulación y enriquecimiento permitirá confirmar lo planteado por Meléndez Alicea J.1995 y Presseisen BZ, 1985, acerca de la efectividad de la educación a distancia como vía para el desarrollo de las llamadas destrezas de pensamiento, destrezas intelectuales y la formación de conceptos y habilidades del pensamiento más efectivas y eficaces de manera consciente.

CONCLUSIONES

El presente estudio exploró un grupo de profesionales de la educación quienes ocupaban o no cargos directivos; pero con un prolongado desempeño profesional eficiente, según los resultados de sus evaluaciones profesionales y el criterio de sus superiores en cada territorio. La exploración demostró con claridad sus niveles motivacionales y sus habilidades intelectuales y creativas usando diferentes técnicas psicológicas como en previos estudios (Butler-Por, 1987; Blumen, 1992; Gohm, Humphreys y Yao, 1998; Hebert, 1998).

Los resultados obtenidos permiten identificar profesionales de la educación potencialmente talentosos para el desempeño en dirección, a partir de la medición de un conjunto de variables interdependientes en consonancia con la perspectiva teórica de partida (Mönks, 1992).

En contraste con estudios anteriores, la experiencia pretende ir más allá de la identificación y determinación del talento directivo y en este sentido se propone un programa de estimulación y enriquecimiento del talento directivo a distancia, cuyo impacto será evaluado en un estudio posterior a partir del efecto de las acciones interventivas en la creatividad figural de los sujetos implicados en la experiencia (fluidez, originalidad, abstracción y elaboración). En este sentido se prevé analizar las posibles diferencias significativas entre la pre y la post-intervención en una fase posterior de la investigación partiendo de los resultados obtenidos en este estudio (ver tabla 2), lo cual permitirá además confirmar o no, los hallazgos de otros autores (Clement y Gullo, 1984; Blumen, 1992) con respecto a los efectos de la computación en la creatividad figural; específicamente en la fluidez y la originalidad de los sujetos a partir del citado test de Torrance.

REFERENCIAS

1. Alfonso, I. R. (2003) *La Educación a distancia*. Red Telemática de Salud de Cuba (INFOMED). (pp. 10-14) Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas.
2. Alvino, J., McDonnel, R. C. y Richert, S. (1981). National survey of identification practices in gifted and talented education. *Exceptional Children*, 48, 124-132.
3. Blumen, S. (1992). *Effects of computer programming on children's figural creativity*. *Talent for the Future*, 14-109.
4. Butler-Por, N. (1987). *Underachievers in school: Issues and intervention*. New York: John Wiley y Sons.
5. Clements, D. H. y Gullo, D. F. (1984).. Effects of computer programming on young children's cognition. *Journal of Educational Psychology*, 76, 1051-1058.
6. Crichlow M, Sánchez D. Educación a Distancia. Universidad Tecnológica de Panamá. [sitio en internet]. Disponible en: http://www.utp.ac.pa/seccion/educación_a_distancia/index.html. [Acceso: 13 de agosto de 1999.]
7. Crysos A. Educación a distancia a través de las redes avanzadas. [sitio en internet]. Disponible en: <http://www.doe.d5.ub.es/te/doctorado/95-96/crysos/introduc.html>. [Acceso: 12 de febrero de 2001.]
8. Feldhusen, J. F., Asher, J. W. y Hoover, S. M. (1984). Problems in the identification of giftedness, talent, or ability. *Gifted Child Quarterly*, 28(4), 149-151.
9. Gohm, C. L., Humphreys, L. y Yao, G. (1998). Underachievement among spatially gifted students. *American Educational Research Journal*, 35, 515-531.
10. Hebert, T. P. (1998). Gifted black males in a urban school: Factors that influence achievement and underachievement. *Journal for the education of the Gifted*, 21, 385-414.

11. Hoge, R. D. (1991). Issues in the identification and measurement of the giftedness construct. *Educational Researcher*, 12, 16-22.
12. Lupart, J. (1991). A theory by any educational perspective is still a theory. In A. McKeough y J. Lupart (Eds.), *Toward the practice of theory-based instruction* (pp. 14-182). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
13. MacRae, L. y Lupart, J. L. (1991). Identifying gifted and talented students: Answers and more questions. *Roeper Review*, 14, 53-58.
14. Mayer, R. E. y Fay, A. L. (1987). A chain of cognitive changes with learning to program in Logo. *Journal of Educational Psychology*, 79 (3), 269-279.
15. Meléndez Alicea J. La efectividad de la Educación a distancia como metodología en el desarrollo de destrezas de pensamiento. [sitio en internet]. Disponible en: http://cade.athabascau.ca/vol8.3/07a_melendez_alicea-sp.html [Acceso: 5 de enero de 1995].
16. Mönks, F. J. (1992). Development of gifted children: The issue of identification and programming. In F. Mönks y W. Peters (Eds.). *Talent for the future* (pp.191-202). The Netherlands: Van Gorcum, Assen/Maastricht.
17. Mönks, F. J. y van Boxtel, H. W. (1985). Gifted adolescent: A developmental perspective. In J. Freeman (Eds.). *The Psychology of Gifted Children* (pp. 275-295). London: John Wiley y Sons, Ltd.
18. Omrod, J. E. (1985). Issues in the identification of gifted and talented students. *Texas Tech Journal of Education*, 12(2), 63-77.
19. Papert, S. (1981). *Desafío a la mente: computadoras y educación*. Buenos Aires: Galápagos.
20. Presseisen BZ. Thinking skill: meaning and models. En: Costa AL. *Developing minds: resource book for teaching thinking*. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development; 1985. (pp. 43-48).

21. Quevedo Alejos MA. (2000). Proyectos de educación a distancia en Venezuela. Caracas: Universidad Central de Venezuela;
22. Reggini, H. C. (1983). Revisión del aprender y el enseñar. *Revista del Instituto de Investigaciones educativas*, 9 (43). Buenos Aires.
23. Renzulli, J. S. (1990). Torturing data until they confess: An analysis of the analysis of the Three-ring conception of the gifted. *Journal for the Education of the Gifted*, 13, 309-331.
24. Renzulli, J. S. y Delcourt, M. A. B. (1986). The legacy and logic of research on the identification of gifted persons. *Gifted Child Quarterly*, 30, 20-23.
25. Richert, E. S. (1991). Rampant problems and promising practices in identification. In N. Colangelo y G. A. Davis (Eds.). *Handbook of gifted education* (pp. 81-96). Boston: Allyn and Bacon.
26. Salomon, G. y Perkins, D. N. (1987). Transfer of cognitive skills from programming: when and how? *Journal of educational computing research*, 3 (2).
27. Silverman, L. K. (1986). The IQ controversy: Conceptions and misconceptions. *Roeper Review*, 8(3), 136-139.
28. Taylor, C. (1982). Multiple talents. Approach. In: June Mayer "Teaching models in education of the gifted". (pp. 50-70). University of Arizona, Tucson. An Aspen. Publication,
29. Tenutto MA. Trabajo sobre Educación a distancia. [sitio en internet]. Disponible en: <http://apoyodigital.www2.50megs.com/aporta/artc11.htm>. [Acceso: 12 de diciembre de 2000.]
30. Watts. S. Humphrey. (1989). Dirección para la innovación. Liderazgo de los profesionales técnicos. (pp. 72-95). Ediciones Díaz Santos, S.A. Madrid,

ISBN 959-18-0038-X



9 789591 800381