

# Preparación del gestor sindical. Desafíos actuales en el contexto educativo

## *Preparation of the union manager. Current challenges in the educational context*

Recibido: 23/02/2024 | Aceptado: 10/05/2024 | Publicado: 14/05/2024

M. Sc. Mariela Camacho Caballero <sup>1\*</sup>  
Dr. C. Leonardo Pérez Lemus <sup>2</sup>  
Lic. Edgardo Antonio Casaña Mejía <sup>3</sup>

<sup>1\*</sup> Comité Provincial del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Ciencia y el Deporte (SNTECD) en La Habana. Cuba. [rocihernandez@nauta.cu](mailto:rocihernandez@nauta.cu) ID ORCID <https://orcid.org/0000-0003-2777-7103>

<sup>2</sup> Coordinador formación doctoral en La Habana. Dirección Municipal de Educación. Playa. La Habana, Cuba. Miembro del Centro de Estudio de Ciencias de la Educación Universidad "Hermanos Saíz Montes de Oca" Pinar de Río. Máster en Investigación Educativa. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor e Investigador Titular. Miembro del Consejo Científico de la Sociedad Económica Amigo del País. [leplemus@yahoo.es](mailto:leplemus@yahoo.es) ID ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6590-7186>

Vicepresidente del Congreso de Honduras. Presidente de la Comisión de Educación. [edgardocoprumb@yahoo.es](mailto:edgardocoprumb@yahoo.es) ID ORCID <https://orcid.org/0009-0001-1057-9218>

### Resumen:

El presente estudio aborda las problemáticas derivadas de la insuficiente preparación profesional de los gestores sindicales de base y los desafíos actuales para desempeñar sus funciones en el mejoramiento del funcionamiento de las instituciones educativas en el contexto cubano. Este es un tema de relevante actualidad, tanto en la formación básica como especializada, para la potenciación de la práctica sindical de este agente. En el proceso de actualización del modelo económico y social, se hace necesario transformar el trabajo sindical desde su accionar político-ideológico. Todo esto impone una nueva dinámica en las acciones pedagógicas de trabajo en las organizaciones sindicales. En tal sentido, se busca mayor integralidad de los cuadros y gestores en la efectividad de su vinculación con la base, conocer la situación de cada sección sindical y para lograrlo, sus dirigentes deben priorizar su preparación continua y permanente. Se convierte en otro desafío decisivo el

liderazgo creativo de los dirigentes, así como su sistemática actualización en temas sindicales, educativos, económicos, sociales, políticos y jurídicos. La intención del estudio tiene como objetivo proporcionar a los gestores sindicales en el contexto educativo las herramientas y estrategias necesarias para mejorar sus habilidades de liderazgo, negociación y comunicación, con el fin de fortalecer su capacidad para representar eficazmente a los trabajadores promoviendo un ambiente laboral justo y equitativo. Se conciben materiales, técnicas y métodos reconociendo las fuentes primarias y las fuentes secundarias. Se revisaron documentos académicos se realizaron entrevistas a gestores sindicales, profesionales de la educación y expertos en el tema.

**Palabras clave:** gestor, gestor sindical, preparación.

### Abstract:

*The present study addresses the problems derived from the insufficient professional preparation of grassroots union managers and the current challenges to perform*



*their functions in improving the functioning of educational institutions in the Cuban context. This is a topic of relevant relevance, both in basic and specialized training, for the enhancement of the union practice of this agent. In the process of updating the economic and social model, it is necessary to transform union work from its political-ideological actions. All this imposes a new dynamic in the pedagogical work actions in union organizations. In this sense, greater integrity of the cadres and managers is sought in the effectiveness of their connection with the base, knowing the situation of each union section and to achieve this, their leaders must prioritize their continuous and permanent preparation. The creative leadership of the leaders, as well as their systematic updating in union,*

*educational, economic, social, political and legal issues, becomes another decisive challenge. The intention of the study is to provide union managers in the educational context with the necessary tools and strategies to improve their leadership, negotiation and communication skills, in order to strengthen their ability to effectively represent workers by promoting a fair work environment. and equitable. Materials, techniques and methods are conceived recognizing primary sources and secondary sources. Academic documents were reviewed and interviews were conducted with union managers, education professionals and experts on the subject.*

**Keywords:** *manager, union manager, preparation.*

---

## Introducción

Los sindicatos educativos en el mundo desempeñan un papel crucial en la defensa de los derechos laborales de los trabajadores de la educación, la mejora de las condiciones de trabajo y la promoción de una educación pública de calidad. En términos más generales, los sindicatos educativos en todo el mundo desempeñan un papel fundamental en la defensa de una educación pública gratuita y accesible para todos, así como en la promoción del bienestar y desarrollo profesional de los trabajadores del sector. Esto se traduce en un compromiso constante con la formación continua, el acceso a recursos adecuados y condiciones laborales justas para todos los profesionales de la educación.

Particularmente en América Latina, este fenómeno alcanza una mayor notabilidad puesto que necesitan líderes sindicales audaces y competentes para desafiar con éxito los enmarañados procesos que suceden en un mundo globalizado, que demanda no solo de ingentes esfuerzos, sino también de dinamismo y creatividad en su papel de gestor sindical en defensa de los derechos de sus afiliados.

En el caso específico de Cuba, entre otros países centroamericanos como Honduras, por ejemplo, los sindicatos educativos tienen una larga historia de lucha por los derechos de los trabajadores del sector.

Muchos de los complejos y crecientes retos a que se enfrenta el movimiento sindical en todo el mundo son una consecuencia directa de, o están estrechamente vinculados, con el actual modelo de globalización y la presión que ejerce sobre los derechos de los trabajadores/ as y sus condiciones de trabajo. (Organización Internacional del Trabajo, 2012, p. 87)

En Cuba, el sindicato que representa a los trabajadores de la educación es el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, la Ciencia y el Deporte (SNTECD), cuyo objetivo principal está dado en defender los intereses laborales y profesionales de sus afiliados, así como contribuir al desarrollo del sistema educativo cubano. También, direcciona su trabajo con la finalidad de generar motivaciones, propiciar un clima de satisfacción, de bienestar, de compromiso, y de acentuar valores éticos, morales, estéticos y convicciones político-ideológicas en cada trabajador y en cada colectivo que estimulen e incentiven los esfuerzos de los educadores por el perfeccionamiento continuo de la educación.



El SNTECD trabaja en estrecha colaboración con el Ministerio de Educación para garantizar que se cumplan las leyes laborales y se respeten los derechos de los trabajadores del sector. Se involucra en la formulación de políticas educativas y en la mejora continua del sistema educativo cubano.

Lo antes expresado nos conduce a plantear que los sindicatos, se convierten en defensores de los derechos laborales, del mejoramiento profesional, social y económico, que posee estrechos vínculos con la dirección administrativa, de ahí que deben ser líderes con una alta preparación, por las razones siguientes:

1. Protección de los derechos laborales: Los sindicatos juegan un papel crucial en la protección de los derechos laborales de los trabajadores, incluyendo salarios justos, condiciones laborales seguras y saludables, y protección contra la discriminación y el acoso en el lugar de trabajo.
2. Negociación colectiva: Los sindicatos tienen la capacidad de negociar colectivamente con los empleadores en nombre de los trabajadores, lo que les permite obtener mejores condiciones laborales, beneficios y salarios.
3. Representación de los trabajadores: Los sindicatos representan a los trabajadores ante los empleadores y las autoridades gubernamentales, abogando por sus intereses y defendiendo sus derechos.
4. Solidaridad y apoyo mutuo: Los sindicatos fomentan la solidaridad entre los trabajadores y brindan apoyo mutuo en situaciones como despidos injustos, conflictos laborales o problemas relacionados con la salud y seguridad en el trabajo.
5. Participación en la formulación de políticas laborales: Los sindicatos participan activamente en la formulación de políticas laborales a nivel nacional e internacional, contribuyendo a la creación de leyes y regulaciones que protejan a los trabajadores.

Se reafirma el concepto que la labor sindical sigue siendo fundamental para garantizar condiciones laborales justas y equitativas para los trabajadores en la actualidad.

Por tanto, el gestor sindical constituye el dirigente encargado de orientar, esclarecer, dirigir y controlar el trabajo sindical en las instituciones educativas, por lo que debe estar preparado para esclarecer cualquier duda relacionada con su actividad laboral.

De forma sistemática el gestor sindical reafirmará su compromiso con las diferentes agencias, la organización sindical, los trabajadores y desarrollará un trabajo político-ideológico que conduzca a afianzar cualidades esenciales entre las que se encuentran la fidelidad, perseverancia, consagración, patriotismo, responsabilidad, ejemplaridad entre otras, las que deben distinguir a un dirigente político.

El XX Congreso de la Central de Trabajadores de Cuba (CTC) aprobó importantes cambios en el trabajo del movimiento sindical. En correspondencia con ello el Sistema de Escuelas Sindicales fue suprimido. En su lugar se creó un Grupo de Capacitación Sindical a nivel provincial, lo cual limita la superación de los gestores sindicales y por lo que se requiere y se necesita de nuevas formas de capacitación, que sin lugar a dudas justifican el presente trabajo.

Esto requiere de un gestor sindical que realmente sea un líder dentro de la organización, capaz de desarrollar habilidades para entender y dirigir a sus afiliados, para sacar de ellos lo mejor, para generar climas de confianza, de cooperación, de identidad y de aceptación dentro de la organización. Capaz con su accionar, de transformar la



valoración social sobre el trabajo y el valor de la organización sindical, en la medida en que esté más preparado en lo ideológico, lo formativo y lo educativo.

El Presidente de la República de Cuba y Primer Secretario del PCC el Dr. C. Miguel Díaz-Canel Bermúdez (2021), planteó en que:

El que está esperando que le digan qué hacer no es ni líder, ni cuadro, es un cumple tareas. No está aportando, no está dirigiendo. En cambio, es muy distinto cuando una persona se ve ante un problema y, con el compromiso que tiene con la Revolución, trata de buscar cómo romper ese problema, cómo actuar, cómo convocar, cómo planificar, cómo dirigir. Esa capacidad hay que desarrollarla, si no, aramos en el mar (p.1)

Más adelante expresó:

Una de las características fundamentales que yo aprecio en los cuadros es la capacidad para escuchar, para debatir de verdad. Si llamamos a las personas a discutir un tema, no nos podemos molestar cuando alguien nos da su criterio. Hay que tener capacidad y disposición para solicitar consejos a los que más saben, porque lo necesitamos para solucionar un problema y cumplir bien con nuestra función como cuadro. (Díaz-Canel Bermúdez, 2021, p. 1)

Para direccionar el trabajo de esta investigación se intenciona como objetivo: proporcionar a los gestores sindicales en el contexto educativo las herramientas y estrategias necesarias para mejorar sus habilidades de liderazgo, negociación y comunicación, con el fin de fortalecer su capacidad para representar eficazmente a los trabajadores promoviendo un ambiente laboral justo y equitativo.

## **Materiales y métodos**

La investigación que se presenta esta favorecida desde una concepción macro-microsocial, asumiendo sus características al ser dinámica., participativa y activa, contextualizada desde la praxis del hecho educativo que se visualiza en la ruta social, política y educativa del gestor sindical. Para llevar a cabo el estudio que se presenta, se empleó una variedad de materiales, técnicas y métodos dentro los que precisan documentos académicos: libros, artículos científicos, tesis doctorales previas, informes de investigación.

Entre las fuentes primarias se destacan las entrevistas con gestores sindicales, profesionales de la educación y expertos en el tema, para identificar tendencias, desafíos y mejores prácticas en la preparación del gestor sindical. Dentro de las fuentes secundarias los informes gubernamentales, estadísticas educativas, políticas públicas relacionadas con la formación sindical y la educación, para recopilar datos cuantitativos sobre las necesidades de formación del gestor sindical y los desafíos que enfrentan en el contexto educativo dentro de los materiales audiovisuales: grabaciones de conferencias o seminarios relacionados con la preparación del gestor sindical.

Se trabajó además desde el diálogo de saberes en lo relacionado al tratamiento del estudio de caso: seleccionar uno o varios casos específicos de programas de formación del gestor sindical en diferentes contextos educativos para analizar su efectividad y los desafíos que enfrentan, el uso de la investigación-acción participativa involucra a los gestores sindicales y otros actores relevantes en el diseño e implementación de estrategias formativas para abordar los desafíos identificados., el análisis comparativo considera los modelos o enfoques utilizados en la preparación del gestor sindical en distintas regiones o países para identificar similitudes, diferencias y lecciones aprendidas.

## **Resultados y discusión**



### 1.1 El gestor sindical. Un acercamiento a su realidad social desde el contexto educativo.

En el proceso de actualización de los modelos económicos y sociales, se hace necesario transformar el trabajo sindical desde su accionar político-ideológico. De esta forma se convierte en plataforma práctica de orientación, educación y movilización que favorece la participación activa de los trabajadores en su materialización. Todo esto impone una nueva dinámica de trabajo en las organizaciones sindicales.

El gestor sindical constituye el dirigente encargado de orientar, esclarecer, dirigir y controlar el trabajo sindical en las instituciones educativas, por lo que debe estar preparado para esclarecer cualquier política y misión relacionada con su actividad laboral.

En el desarrollo de toda organización juega un papel primordial el liderazgo, y por consiguiente es necesario conocer cómo operan los líderes en términos de su capacidad de influir, persuadir y motivar a los seguidores. Se logran a través de sus aptitudes y actitudes personales y sobre todo de la percepción que tengan sus seguidores. (González, F. y Vargas, J., 2015, p. 169)

Esta figura en su cotidianeidad reafirmará su compromiso con las instituciones o agencias, la organización sindical, los trabajadores y desarrollará un trabajo político-ideológico que conduzca a afianzar cualidades esenciales entre las que se encuentran la fidelidad, perseverancia, consagración, patriotismo, responsabilidad, ejemplaridad entre otras, las que deben distinguir a un dirigente político sindical. El gestor sindical de base es la persona elegida en asamblea de afiliados para representar a su colectivo. Aglutina, organiza y representa a todos los trabajadores. Aunque en ocasiones no siempre se selecciona a la persona idónea que haya alcanzado un reconocimiento político, social y laboral para desempeñar esta alta responsabilidad.

El gestor sindical de base y las estructuras de dirección se deben caracterizar por utilizar nuevas formas de hacer, tener criterios propios, sensibilidad ante los problemas que afectan a los trabajadores y promover el debate desde los argumentos para construir consensos. Ello fortalecerá la unidad del colectivo.

En la convocatoria del Consejo Nacional de la CTC en enero del 2021 para perfeccionar el trabajo del sindicato en un contexto de transformaciones del escenario laboral del país se plantean entre las tareas prioritarias:

- Implementar nuevas y más efectivas acciones para elevar el liderazgo sindical.
- Convertir la capacitación sindical –laboral-económica y jurídica en una acción constante ante el cambiante marco regulatorio del ámbito laboral. Ello favorecerá la efectividad del papel de representante y el funcionamiento integral de nuestra organización.
- Consolidar la vinculación con los trabajadores, incentivar el diálogo y la cultura del debate de los argumentos, que nos permitan construir consensos para respaldar la unidad y el avance de nuestro proyecto social. (p. 2)

Los dirigentes sindicales tienen dentro de sus funciones la movilización de los trabajadores para alcanzar los objetivos económicos, ideológicos, políticos y sociales que materialicen los intereses fundamentales del país. En aras de lograr su cumplimiento los dirigentes del Sindicato de los Trabajadores de la Educación, la Ciencia y el Deporte, tienen la gran responsabilidad de lograr que el desempeño de sus afiliados, particularmente los trabajadores docentes, sea cada vez más eficiente. De igual forma deben participar activamente en la gestión de los recursos humanos, en el proceso de evaluación del desempeño profesional, de manera que motive y estimule el sentido de pertenencia por la profesión, el compromiso con el sector, altos niveles de satisfacción por la honrosa labor de ser maestro y el cumplimiento exitoso de los objetivos planteados enalteciendo la labor del maestro dentro de la sociedad se considera entonces que:

La Central de Trabajadores de Cuba (CTC), reafirmada en los Estatutos de su XXI Congreso como:

La organización que representa a los trabajadores de diferentes sectores y ramas de la economía, jubilados y pensionados, sin discriminación por su ocupación laboral, nivel de instrucción, origen nacional, color de la piel, género, creencia religiosa y orientación sexual (...); tiene la tarea político-pedagógica y estratégica de llegar a todos mediante una permanente y consecuente actuación proactiva y humanista de sindicalización. (Martínez, 2019, p. 59).

Para el cumplimiento de esta misión es de suma importancia el liderazgo de los dirigentes sindicales del sector de la educación, expresado en su preparación, en la eficacia de su gestión y la ejemplaridad revolucionaria que reflejen en su actuación y el estilo de dirección expresado en su comunicación y en la selección y utilización de métodos de dirección para ejercer las influencias propias de su condición de líder sindical

En Cuba el sindicalismo está respaldado por la clase obrera en el poder, es por ello que se necesitan gestores sindicales preparados, con capacidad de educar, defender, representar; el liderazgo lo fomenta la preparación, que también crea la autoridad. Siendo la preparación y capacitación una premisa esencial en el cumplimiento de las misiones como movimiento sindical y por otra parte se hace necesario la calidad en su selección y formación.

Lenin en su libro *Acerca del papel de las fuerzas armadas en la revolución* planteó que: "los sindicatos son una organización de la clase dirigente, dominante, gobernante. Es una organización educadora... una organización que atrae e instruye; es una escuela, escuela de gobierno, escuela de administración, escuela de comunismo" (Lenin, 1986, p. 380).

Más adelante expresó: "Los sindicatos crean el vínculo de la vanguardia con las masas... los sindicatos son "una fuente" de poder estatal" (Lenin, 1986, p. 381).

En la introducción del libro *Por nuevos caminos en la dirección sindical. Ciencia y valores* del Dr. Luis Abreu Mejías (2005):

Crecieron las exigencias en cuanto al papel aglutinador del Sindicato, su capacidad de movilización, el alcance de la convocatoria de la calidad, la eficiencia y la profesionalidad en el trabajo, el liderazgo de nuestros dirigentes, el protagonismo de los educadores y su papel de vanguardia. (p. 15).

El gestor sindical de base tiene dentro de sus funciones la movilización de los trabajadores para alcanzar los objetivos económicos, ideológicos, políticos y sociales que materialicen los intereses fundamentales del país. En aras de lograr su cumplimiento los dirigentes del Sindicato de los Trabajadores de la Educación, la Ciencia y el Deporte, tienen la gran responsabilidad de lograr que el desempeño de sus afiliados, particularmente los trabajadores docentes, sea cada vez más eficiente. De igual forma deben participar activamente en la gestión de los recursos humanos, en el proceso de evaluación del desempeño profesional, de manera que motive y estimule el sentido de pertenencia por la profesión, el compromiso con el sector, altos niveles de satisfacción por la honrosa labor de ser maestro y el cumplimiento exitoso de los objetivos planteados enalteciendo la labor del maestro dentro de la sociedad.

Para el cumplimiento de esta misión es de suma importancia el liderazgo del gestor sindical de base. Este se expresa en su preparación, la eficacia de su gestión y la ejemplaridad revolucionaria. Ello se deberá reflejar en su actuación y el estilo de dirección puestos de manifiesto en su comunicación y en la selección y utilización de métodos de dirección. Todo lo cual le permita ejercer las influencias propias de su condición de líder sindical como organización de masas de los trabajadores en el sector de la educación.

Considerando que el Sistema de Capacitación Sindical asume los basamentos de la pedagogía cubana actual, la realización de la investigación parte de la consulta y revisión bibliográfica respecto al tema, la que muestra importantes investigaciones entre las que se puede señalar:

- Valdés (1997), aborda las peculiaridades didácticas y metodológicas de la capacitación sindical actual.
- Silvestre (1999), aborda una concepción teórica y metodológica en torno al aprendizaje desarrollador.
- Colectivo Pedagógico (2006), aportan un reglamento para el trabajo docente metodológico del Sistema de Capacitación Sindical Cubano en el que se establecen las líneas para el trabajo metodológico en el sistema de escuelas sindicales.

Según se aprecia en las propuestas consultadas y revisadas se tratan concepciones teóricas y metodológicas muy importantes para asumir estilos de dirección del aprendizaje desde una perspectiva desarrolladora. En ninguna de las propuestas teóricas y metodológicas consultadas se profundiza en elementos de instrumentación práctica que permiten, trabajar tareas de preparación y capacitación que contribuyan a elevar la cultura general en los gestores sindicales en el contexto actual. Las concepciones científicas y metodológicas que se proponen son insuficientes para incidir por la vía de la superación.

Del análisis realizado anteriormente, se pudo apreciar que se carece de una base teórico - metodológica sistematizada que fundamente la formación interdisciplinaria de los gestores sindicales, lo cual se expresa en las siguientes insuficiencias teóricas:

- Limitaciones en la participación en los consejos de dirección.
- Es insuficiente la relación dialéctica entre los cambios jurídicos laborales que se están produciendo en Cuba y la formación jurídico-laboral del gestor sindical
- Es insuficiente la orientación metodológica para la formación general del gestor sindical en el actual contexto socioeconómico cubano.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto se determina una contradicción entre la insuficiente preparación y capacitación actual del gestor sindical de base para el desempeño de sus funciones y la deseada de los mismos en las instituciones educativas para el mejoramiento del desempeño de sus funciones.

Como resultado del diagnóstico recurrente realizado a la preparación sindical de los mismos, a través de la revisión de documentos, observaciones científicas a diversas actividades en los diferentes escenarios donde se desarrollan, entrevistas y encuestas realizadas a gestores sindicales relacionados con la actividad que realizan en diferentes contextos, se pudo evidenciar que se manifiestan las siguientes insuficiencias empíricas:

- Desconocimiento de las prácticas de algunas normas jurídicas laborales vigentes.
- Pobre dominio del contenido de la actividad que realizan.
- Falta de preparación para desarrollar las actividades fundamentales de la organización en las instituciones educativas.
- Poca manifestación de cualidades laborales de la personalidad por los agentes sindicales como ser responsable, comprometido, valiente, perseverante, independiente, organizado y sensible.
- Escasas acciones de preparación de los agentes sindicales.

Las insuficiencias teóricas - metodológicas y empíricas que se manifiestan como resultado del diagnóstico, demuestran la necesidad de un enfoque contextualizado de la capacitación y preparación interdisciplinaria de los agentes sindicales. Ello condiciona un insuficiente aprovechamiento de las herramientas necesarias para realizar su labor con calidad por estos gestores, ya que es una necesidad social de las ciencias en la actualidad.

La capacitación y preparación del gestor sindical es una tarea estratégica, debe estar caracterizada por la operatividad, el dinamismo y la calidad. Debe dominar la legislación vigente que sustenta de manera reglamentaria la Tarea Ordenamiento.

La formación debe darse en un proceso activo, intencionado y sistematizado en la actividad que realiza el cuadro sindical en sus múltiples interacciones con el medio material, social, cultural y comunicativo y en su actitud ante las exigencias que las condiciones histórico sociales le plantean, por cuanto el individuo en su condición de ser bio-psico-social se apropia de la cultura socialmente construida y es capaz de potenciar y transformar su comportamiento en un contexto socio- histórico- cultural. (Martínez, 2015, p. 64)

Por tanto, en el mejoramiento del desempeño de gestor sindical se deben utilizar todas las posibilidades que aporta la comunicación social en los tiempos actuales. Cómo va influir sobre algún tema del que no tenga conocimiento. Cómo va a propiciar un debate. Es decisiva la preparación y el dominio que debe tener esta figura sobre diferentes temáticas. El gestor sindical que no esté preparado no podrá representar bien a los trabajadores ante las direcciones administrativas en el momento de adoptar las principales decisiones en la institución.

El gestor sindical es capaz de hacerse seguir por los trabajadores porque este es escogido en un ejercicio democrático, es protagonista porque sus propios compañeros lo eligieron por sus cualidades y la posibilidad de representarlos, de movilizarlos, de saber conducir sus problemas y sacar lo mejor de ellos en el aporte a una obra como es la Educación.

## 1.2 La preparación del gestor sindical. Reflexión al debate.

Debido a los cambios inherentes al desarrollo humano por el progreso de la época, las organizaciones políticas y de masas deben buscar constantemente soluciones a nuevos desafíos y para lograr esto se deben contrarrestar los vacíos del conocimiento, como los problemas de la conceptualización, inculcar nuevos líderes, promover y aplicar las nuevas políticas, entre otros, de no ser así, se puede agravar los problemas en la práctica.

La correcta preparación va a permitir que se puedan combinar varias disciplinas, es decir para interconectarlas y ampliar de este modo las ventajas que cada una ofrece. Se refiere no solo a la aplicación de la teoría en la práctica, sino también a la integración de varios campos en un mismo trabajo. Teniendo en cuenta la evidencia y los nexos entre diferentes disciplinas y que los fenómenos no existen por separados, la preparación del gestor sindical va a propiciar un dirigente más profesional, preparado en lo político, lo jurídico, lo laboral, con dominio del contenido que le compete para que su labor sea flexible y transformadora, que permita vincular los objetivos generales en la preparación de los gestores sindicales con las particularidades de cada uno.

Se señala el término preparación, según el Diccionario de la Lengua Española (2004),

Aquella concerniente con la acción o efecto de prepararse. Conjunto de conocimientos que se tiene sobre una determinada materia. Reflexiona que la preparación del profesor es la operación realizada con enfoque pedagógico en la cual se tratarán materias, lecciones y deberes indicados a los alumnos, de manera detallada, siguiendo determinados métodos y procedimientos, que están dirigidos a un fin determinado. (p. 456)

En la sistematización realizada con énfasis en la tesis doctoral de la investigadora Borrego, (2023), se considera que son varios los autores foráneos y nacionales que han tratado el tema de la preparación de los profesores, entre ellos:





Añorga (1997, 2012), Addine (1998), Freire (1998), Valcárcel (1998), Blanco (1999), Valle (2001), Parra (2002), Chirino (2003), Ferrer (2002, 2005), Díaz (2004), entre otros. Sus contribuciones están vinculadas con la actividad pedagógica profesional del profesor en su formación inicial, el egresado, el desempeño profesional pedagógico, las concepciones curriculares que las sustentan, su formación permanente, el desarrollo de habilidades, competencias, superación, profesionalización, capacitación, con la finalidad del mejoramiento humano y profesional.

Diferentes investigaciones sugieren carencias en algunas de las áreas de la formación como son: la investigativa, la pedagógica, la psicológica, la didáctica y proponen vías para su perfeccionamiento, con énfasis en los profesores en ejercicio, se destacan las indagaciones de García Ramis (1990), Páez (1999), Aranguren (2000), Martínez (2001), Bermúdez (2001), Figueroa (2001), Ramírez (2005) y Ventura (2007) concernientes con las cualidades, habilidades de desarrollo personal y características de la personalidad que deben equilibrar a los profesores.

Al decir de Álvarez de Zayas (1999), la preparación es:

Una de las necesidades más importantes a satisfacer en cualquier sociedad, lo que se convierte en un problema esencial de la misma". Con este juicio, destaca que la preparación, en el caso de los profesores, constituye un conjunto de procesos de formación que posibilitan el perfeccionamiento continuo de los conocimientos y habilidades básicas y específicas, para un mejor desempeño. (p.23)

Por otra parte, al decir de Borrego

La preparación del profesor es la condición primaria y más importante en el desafío que se le plantea a la escuela, es precisamente el que tiene que asumir responsablemente la difícil tarea de transformar las condiciones educativas buscando procedimientos, métodos y vías de trabajo que correspondan a las características de cada educando. Al mismo tiempo debe lograr la participación progresiva y de la manera más auténtica desde el justo reconocimiento, estímulo y desarrollo de las potencialidades de sus educandos, (2023, pp. 46-47)

La ministra de Educación la Dr. C. Naima Ariatne Trujillo Barreto al señalar los retos de la Educación cubana planteó que: "La labor político-ideológica, demanda transformaciones urgentes y profundas en función de garantizar una respuesta educativa innovadora en el actual escenario de consolidación del modelo social socialista. Urge revitalizar la escuela como centro coordinador de las influencias educativas" (Trujillo Barreto, 2024, p. 1).

Podemos afirmar que la preparación del gestor sindical se debe constituir en un proceso pedagógico permanente donde se integran las acciones instructivas y educativas que permiten perfeccionar la actuación profesional de éstos en los contextos en que actúan.

Asumiendo la definición antes señalada se tuvo en cuenta para la impartición de los temas de preparación y capacitación a los gestores sindicales de la provincia de La Habana, algunas preocupaciones que se constataron en los estudios de casos realizados entre los que se destacan:

La efectividad de la preparación del gestor sindical: Se debe analizar si la formación y capacitación recibida por los gestores sindicales les permite desempeñar eficazmente su rol en la defensa de los derechos laborales y en la negociación colectiva, haciendo énfasis en los conflictos laborales resueltos, el grado de satisfacción de los trabajadores con su representante sindical, entre otros.

Los desafíos en la preparación del gestor sindical: Se consideran los principales obstáculos y dificultades que enfrentan los gestores sindicales al ejercer su función en diferentes contextos educativos. Estos desafíos podrían estar

relacionados con factores como la falta de recursos para la formación sindical, las barreras culturales o políticas que limitan su acción, entre otros.

El impacto del desarrollo del gestor sindical en el clima laboral: Se debe evaluar si una adecuada preparación del gestor sindical contribuye a mejorar el clima laboral dentro de las instituciones educativas. Esto se podría medir a través de encuestas o entrevistas a los trabajadores para evaluar su percepción sobre el ambiente laboral y el papel del gestor sindical en su bienestar.

Se debe buscar una visión comparativa entre diferentes contextos educativos: Al analizar diferentes contextos educativos, se podrían identificar diferencias significativas en cuanto a la efectividad y desafíos que enfrentan los gestores sindicales. Esto permitiría establecer comparaciones entre distintas regiones o tipos de instituciones educativas para determinar qué factores influyen en su preparación y desempeño.

En los resultados de la entrevista a los gestores sindicales de La Habana sobre su preparación y capacitación para enfrentar los desafíos actuales en el contexto educativo revelaron lo siguiente:

1. Los gestores sindicales reconocieron la importancia de estar preparados para enfrentar los desafíos actuales en el contexto educativo y se mostraron comprometidos con su labor.
2. Se destacó la necesidad de una formación continua y actualizada para poder abordar los retos que surgen en el ámbito educativo, como la implementación de nuevas tecnologías en las aulas o la adaptación a cambios en los planes de estudio.
3. Los gestores sindicales expresaron su preocupación por la falta de recursos y apoyo por parte del gobierno para llevar a cabo su labor de manera efectiva. Señalaron que es necesario contar con un presupuesto adecuado y acceso a herramientas y materiales educativos.
4. También se mencionó la importancia del trabajo en equipo y la colaboración entre los diferentes actores del sistema educativo, incluyendo docentes, directivos, padres y estudiantes.
5. Se resaltó la necesidad de promover una cultura de diálogo y participación, donde se escuchen las opiniones y propuestas de todos los involucrados en el proceso educativo.

En general, los gestores sindicales reconocieron la importancia de estar preparados para enfrentar los desafíos actuales en el contexto educativo y expresaron su disposición a trabajar en conjunto para lograr una educación de calidad. Sin embargo, también señalaron las dificultades que enfrentan debido a la falta de recursos y apoyo por parte del gobierno.

Estas recomendaciones para mejorar la preparación del gestor sindical pueden convertirse en encargos específicas para mejorar la formación y capacitación de los gestores sindicales en diferentes contextos educativos y se podrían incluir aspectos como programas de formación continua, acceso a recursos y herramientas necesarias para ejercer su función, entre otros.

Reconsiderando las reflexiones sobre el desempeño profesional se reconoce que la preparación del gestor sindical en el contexto educativo debe ser integral y abarcar tanto conocimientos técnicos como habilidades de liderazgo y negociación. Algunos aspectos importantes a considerar son:

1. Conocimiento de la legislación laboral: el gestor sindical debe estar familiarizado con las leyes laborales y los derechos de los trabajadores en el ámbito educativo. Esto incluye conocer las normativas relacionadas con la contratación, salarios, condiciones de trabajo, entre otros.

2. Conocimiento del sistema educativo: es fundamental que el gestor sindical tenga un buen entendimiento del sistema educativo en el que se encuentra, incluyendo las políticas y programas educativos vigentes. Esto le permitirá tener una visión más amplia de los desafíos y oportunidades que enfrentan los trabajadores de la educación.
3. Habilidades de comunicación: el gestor sindical debe ser capaz de comunicarse efectivamente con los trabajadores, representantes del empleador y otros actores relevantes. Esto implica tener habilidades para expresarse claramente, escuchar activamente y transmitir información de manera precisa.
4. Habilidades de negociación: la capacidad para negociar acuerdos justos y equitativos es esencial para un gestor sindical eficaz. Esto implica tener habilidades para identificar intereses comunes, proponer soluciones viables y llegar a compromisos satisfactorios para ambas partes.
5. Conciencia política: el gestor sindical debe estar al tanto de las dinámicas políticas que afectan al sector educativo y ser capaz de analizar cómo estas pueden influir en las condiciones laborales de los trabajadores.

En cuanto a los desafíos actuales en el contexto educativo, algunos aspectos relevantes son:

1. La precarización laboral: muchos trabajadores de la educación enfrentan condiciones laborales precarias, como contratos temporales o bajos salarios. El gestor sindical debe luchar por mejorar estas condiciones y garantizar empleo estable y remuneraciones justas.
2. La digitalización: la incorporación creciente de tecnologías digitales en la educación plantea nuevos desafíos para los trabajadores del sector. El gestor sindical debe asegurarse de que se brinden las herramientas necesarias para adaptarse a estos cambios sin perjudicar sus derechos laborales.
3. La inclusión educativa: garantizar una educación inclusiva es otro desafío importante. El gestor sindical debe trabajar para promover políticas que garanticen igualdad de oportunidades para todos los estudiantes, así como condiciones adecuadas para los profesionales que trabajan con ellos.
4. La participación ciudadana: fomentar la participación activa de la comunidad educativa en la toma de decisiones es otro desafío relevante. El gestor sindical puede jugar un papel importante al promover espacios participativos e involucrar a todos los actores relevantes en la mejora del sistema educativo.

La preparación del gestor sindical en el contexto educativo requiere conocimientos técnicos y habilidades específicas relacionadas con el ámbito laboral y el sistema educativo en general.

## Conclusiones

La investigación ofrece a la comunidad científica la sistematización de los estudios y análisis hechos sobre la aplicación del sistema de actividades de capacitación que favorece la preparación interdisciplinaria de los gestores sindicales de las instituciones educacionales para el mejoramiento de sus funciones.

Los resultados del diagnóstico constatados a los gestores sindicales evidencian que existen dificultades en el conocimiento de las funciones inherentes a su cargo. Ello evidencia la necesidad de una forma práctica en las funciones inherentes, misiones políticas y sociales. Este es el gran problema social que refrenda la necesidad de la preparación y capacitación del gestor sindical.

En la contextualización de la preparación de los gestores sindicales de las instituciones educacionales en el nuevo contexto de actualización del modelo económico cubano, han de desarrollar desde su preparación los contenidos



conceptuales, procedimentales y actitudinales, que le garanticen favorecer los procesos directivos y educativos que le son asignados como misión de los procesos de cambio y transformación de la realidad educativa.

## Referencias Bibliográficas

- Abreu, L. (2005). Por nuevos caminos en la dirección sindical: Ciencia y valores. Ediciones David.  
[https://searchworks.stanford.edu/catalog?q=%22Labor+unions+Cuba.%22&search\\_field=subject\\_terms](https://searchworks.stanford.edu/catalog?q=%22Labor+unions+Cuba.%22&search_field=subject_terms)
- Álvarez de Zayas, C. (1999). La escuela en la vida. La Habana: Editorial Pueblo y Educación
- Borrego, Y. (2023). La preparación del docente en la atención educativa de los educandos con necesidades educativas especiales asociadas o no a discapacidad [Zenodo]. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10519400>
- Central de Trabajadores de Cuba. (2021). Consejo Nacional de la CTC 30 de enero de 2021.  
<http://www.cubadebate.cu/noticias/2021/01/30/eficiencia-y-produccion-palabras-claves-en-el-pleno-del-consejo-nacional-de-la-ctc/>
- Díaz-Canel, M. (2021). Los cuadros de la Revolución son, ante todo, cuadros políticos. Granma. Órgano Oficial del Comité Central del Partido Comunista de Cuba  
<https://www.presidencia.gob.cu/es/noticias/los-cuadros-de-la-revolucion-son-ante-todo-cuadros-politicos>
- Diccionario Enciclopédico de Filosofía. (2004). La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- González, F. y Vargas, J. (2015). Liderazgo sindical en México y su impacto en la Creación del capital social en la organización Caso SNTE (Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación). Revista Crítica de la Historia de las relaciones Laborales y Política Social. Dialnet, 10 (diciembre 2015).  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5744666>
- Ilich, V. (1986). Acerca del papel de las fuerzas armadas en la revolución. Ed. Moscú  
<https://www.casadellibro.com/libro-lenin-acerca-del-papel-de-las-fuerzas-armadas-en-la-revolucion-moscu-1986/mkt0006801065/132rencias>
- Martínez, Y. (2019). La dirección sindical en el sector privado cubano. Su Naturaleza pedagógica. IV Congreso internacional virtual sobre La Educación en el Siglo XXI.  
<https://www.eumed.net/actas/19/educacion/5-la-direccion-sindical-en-el-sector-privado-cubano.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo (2012). Proyecto FSAL-AS/ACTRAV/OIT. Procesos de autoreforma sindical en las américas.  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms\\_216326.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms_216326.pdf)
- Trujillo Barreto, N. A. (2024). La Educación cubana y el reto de formar jóvenes integrales Periódico Órgano Oficial del Comité Central del Partido Comunista de Cuba  
<https://www.presidencia.gob.cu/es/noticias/la-educacion-cubana-y-el-reto-de-formar-jovenes-integrales/>

## Contribución de los autores

No.	Roles de la contribución	Autor 1	Autor 2	Autor 3
1.	Conceptualización	40	30	30
2.	Curación de datos	40	30	30
3.	Análisis formal	40	30	30
4.	Investigación	40	30	30
5.	Metodología	40	30	30
6.	Administración del proyecto	40	30	30
7.	Supervisión	40	30	30
8.	Validación	40	30	30
9.	Visualización	40	30	30
10.	Redacción – borrador original	40	30	30
11.	Redacción – revisión y edición	40	30	30

## Declaración de originalidad y conflictos de interés

**El/los autor/es declara/n que el artículo: Preparación del gestor sindical. Desafíos actuales en el contexto educativo**

Que el artículo es inédito, derivado de investigaciones y no está postulando para su publicación en ninguna otra revista simultáneamente.

- Que se acepta tanto la revisión por pares ciegos como las posibles correcciones del artículo que deban hacerse tras comunicarle/s la oportuna disconformidad con ciertos aspectos pertinentes en su artículo.
- Que en el caso de ser aceptado el artículo, hará/n las oportunas correcciones en el tiempo que se estipule.
- No existen compromisos ni obligaciones financieras con organismos estatales ni privados que puedan afectar el contenido, resultados o conclusiones de la presente publicación.

A continuación, presento los nombres y firmas de los autores, que certifican la aprobación y conformidad con el artículo enviado.

Autores

M. Sc. Mariela Camacho Caballero

Dr. C. Leonardo Pérez Lemus

Lic. Edgardo Antonio Casaña Mejía

