

La inclusión y diversidad social desde una perspectiva de género en la preparación de directivos

Social inclusion and diversity from a gender perspective in executives' preparation

*Yalemy Hisumi Saiz Cartaya*¹

*Yoenia Olivia Infante Cabrera*²

*Juan Mingüel Barrios*³

Resumen

Los resultados que se presenta pertenecen al Proyecto Gobernanza constituyen una de las actividades a cumplir, como tesis doctoral del Programa de Doctorado en Ciencias de la Educación. La preparación de directivos en Cuba constituye una necesidad para formar integralmente a líderes que gestionen procesos de calidad. Este proceso ha estado caracterizado por hiperbolizar contenidos de tipo jurídico, económico e ideopolítico, por lo que se hace necesario denotar temas novedosos como inclusión social, diversidad social y perspectiva de género. El trabajo que se presenta tiene como finalidad visibilizar y ofrecer una perspectiva distinta del proceso de preparación de directivos, al delimitar la inclusión social como contenido. Se valoran conceptualmente las categorías, género, perspectiva de género y proceso de preparación. Desde el método investigación acción participativa, con sus procedimientos: diario de investigador, observación participante y triangulación de información, se fundamenta que la

¹ Licenciado en Cultura Física, Máster en Medicina Bioenergética y Natural. Dirección General de Educación Las Tunas. Cuba. Profesor Auxiliar. Director de Cuadro en la Dirección General de Educación. Profesor Auxiliar. hisumi64@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0006-6366-9250>

² Universidad de Las Tunas. Licenciada en Educación, especialidad Historia. Doctora en Ciencias Pedagógicas, Profesor Titular. Profesora del Centro de Estudios Pedagógicos. yolivia@ult.edu.cu, oliviainfante2@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3253-6187>

Licenciado en Derecho y Ciencias Sociales. Doctor en Ciencias Pedagógicas, Dirección General de Educación Las Tunas. Profesor Titular. Subdirector General de Educación. minguel@dpe.lt.rimed.cu, <https://orcid.org/0000-0002-3327-7562>



Fecha de recepción: 19-05-2025

Fecha de aceptación: 15-07-2025

Creative Commons Atribución 4.0

inclusión social, es un contenido que, asociado a la diversidad social y la perspectiva de género, permite transformar aprendizajes.

Palabras claves: preparación, inclusión social, diversidad social, perspectiva de género.

Abstract

The results presented here are part of the Governance Project and constitute one of the activities to be carried out as a doctoral thesis for the Doctoral Program in Educational Sciences. The preparation of executives in Cuba is essential for the comprehensive development of leaders who manage quality processes. This process has been characterized by the hyperbolization of legal, economic, and ideological-political content, making it necessary to highlight novel topics such as social inclusion, social diversity, and gender perspective. The purpose of this work is to make visible and offer a different perspective on the executive preparation process by defining social inclusion as a content. The conceptual categories of gender, gender perspective, and preparation process are assessed. Using the participatory action research method, with its procedures of research diary, participant observation, and information triangulation, it is argued that social inclusion is a content that, when associated with social diversity and gender perspective, allows for the transformation of learning.

Keywords: preparation, social inclusion, social diversity, gender perspective.

Introducción

La preparación de los directivos en Cuba se ha convertido en una de las prioridades fundamentales para dirigir científicamente los procesos, esta exigencia adquiere mayor jerarquía en los directivos educacionales, por la propia naturaleza de doble formación. Por otro lado, la diversidad e inclusión son premisas fundamentales en Cuba, para el logro del principio de

justicia social que defendemos, donde todos somos iguales y gozamos de derechos desde la diversidad de aspectos que conforman la sociedad.

La problemática antes descrita adquiere connotación al tratarse de las relaciones de género, diversidad e inclusión en la sociedad, lo que amerita un análisis más profundo desde las estructuras de dirección. La experiencia durante más de 30 años como directivo, unido a la revisión de variadas literaturas, permitió constatar que a nivel de psicología social se aprecian manifestaciones que se delimitan como manifestaciones de insuficiencias:

- Barreras discriminatorias hacia mujeres o grupos, aspecto que es incompatible con los principios que defendemos.
- Se evidencia una marcada tendencia a no aprovechar todo el valor axiológico de los contenidos relacionados con la diversidad e inclusión social en las preparaciones que reciben las estructuras de dirección al ser consideradas como tabúes y temas para mujeres.

La inclusión social es un contenido poco tratado desde las concepciones del proceso de preparación lo que implica, denotar su valor cognitivo y axiológico, para formar integralmente los directivos educacionales. Respecto a la categoría contenido, Smith et al., 2022, refiere: “responden y enfatizan en resolver limitaciones, dificultades, obstáculos, problemas y eliminar barreras que históricamente han afectado (...), y se instrumentan atendiendo a la esfera de actuación”. (Smith et al., 2022, p. 7)

Es necesario realizar una mirada a la inclusión social desde la implicación de la aceptación a diversas culturas, para Julca (2023) “la interculturalidad implica el reconocimiento, la aceptación y la valoración positiva de la diversidad histórica, étnica, cultural y lingüística estableciendo relaciones de equidad.” (Julca 2023, p .4) Así, la inclusión social y diversidad

social son contenidos esenciales que desde la Carta Magna se respalda, según el artículo 42 de la Constitución de la República de Cuba (2019):

El estado consagra el derecho conquistado por la Revolución de que los ciudadanos, sin distinción de raza, color de la piel, sexo, creencias religiosas y cualquier otra lesiva a la dignidad humana: disfrutan de la enseñanza en todas las instituciones docentes del país, desde la escuela primaria hasta las universidades, que son las mismas para todos. (p.6)

Lo anterior respalda el derecho de todas las personas a ser respetadas por igual y la educación debe tener como prioridad el cumplimiento de esta exigencia social, en este sentido los directivos educacionales deben estar preparados en los planos teórico y metodológico, para gestar procesos inclusivos, marcados por la igualdad de oportunidades.

Para Aguilar (2024), la inclusión social es:

El proceso de hacer posible que personas o grupos de personas en una situación de segregación o marginación social puedan participar plenamente en la vida social...es transformar los comportamientos asociados a la exclusión de los derechos de las personas a una vida plena, de justicia e igualdad de oportunidades” (Aguilar 2024, p.42).

Lo anterior implica que los sistemas educativos y las estructuras de las direcciones generales de Educación deben apropiarse del contenido inclusión social para modificar sus aprendizajes. En correspondencia con lo anterior, Ferriol, (2003) refiere que “inclusión social, es integrar a todos los individuos y grupos al sistema de normas sociales y jurídicas establecidos a partir de una adecuada política social” (p.36). Sin embargo, es necesario referir que integración e inclusión no poseen el mismo significado. La integración constituye la base para el logro de la

inclusión social, esta última permite no solo adaptación si no cambios y garantiza la participación justa desde la igualdad de oportunidades.

La inclusión social hace referencia a políticas que permiten transformar las brechas de género, reducir la discriminación hacia identidades, grupos, minorías, fomenta la diversidad y logra empoderar a hombre y mujeres al promover la equidad.

En relación con la inclusión están las categorías diversidad social y perspectiva de género. La diversidad social posibilita educar en el respeto a la diferencia, conocer y promover leyes inclusivas, entre sus principales desafíos está el enfrentamiento a prejuicios y estereotipos en relación con el color de piel, la religión y las identidades.

La perspectiva de género, considerada como “el posicionamiento crítico ante hechos, procesos, fenómenos que se socialización en las relaciones sociales, razón por la cual analiza las relaciones intergenéricas, intragenéricas y otras variantes”. (Pérez e Infante, 2021, p.5) Estos aspectos implican lograr explicar y comprender la naturaleza excluyente de las relaciones de género en la sociedad, para empoderar a hombres y mujeres por igual.

En este sentido existen investigaciones que fomentan el valor axiológico de la perspectiva de género. “Estas reflexiones desde lo histórico y lo didáctico marcan un camino epistemológico para el desarrollo de los contenidos históricos con enfoque de género en el proceso de enseñanza-aprendizaje” (Infante y Pérez 2024, p.8). Como se evidencia existen investigaciones desde la Didáctica de la Historia, el Arte, sin embargo, es insuficiente el tratamiento que se ha realizado a los temas de inclusión desde el proceso de preparación de directivos, lo que ofrece novedad a la propuesta.

La exploración teórica a la problemática permite delimitar que varias investigaciones han dirigido las soluciones hacia las didácticas especiales y la sociología, sin embargo, es insuficiente el tratamiento que se realiza

desde los procesos de dirección y preparación. Esta búsqueda teórica permite conceptualizar la inclusión social como contenido en el proceso de preparación de directivos.

Desarrollo

Las potencialidades que tiene el contenido inclusión social es clave para lograr que las personas puedan modificar sus formas de pensar, sentir y actuar en correspondencia con políticas inclusivas. El contenido delimita conocimientos, habilidades y valores para Orive (2020) es:

El tratamiento profesionalizado, entendido como la consideración de los núcleos de contenidos como ejes problematizadores en la determinación de tareas docentes integradoras que permiten la aplicación del contenido en la solución de los problemas profesionales, lo cual favorece el desarrollo de conocimientos, habilidades y valores. (Orive 2020, p.76)

El contenido inclusión social se argumenta como idea básica de la concepción pedagógica en relación con la diversidad social y la perspectiva de género. Es importante referir que se delimita el sistema de conocimientos asociado a esta categoría y permite la preparación de los directivos educacionales. Desde otra perspectiva es considerada la preparación como la garantía que garantiza desarrollar conocimientos, habilidades y comportamientos acordes con el cargo.

La preparación y superación de los cuadros y sus reservas, previo al desempeño del cargo, se garantizan mediante acciones que, además de su preparación integral, deben estar dirigidas a la obtención de conocimientos, así como de las normativas, los procedimientos, las atribuciones, las funciones, las obligaciones y las competencias, y al desarrollo de habilidades, vinculado todo ello con el cargo a ocupar. Consejo de Estado (2021.p. 897)

En el proceso de preparación es muy importante el acertado diagnóstico al respecto se plantea:

Otro referente orientador reconocido por los especialistas del tema, quizá el más ampliamente valorado en las experiencias prácticas de formación, es el conocimiento de sus necesidades, potencialidades, intereses, expectativas. El acercamiento a estos aspectos permite un mayor acercamiento de los objetivos y contenidos específicos de las acciones formativas a las particularidades individuales y grupales de los sujetos que se están formando. Valiente y Del Toro (2020. p.5)

Para transformar formas de pensar, sentir y actuar es importante lograr una preparación de calidad en los directivos educacionales, donde el contenido inclusión social y diversidad social sean básico para comprender la naturaleza inclusiva de la sociedad. En este sentido es importante referirse a los aspectos teóricos y metodológicos del proceso de preparación para revelar, esencia, objeto y formas más empleadas en la formación de cuadros.

Teniendo en cuenta este análisis, la preparación es entendida como proceso y resultado, en tanto media un proceso de apropiación de conocimientos, experiencias, prácticas que se expresa en el desempeño profesional y que es expresión de la cultura que adquiere el sujeto sobre un objeto determinado.

La preparación forma parte del proceso formativo de los cuadros educacionales y su uso dentro de las ciencias de la educación está sujeto a variaciones conceptuales. (Díaz y Velázquez 2020) realizan un análisis de la importancia del proceso de preparación y considera que “el capital intelectual con que cuenta una organización, unido a los recursos materiales y financieros determinan su capacidad competitiva y su crecimiento. Pero es reconocido que el recurso humano es el más importante” (Díaz y Velázquez 2020, p. 4)

Se argumenta desde el proceso de preparación, en la medida que los directivos puedan interpretar y comprender los rasgos esenciales de las categorías inclusión social y diversidad social como inherentes a la perspectiva de género. En la formación especializada los directivos: deben apropiarse de los conceptos, color de piel, procedencia y espacio geográfico, identidad de género, respeto a la diversidad y a los principios que rigen la sociedad.

Uno de los conceptos a tratar, está en correspondencia con la necesidad de respetar lo diverso y sensibilizarse con las problemáticas referidas al género. Los procesos subjetivos a los que se enfrenta un directivo, así como sus aprendizajes patriarcales pueden modificarse, en la medida que aprenda los valores y protagonismos de hombres y mujeres en la sociedad, tanto en las historias nacionales como en la historia reciente, en este sentido realzar el papel que tienen las mujeres como transformadoras de la realidad en el proceso educativo de conjunto con los hombres.

En el proceso de preparación de los directivos, otro de los conceptos importantes está en correspondencia con las relaciones de poder, en este sentido es importante que se comprenda que la naturaleza excluyente de las mujeres en los espacios de dirección está condicionada por el contexto histórico, los aprendizajes machistas y las tareas de subordinación para las que el imaginario social las ubicó, y no por las potencialidades y capacidades que tienen las mujeres a la par de los hombres.

Constituye un reto argumentar que mujeres y hombres tienen igualdad de oportunidades y que las teorías sociales ubican a las mujeres capaces de desarrollar tareas de marcado carácter social junto a los hombres. El concepto equidad de género, es un núcleo esencial en el proceso de dirección, en tanto existe una heterogeneidad de edades en los directivos, con capacidades para ofrecer su talento o resistencia al cambio, sin embargo, constituye una necesidad que logren

modificar sus formas de pensar sobre la igualdad de oportunidades y el derecho de hombres y mujeres a desarrollar procesos de dirección científicos y coherentes con las políticas establecidas.

En la medida que los directivos asuman posicionamientos teóricos en sus valoraciones de la práctica social para solucionar problemas, estarán en mejores condiciones de aceptar los referentes de la diversidad de género, sensibilizándose con categorías que lo alejen de vocabularios excluyentes y que marginan personas.

En este sentido, es importante que se comprenda que todas las personas tienen las mismas oportunidades más allá de sus gustos, preferencias, color de piel y procedencia social y que lo que distingue a un directivo es el talento y los valores humanos con los que puede tomar acertadas decisiones y proyectar con eficiencia su trabajo.

La toma de decisiones en los directivos es una de los retos que tiene mayor nivel de complejidad, el liderazgo siempre es importante para realizar eficientemente las actividades, por lo que poseer la preparación para pensar y comportarse como una persona inclusiva, que respeta los valores de otros y reconoce las potencialidades de sus ejecutivos constituye una potencialidad para dirigir científicamente.

En la planificación de las tareas, los directivos deben tener en cuenta que la gradación de las mismas debe hacerse a partir de las peculiaridades de hombres y mujeres, siempre teniendo en cuenta la igualdad de oportunidades y centrando las acciones en el talento y el trabajo personalizado de cada uno de los géneros, para evitar violencia y de esta forma no naturalizar la sobrecarga de trabajo.

Asociado a estos conceptos es muy importante que los directivos desarrollen habilidades, que posibiliten desde la planeación poder seleccionar los objetivos de organización, diseñar

objetivos que posibiliten alcanzar resultados de calidad. En este sentido es necesario realizar un estudio del entorno organizacional, con las potencialidades que poseen hombres y mujeres para desempeñarse con calidad en cada proceso o subproceso y por consiguiente determinar la cantera para otros mercados laborales.

Otra de las habilidades a desarrollar en los directivos es, gestionar los objetivos de trabajo, los mismos deben estar en correspondencia con un adecuado diagnóstico de sus ejecutivos y personal docente de manera que posibilite que todos accedan a las mismas oportunidades, más allá de si son hombres o mujeres, color de piel y procedencia geográfica.

Estos conocimientos y habilidades adquieren significado social en los valores asociados a estas categorías, donde se refleja la utilidad práctico social de cada uno de los conceptos tratados. Se jerarquizan tres valores que están en relación con el resto de los valores de la sociedad: tolerancia, respeto y equidad social.

La tolerancia se delimita como el respeto a las ideas, creencias, prácticas de los demás en relación con la inclusión social y la diversidad social. Este valor se jerarquiza en la preparación de directivos porque permite, a partir de la apropiación de conceptos como equidad de género e igualdad de oportunidades, reconocer el significado del pluralismo cultural, religioso y de diversidad sexual.

La tolerancia como valor reconoce la aceptación por parte de los directivos que mujeres y hombres poseen igualdad de oportunidades de acuerdo con su talento y compromiso con las entidades y sociedad en general. Esta es importante para un clima organizacional adecuado donde los directivos desarrollen prácticas de buena escucha, permeados por un diálogo productivo donde prime la comunicación eficaz entre personas.

Como rasgos importantes de este valor están aceptar la diferencia de criterios, de gustos y preferencia, apreciar lo diverso en las relaciones sin importar color de piel ni preferencias sexuales, saber escuchar para tomar las decisiones más acertadas para la institución o empresa y ser empáticos para ayudar al desarrollo social y personal.

La flexibilidad es un rasgo importante de la tolerancia lo que reafirma que es muy importante aprender a defender los puntos de vistas sin ser rígido o modificar los puntos de vistas una vez enriquecidos por los criterios de otros. La tolerancia como valor, propicia un clima organizacional en el que prima la cultura de paz, la armonía con personas que tienen criterios distintos, siempre sin juzgar ni discriminar a las otras personas.

En este sentido es importante reconocer, que la tolerancia no implica aceptar todo, pues existen límites sociales y personales. La tolerancia como valor asociado a los conceptos diversidad social e inclusión social con enfoque de género implica el respeto a la dignidad humana. El respeto a la dignidad humana está en estrecha relación con la tolerancia. El respeto es un valor que permite al género humano reconocer, respetar, apreciar tener criterios valorativos de las cualidades de los ejecutores. El respeto permite autoconocerse y conocer el valor y derecho de todas las personas.

El autoconocimiento y autorregulación, son habilidades importantes para los directivos, porque permiten que desde los grupos con los que interactúan logren incluir a todas las personas, de acuerdo con la capacidad desarrollada, más allá de los aprendizajes patriarcales que se tengan.

Estas habilidades son muy importantes en la edad adulta, etapa de vida donde ya se han configurado formaciones psicológicas y existe una madurez y autocontrol de emociones. La adultez es considerada la etapa más extensa en años de la vida de una persona, las personas que

arriban a esta etapa, están en condiciones biológicas y psicológicas para enfrentar los retos y desafíos que demanda la vida, entre ellos desempeñarse como directivos.

Como referente importante se encuentran las características psicológicas de los directivos educacionales, la adultez se caracteriza por la heterogeneidad de edades, culturas y por la madurez en la forma de pensar y actuar. “Desde el punto de vista sociológico una persona adulta es aquella integrada a su medio social como un activo agente de cambio que, al ocupar un puesto de trabajo (...) asume responsabilidades por sus actos ante la sociedad”. (Díaz y Velázquez, 2020, p. 4)

Los directivos educacionales en su proceso de preparación deben estar en condiciones de aceptar y tolerar las diferencias de creencias, opiniones, preferencias de cualquier tipo, gustos, siempre que no vayan en contra de la dignidad humana. El respeto es un valor importante en el proceso de apropiación de conocimientos y desarrollo de habilidades relacionadas con la inclusión y diversidad social, porque permite el desarrollo exitoso del proceso educativo. El respeto es necesario para el logro de una comunicación eficaz, basada en la tolerancia y las acertadas decisiones administrativas. El adecuado manejo de emociones es muy importante para la proyección de objetivos de trabajo

El respeto como valor en los directivos, posibilita la armonía social, se manifiesta en las costumbres, normas o símbolos que se establecen en ellos, para lograr acertados equilibrios entre las personas con las que interactúan. Si bien el respeto es un valor que inicia en las relaciones familiares se afianza en las sociales y constituye una dimensión importante para el proceso de preparación de los directivos. En este sentido, es importante que, a partir del autoconocimiento y la comunicación eficaz, se les asignen responsabilidades a las personas de acuerdo con su talento y capacidad para dirigir.

Los valores son muy importantes para el desempeño de los directivos, existe una estrecha relación entre conocimientos, habilidades y valores, en tanto esos conocimientos en acción, expresan el nivel de madurez alcanzado por una persona que en su modo de actuación transforman la realidad.

La inclusión social favorece el desarrollo de valores en los directivos educacionales, porque permiten el bienestar emocional, se fomenta una sociedad más justa, guía la toma de decisiones y propician la cohesión en los grupos con los que interactúan, al ofrecer igualdad de oportunidades entre todas las personas.

La heterogeneidad de los directivos, matizado por edades distintas, con creencias y aprendizajes que fueron formados durante la vida, así como la cultura, nivel de escolaridad, influencias sociales y vivencias, hacen que se deba tener en cuenta las características de neuroplasticidad del cerebro para fomentar aprendizajes inclusivos, donde los valores puedan sistematizarse y en algunos casos modificarse para ser personas más tolerantes, respetuosas de la diversidad de identidades religiosas, de género y creencias.

Conclusiones

El proceso de preparación de directivos educacionales delimita los contenidos esenciales en los que debe formarse los directivos, sin embargo, se hiperbolizan los contenidos, jurídicos, económicos, ideopolítico, dejando al margen otros contenidos que por su naturaleza pueden transversalizar la preparación y transformar los aprendizajes y creencias.

El contenido inclusión en relación con las categorías diversidad social y perspectiva de género delimitan el sistema de conocimientos, habilidades y valores asociados con color de piel, religión, procedencia, identidades, que a la vez desarrollan la gestión de objetivos de trabajo y el manejo de las emociones para sensibilizar, respetar y mostrar empatía por todas las personas.

La inclusión social tiene un gran valor cognitivo y axiológico que permite develar la naturaleza excluyente de grupos, minorías e identidades y posibilita la transformación de las personas en correspondencia con el modelo de sociedad justa y de equidad que se debe formar.

Referencias

- Aguilar, L. (2024). La inclusión social en el proceso de enseñanza aprendizaje de la Historia en la Educación Superior. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Didáctica de la Historia. Universidad de Las Tunas. Cuba
- Consejo de Estado. (2021). Decreto presidencial 208. La Habana. Cuba.
- Constitución de la República de Cuba. (2019). La Habana. Cuba.
- Díaz, M. y Velázquez, C. (2020). La dimensión didáctica del proceso de preparación y superación de directivos: los métodos y las formas. Revista Universidad y Sociedad. ISSN 2218-3620. Volumen 12. Nro. 5 Cienfuegos
- Ferriol, A. (2003). Política Social: enfoque y análisis. Sociología y trabajo social aplicado. Selección de lecturas. (10-67)
- Julca Guerrero, F. (2023). Inclusión social y cultura en la educación universitaria en Ancash (Perú). Desde el Sur, 15(2), e0030.
- Orive, N. (2020). El tratamiento del contenido de Genética Médica en la carrera medicina. (Tesis doctoral). Universidad de Las Tunas, Las Tunas, Cuba
- Pérez, G., Infante, Y.O. (2021) La perspectiva de género en la formación del profesional de Educación Artística. Revista Didáctica y Educación vol. XII año 21. No 3 julio-septiembre.
- Infante, Y., Pérez, M. (2024). La enseñanza de la Historia y la educación en género. Revista Didáctica y Educación.

Smith Batson, M. C., Gamboa Graus, M. E., Alonso Hernández, E. (2022). Ejes temáticos-organizadores del currículo necesarios en la formación del profesor de lenguas extranjeras, *Didáctica y Educación Vol. (13)1*. pp. 17-28.

<http://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalía/article/view/>

Valiente, P. y Del Toro, JJ. (2020) Referentes orientadores para favorecer pertinencia social de la formación especializada del director escolar. *Revista Mendeive* vol18, No 3 julio-septiembre. ISSN 1875-7696