

## **Acerca del liderazgo de los directivos en organizaciones de la educación superior cubana.**

About leadership of managers in Cuban higher education organizations

**Elia Caridad Moreno Socorro**

*Lic. Asesora de la Dirección de Cuadros del Ministerio de Educación Superior. Cuba.*

Correo electrónico: [elia@mes.gob.cu](mailto:elia@mes.gob.cu)

### **RESUMEN**

En el presente trabajo se aborda la necesidad de contar con directivos líderes capaces de encausar la universidad a los procesos de transformaciones, en aras de dar respuestas a las demandas más complejas que la sociedad nos plantea. Se destaca qué significaría capacitar y estimular a los docentes, estudiantes y administrativos para transformar las instituciones, cómo influye en la mejora del aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes, la generación de nuevo conocimiento y sirvan a la comunidad. También se hace referencia a la necesidad de desarrollar las competencias de los estudiantes para que se conviertan en agentes de cambio social.

**PALABRAS CLAVE:** Directivos, liderazgo, organización, aprendizaje.

### **ABSTRACT**

This paper addresses the need to have leader managers capable of guiding the university to the processes of transformation, in order to respond to the most complex demands that society poses to us. It emphasizes What it would mean training and encouraging teachers, students and administrators to transform institutions, how it influences the improvement of learning and development of students, the generation of new knowledge and serve the community. Reference is also made to the need to develop the skills of students to become agents of social change.

**KEYWORDS:** managers, leadership, organization, learning.

### **INTRODUCCIÓN**

El liderazgo ha sido estudiado por un amplio espectro de teorías, definiciones, evaluaciones, descripciones, prescripciones y filosofías. Se aborda desde diferentes disciplinas y perspectivas tales como la historia, la teoría psicodinámica, la teoría del desarrollo organizacional y la sociología (Kroeck, Lowe, & Brown, 2004).

En consecuencia la evaluación del liderazgo resulta igualmente compleja, ello implica abordar el fenómeno desde una perspectiva que integre un conjunto de variables, de índole cognitivas, conductuales y de personalidad (Méndez-Morse, 1992; Zaccaro, 2001; Noriega, 2008).

Al respecto varios autores como House et al. (2002) revelan la necesidad de considerar además las del contexto en que los líderes ponen en práctica las conductas y estrategias por cuanto en correspondencia con este se han de diseñar las variables más adecuadas para su evaluación.

El proceso de actualización del modelo económico cubano exige del liderazgo de los directivos a todos los niveles, esto en esencia debido a la necesidad del cambio hacia formas más eficientes de gestión que tributen a la construcción de un socialismo próspero y sustentable.

Así las organizaciones cubanas se transforman en correspondencia con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y los objetivos de la Primera Conferencia del PCC. Para el sistema de la Educación Superior adquieren relevancia significativa además, los acuerdos de los Congresos de la FEU y la UJC, los cuales expresan el propósito de incrementar la calidad de la educación superior con la máxima eficiencia económica posible.

El liderazgo en las instituciones educativas implica, (Alfonso, 2001) “no solo reunir los requisitos necesarios para el cargo ni acumular una larga trayectoria docente y directiva sino también se hace necesaria una visión abarcadora, donde pensamiento y acción van creando un clima socio psicológico adecuado, favorecedor del sistema de relaciones interpersonales de los miembros de la organización entre sí y de estas con la organización en su conjunto”.

Constituye, de este modo, un reto para los líderes de las instituciones del MES contribuir a la superación integral de los profesores a través de la articulación sistémica de los componentes político-ideológico, académico, científico y pedagógico para propiciar el tránsito de éstos hacia el educador que requiere la universidad cubana. Asimismo el sistema educativo necesita directivos-líderes que armonicen adecuadamente los factores de calidad con los procesos de aprendizaje y sean movilizados de los cambios iniciados en la Educación Superior desde el año 2009.

El desafío es concebir y propiciar el desarrollo de un nuevo modelo de conducción de los centros educativos, mediante la figura del directivo-líder que personifique diversas mentalidades, nuevas actitudes y valores dentro de la tarea de liderar en educación, donde el futuro de las instituciones dependerá de la capacidad para formar adecuadamente a sus miembros, de acuerdo con las demandas del nuevo entorno institucional y social.

Las cualidades del modelo de universidad a que se aspira (Alarcón, 2015) es el de una universidad “humanista, moderna y universalizada; científica, tecnológica e innovadora; integrada a la sociedad y comprometida con la Revolución. El escenario actual se caracteriza

por la integración de las universidades con diversidad de perfiles, lo que posibilitará contar con universidades más fuertes, de múltiples perfiles, y con mayor capacidad para responder a las demandas más complejas que la sociedad nos plantea".

Lo anterior demanda de directivos líderes capaces de encauzar los procesos sustantivos hacia el logro de los objetivos estratégicos definidos. Para tales efectos resulta necesaria la evaluación sistemática del liderazgo de los directivos en las universidades cubanas. Al respecto los procedimientos empleados no son lo suficientemente integradores para ofrecer una valoración, con la adecuada objetividad, de las cualidades de liderazgo de los principales directivos.

Los instrumentos utilizados, básicamente encuestas durante los procesos de evaluación institucional (Moreno, 2012-2015), revelan que aún persisten limitaciones en el accionar de los directivos que inciden en su liderazgo, entre ellas se destacan: la escasa visión de futuro, falta de carisma, insuficientes habilidades para trabajar en equipo, solucionar conflictos y limitaciones en la atención integral a sus subordinados, exiguo vínculo con los estudiantes y participación en las actividades de la FEU y la insuficiente influencia en la formación política e ideológica de estudiantes. Estas limitaciones revelan la necesidad de una constante retroalimentación acerca de las cualidades de los directivos que favorezcan su liderazgo en las instituciones de la educación superior en aras del perfeccionamiento de la gestión de los procesos universitarios y las exigencias de la nueva universidad a que se aspira.

Sobre la base de estas limitaciones se identifica el siguiente problema de investigación: ¿cómo fundamentar los estudios de liderazgo de la educación superior cubana?

El objetivo de este trabajo es: Conceptualizar el liderazgo de los directivos de la educación cubana.

## **DESARROLLO**

### **Fundamentos teóricos del liderazgo de los directivos en las organizaciones. Fundamentos epistemológicos de las concepciones acerca del liderazgo.**

El liderazgo ha sido, desde tiempos inmemoriales, una preocupación central de la teoría social y política y, por tanto, objeto de estudio para disciplinas como la Psicología, la Sociología y la Ciencia Política (Rejai & Phillips, 1997). En la actualidad han adquirido fuerza las aproximaciones al liderazgo procedentes del mundo de la administración de negocios y, más en concreto de la teoría de las organizaciones. Así del amplio tratamiento teórico-conceptual sobre el liderazgo han surgido diversas interpretaciones.

El liderazgo ha sido definido en términos de conducta, cualidades personales, poder, influencia, autoridad, cambio, gerencia, entre otros conceptos. Bogardus (1934) define liderazgo como un fenómeno personal y grupal, como un proceso social donde un individuo asume una posición de dominio sobre los otros, donde ese individuo organiza y mueve a los otros en una dirección específica.

Janda, (1960), afirma que liderazgo es un tipo particular de poder caracterizado por la percepción de un grupo de que otro tiene el derecho de prescribir patrones de conducta.

Etzioni (1983), define el liderazgo como “la capacidad, basada en las cualidades personales del líder, para inducir la aceptación voluntaria de los seguidores a un amplio rango de aspectos”. Krigier (1985) expresa que el liderazgo “es generar cambios por medio de representaciones visionarias y de la creación de estrategias para alcanzar su realización”.

Rost (1991) considera el liderazgo como una relación de injerencia entre líder y seguidor, cuya intención es producir cambios que reflejen propósitos comunes, entre 1900 y 1990, dicho autor, analizó 221 definiciones de liderazgo encontradas en libros, artículos y folletos escritos y concluye que las definiciones analizadas asumen que el liderazgo es “racional”, orientado a la gerencia, tecnocrático, cuantitativo, jerárquico, pragmático y materialista.

Senge (1992) señala que “la nueva visión del liderazgo en las organizaciones se centra en tareas más sutiles e importantes. En una organización, los líderes son diseñadores, mayordomos y maestros. Son responsables de construir organizaciones en donde la gente expanda continuamente su aptitud para comprender la complejidad. Clarificar la visión y mejorar los procesos mentales”.

En relación con esta última definición, a criterio de la autora, surgen tres aspectos importantes del liderazgo: la responsabilidad del líder en el aprendizaje organizacional; la apertura y búsqueda del aprendizaje continuo y el conocimiento y aprendizaje de las personas, como medio para el desarrollo individual y organizacional.

Covey<sup>1</sup> sostiene que no es un cargo sino una “elección”, es decir, una forma de entender y tratar a las personas con las que se trabaja., Gorrochotegui (2010) Complementa la definición anterior, opina que el liderazgo “es una forma de ser que es capaz de promover el trabajo en equipo y el alineamiento con una misión y visión organizacional”.

---

<sup>1</sup> Citado por Gorrochotegui (2010).

Asimismo se puede convenir igualmente en fijar tres significados diferentes con los que el término liderazgo ha sido empleado comúnmente por las Ciencias Sociales. En primer lugar, entendiéndolo como un rasgo o cualidad atribuible a una persona, en segundo lugar, como atributo posicional o situacional y en calidad de comportamiento. Estas tres formas han inspirado varios enfoques de estudio: el de los rasgos o características personales; el situacional a lo de la contingencia, que se centra en la selección de variables de situación capaces de indicar el estilo de liderazgo más apropiado para conseguir la adaptación a las cambiantes circunstancias; el conductual, preocupado por describir el comportamiento de los líderes, y el del nuevo liderazgo o modelo transaccional, que pone especial énfasis en el concepto de visión y en la relación entre los líderes y los seguidores (Molina & Delgado, 2001). Cada uno ha dado origen a un tipo distinto de definición del fenómeno.

Chiavenato (2002) señala que el liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones. Se puede definir liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. Esta definición afirma cuatro elementos que caracterizan al liderazgo: la influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por seguir.

De este modo es posible afirmar que el concepto de liderazgo se ha desarrollado a través del tiempo con su determinado enfoque. Al respecto, señala Gorrochotegui (2010) “el liderazgo ha evolucionado, porque las teorías que lo intentan explicar también han ampliado sus perspectivas sobre la comprensión del hombre y del mundo”.

En el marco educativo, Robinson, Hohepa y Lloyd (2009) definen el liderazgo como aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados del aprendizaje de los estudiantes. Sin embargo, son escasos los autores que estudian cómo influye el líder al respecto. En este sentido Howard y Laskin (1998) incluyen ciertos mecanismos de influencia al definir el liderazgo: personas que, mediante la palabra y el ejemplo personal influyen acusadamente en las conductas, pensamientos y sentimientos de un número importante de sus congéneres humanos (aquí denominados seguidores o miembros del auditorio).

En síntesis las diferentes definiciones de liderazgo, en opinión de la autora, tienen como semejanza la influencia entre el líder y los seguidores para el logro de los objetivos o metas, la diferencia radica en cómo se lleva a cabo el proceso. Se trata de un término complejo que requiere de una contextualización a las realidades de ámbito político, económico, social,

cultural, tecnológico, entre otros, ya que el líder necesita estar inmerso en los cambios y procesos que surgen en el quehacer cotidiano de las organizaciones, implica construir una visión compartida, trazar una direccionalidad y posibilitar el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores y el suyo propio.

Lo anterior revela la necesidad de profundizar en las cualidades de los directivos que favorecen el liderazgo ya que el éxito de las organizaciones está estrechamente vinculado al líder, el cual debe contar con conocimientos, experiencia y un estilo propio. El líder conduce a otros en un proceso que permite alcanzar un determinado objetivo, meta o propósito y crea un ambiente donde todos los miembros de la organización se sienten identificados con sus lineamientos estratégicos.

### **Cualidades de los directivos en las organizaciones que favorecen el liderazgo.**

En el estudio de las teorías de liderazgo se transitó de modelos estáticos, basados en los rasgos psicológicos de los líderes, a modelos situacionales que tienen en cuenta el ambiente y la persona. Los estudios de Lord y Maher (1991) asignan importancia al análisis del procesamiento de la información, y de los rasgos de la personalidad, para concluir que los líderes tienen un estereotipo de lo que son las conductas de los líderes. Estas consisten en un conjunto de atributos y habilidades que caracterizan a un líder ideal (Castro, y Lupano, 2005).

La teoría de los rasgos adquiere fuerza en la segunda mitad del siglo XX. Ailen Etling (2006) sostiene que las cualidades para un líder son las siguientes: vitalidad física y energía, inteligencia y juicio orientado a la acción, deseos de aceptar responsabilidades, competencias en las tareas, comprensión de los seguidores y sus necesidades, habilidad para tratar a las personas, necesidad de realizarse, habilidad para motivar a las personas, valor y resolución, honradez, determinación, seguridad en sí mismo, asertividad y adaptabilidad/flexibilidad.”

Otros autores (James M.Kouzes y Barry Z. Posner)<sup>2</sup> establecen que los valores más buscados por los superiores en un líder son cuatro: integridad, visión de futuro, inspiración y competencia. Otras cualidades preferidas son: energía, altura, capacidad cognoscitiva general y en menor medida las habilidades técnicas particulares y conocimientos sobre la tarea de un grupo.

La corriente conductual considera que lo que impacta del líder a sus seguidores son los comportamientos, más que las características personales. Los principales estudios que sustentan este modelo son:

- La Ohio State University que analizó los efectos de dos dimensiones de la conducta del líder: consideración y estructuración inicial. La primera dimensión mencionada requiere

---

<sup>2</sup> Citado por Etling, Ailen (2005)

que el líder tenga conciencia y sensibilidad acerca de los intereses, sentimientos e ideas de los integrantes de su grupo. Cuando el grado de consideración hacia los subordinados es alto por parte del líder, éste generalmente se presenta amistoso, con una comunicación abierta, prefiere el trabajo en equipo y se preocupa por el bienestar de los demás. La segunda dimensión implica una cuidadosa atención en las tareas y metas. Los líderes que gozan de una estructuración inicial alta generalmente dan instrucciones y señalan fechas límites precisos y explícitos de terminación de las tareas.

- Los estudios de la University of Michigan, los cuales concluyen que el comportamiento de los líderes puede dividirse en dos: el centrado en el trabajo y el enfocado a los empleados. Ésta última conducta lleva a mayor eficacia en el trabajo.
- La rejilla administrativa, que surge de los estudios anteriores, la desarrollaron Robert Blake y Jane Mouton (1964) quienes establecieron en forma gráfica las características de los líderes a partir de las dimensiones estudiadas en dichas investigaciones.

La teoría del liderazgo situacional estudia tres elementos: el líder, el seguidor (colaborador) y la situación en sí. De ahí que las teorías situacionales estudien los aspectos conductuales del liderazgo. Para Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard (2007): “El liderazgo situacional se fundamenta en la interrelación entre un cúmulo de dimensiones: el comportamiento o conducta hacia la tarea, el comportamiento o conducta hacia la relación, y el nivel de disposición o madurez que muestran los seguidores para una tarea específica”. En este caso se entiende por dimensión: el aspecto del modelo que tiene como característica la capacidad de asumir diferentes valores, tanto cuantitativos como cualitativos

Los autores de este modelo, más reconocidos son:

- House (1977), con la teoría Camino-Meta, que se centra en la motivación y su relación con los tres elementos mencionados. Asume que los líderes tienen éxito cuando logran motivar a sus seguidores, de ahí que una de las tareas fundamentales del líder es motivarlos. Para ello debe tener en cuenta los siguientes factores en los seguidores: su punto de vista, eficacia, expectativas, equidad en las recompensas y especificar las funciones.
- Chemers y Ayman (1993) que señalan que un liderazgo efectivo depende de la interacción de las cualidades del líder con las demandas de la situación. Fiedler (1995) sostiene que las acciones de los grupos o de la organización dependen no sólo del líder, sino de la situación.
- Hersey, Blanchard y Johnson (2007) seleccionan cuatro estilos de liderazgo situacional:

- El directivo: que se caracteriza por dirigir altamente la tarea y estimular poco la conducta de relación. Asigna tareas y trabaja muy estrechamente con el colaborador. En general es un experto en determinada área, programa y guía la ejecución. Él toma las decisiones. Este estilo de liderazgo es bueno para grupos con bajo nivel de competencia, compromiso y motivación hacia las tareas.
- El tutorial o de apoyo: existe una tendencia a dirigir la tarea y estimula mucho la relación, fundamenta las actividades que manda realizar, pide sugerencias y fomenta el desarrollo de las personas. Este estilo es adecuado con grupos con poca habilidad, pero muy motivados.
- El participativo se caracteriza por un comportamiento bajo hacia la tarea y ser un gran motivador. Apoya y estimula los esfuerzos de sus seguidores en relación a la tarea. Este tipo de liderazgo es adecuado con grupos que tienen las habilidades, pero poco motivados para utilizarlas.
- El estilo delegativo: el líder se caracteriza por un bajo comportamiento hacia la tarea y la relación. Estas las realiza principalmente el grupo, el cual tiene la responsabilidad de su propio desempeño, de la toma de decisiones y de la solución de los problemas. Este estilo de liderazgo es bueno cuando se trabaja con grupos maduros, con alto nivel de capacidad y motivación (Gorrochotegui, 1997)

Lord y Maher (1991) sostienen la teoría de que el liderazgo es un proceso atributivo producto de una percepción social en que la esencia del mismo es el ser percibido como líder por los otros. Un líder será considerado como tal si las conductas o características de él son percibidas por sus seguidores como coincidentes con los prototipos internalizados por ellos (o sea si hay coincidencia entre el prototipo ideal y el real).

En el modelo de los recursos cognitivos, según su autor principal Fiedler (1993), lo importante en un líder es la inteligencia y la experiencia porque afectan de manera definitiva en el desempeño del grupo.

A partir del estudio de grandes personajes políticos MacGregor Burns (1978) seleccionó dos formas de liderazgo: el transaccional y el transformacional.

Los líderes transformacionales son líderes que inspiran a sus seguidores a trascender su propio egoísmo en bien de la organización y que son capaces de ejercer un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores.



Los líderes transaccionales son líderes que guían o motivan a sus seguidores en dirección de metas establecidas, se aclaran los requerimientos del papel y de la tarea.

En síntesis son diversos los enfoques sobre el liderazgo, sin que exista aún consenso entre los investigadores acerca de cuáles son las cualidades determinantes del líder. Es posible asumir que ninguna de las teorías hasta ahora propuestas es suficiente en sí misma para explicar adecuadamente este fenómeno.

En opinión de la autora, no implica asumir completamente que las características personales como algunos rasgos de personalidad, motivacionales o el llamado carisma no sean condiciones que estén presentes en los líderes o que tengan relación con su capacidad de liderazgo, solamente que no sería oportuno afirmar que existan unos atributos universales que definan a un líder independientemente del contexto en el cual se ejerce ese liderazgo.

Lo anterior refuerza la idea de que el liderazgo es un fenómeno que está determinado por el contexto, aspecto este que no es negado por ningún teórico en la actualidad. Sin embargo, respecto a la efectividad de los modelos situacionales, los resultados son ciertamente controversiales.

Visto así, resulta razonable asumir que si el liderazgo supone un comportamiento de los individuos que emerge en la interacción social, debe estar sujeto a los mismos principios que explican la conducta de los individuos en el contexto de lo social.

Esto significa que el liderazgo, como cualquier comportamiento del ser humano, está sujeto a características invariables del sujeto, como la personalidad, su historia de aprendizaje, sus propias motivaciones, valores, actitudes, creencias, habilidades y conocimientos; que a su vez dicho comportamiento se configura dentro de un escenario social particular, dentro de un espacio geográfico distinto, en un momento histórico concreto y que, por lo tanto, los aspectos de este contexto determinan su efectividad. Así, la organización como un todo (en sus componentes formales e informales) determina el ejercicio del liderazgo, pero a su vez este determina la realidad organizacional, la transforma y se transforma con ella. De igual forma, esta interacción es un proceso eminentemente humano; y por lo tanto, las percepciones de los individuos y la forma como explican los hechos que allí ocurren, determinan su conducta y orientan la conducta del líder y de sus seguidores en un flujo permanente de retroinformación, comunicación y acción.

## **El liderazgo y papel de los directivos en las instituciones de la educación superior.**

La premisa fundamental que guía a las instituciones de educación superior es: formar una nueva generación de profesionales que posean las competencias propias de su área de estudio, que actúen con humanismo y se comporten como líderes. Ello requiere, en tiempos de globalización y comunicación, poseer los conocimientos, habilidades y destrezas.

De este modo el liderazgo en instituciones de educación superior debe considerar a los estudiantes, los docentes y los administrativos. Las universidades poseen una gran oportunidad para desarrollar el liderazgo a través de las actividades curriculares. Adicionalmente, los docentes y administrativos de las instituciones tienen la oportunidad de desarrollar el liderazgo en los estudiantes a través del modelaje, se muestran las conductas adecuadas a sus profesiones, a través de las estrategias pedagógicas, las políticas institucionales y los modos de administrarlas, con trabajo en equipo, desarrollo de competencia, integración de saberes y conductas, se valora el aprendizaje y no la enseñanza.

El desarrollo del liderazgo en universidades requiere que se muevan de la administración basada en el poder y la autoridad hacia la administración basada en la colaboración y participación. Adicionalmente, exige un cambio de paradigma en las prácticas pedagógicas, de aquellas en donde lo primordial es la enseñanza y la instrucción hacia unas donde lo primordial es el aprendizaje y el desarrollo de las personas, la preparación de un ciudadano con dominio de la profesión con las competencias que lo preparen para la vida.

Implica igualmente un cambio en la concepción de la organización misma, de una que se preocupa porque los procesos se den eficientemente a una donde el cambio como respuesta a las necesidades del entorno y a la mejora continua sea fundamental, implica convertir a la institución en una organización que aprende continuamente. Implica una revisión de concepciones sobre el liderazgo, sobre las características de las personas y sus condiciones para ser o no ser líderes, sobre el liderazgo como un proceso grupal versus el liderazgo personal, sobre los diseños curriculares, sobre los valores que son expresados a través del comportamiento personal e institucional y sobre el mantenimiento del status quo versus la promoción del cambio. No es posible que los estudiantes realicen cambios en sus comunidades o en la sociedad, si las instituciones donde ellos reciben educación no muestran su capacidad para cambiar y producir cambios.

El desarrollo del liderazgo en instituciones de educación superior implica reflexionar sobre: los valores que guían el proceso de liderazgo, los fines que dirigen los esfuerzos como líderes, las

forma como se inicia y se mantiene el cambio, la constitución del liderazgo grupal, el funcionamiento de los grupos, las nuevas alternativas de liderazgo que pueden ser más efectivas y las maneras de preparar a las personas para estas nuevas formas de liderazgo.

Los propósitos fundamentales del desarrollo del liderazgo en instituciones de educación superior son: (1) capacitar y estimular a los docentes, estudiantes y administrativos para que transformen las instituciones de manera que mejoren el aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes, generen nuevo conocimiento y sirvan a la comunidad, y (2) desarrollándoles las competencias a los estudiantes para que se conviertan en agentes de cambio social.

El Comandante en Jefe Fidel Castro (2005) expresó: *“en esta Universidad me hice revolucionario”*, en alusión a los momentos en que se desempeñaba como estudiante en la Universidad de La Habana, en medio de la lucha política de la Cuba hundida en la politiquería, la injusticia social, la dictadura y la sumisión al imperio norteamericano.

En la Cuba revolucionaria, este legado histórico de Fidel compromete a la Educación Superior en el logro de generaciones de graduados universitarios que, formados integralmente, estén preparados para preservar los logros de nuestro socialismo, perfeccionarlo, contribuir al desarrollo sostenible del país y, ante todo, defender la soberanía, la laboriosidad, la honradez y la justicia.

Como ciudadanos revolucionarios ser ejemplo de lo que en materia educacional expresa nuestra Constitución.

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución determinan la necesidad de trabajar con mayor profundidad y efectividad en la formación integral de los estudiantes y, como consecuencia de ello, lograr un graduado de mayor calidad.

En este sentido, las universidades cubanas se encuentran involucradas en constantes procesos de transformaciones, en aras de dar cada vez mayores y mejores respuestas a las demandas de la sociedad, por lo que la utilización de enfoques modernos de dirección se convierte en una necesidad para desarrollar una gestión universitaria de excelencia, lo cual fue expresado por el entonces ministro de educación superior en Cuba Miguel Díaz-Canel Bermúdez, en la conferencia de apertura del VII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2010 *“...nuestra prioridad está dirigida a avanzar en el perfeccionamiento de la educación de las nuevas generaciones de profesionales cubanos, en la certeza de que la excelencia académica de la universidad cubana se mide a través de la comprobación de su pertinencia social”*.

El Ministerio de Educación Superior acumula una gran experiencia en el trabajo en torno a la labor educativa y político-ideológica, lo que ha favorecido que la inmensa mayoría de los profesionales cubanos sean patriotas que defienden nuestra sociedad socialista. No obstante, la Dirección del Ministerio de Educación Superior (2013) reconoce que existe “baja eficiencia académica y una eficacia insuficiente porque, si bien los graduados exhiben un desempeño profesional aceptable, la formación en valores de la Revolución Cubana es insuficiente”.

En la labor educativa y política ideológica desempeña un papel determinante el profesor. Nuestro Comandante en Jefe (1981) planteó que debe ser “un activista de la Política Revolucionaria de nuestro Partido (...) un luchador incansable contra lo mal hecho y un abanderado de la exigencia”. Los profesores universitarios deben ser correctamente liderados por los cuadros. Al decir de Che (1962), el Cuadro es la columna vertebral de la Revolución.

En el complejo contexto en que se desenvuelve la sociedad cubana actual, resulta vital contar con directivos capaces de asumir el liderazgo en el proceso de gestión y de formación de profesionales competentes comprometidos con la Revolución.

Contar con liderazgo, permitirá a los directivos de las universidades cubanas conducir y guiar a los miembros de la organización educativa con el fin de cumplir los objetivos y misiones de su institución y del sistema educación superior, centrados en:

- Formar un profesional competente comprometido con la Revolución a partir de lograr niveles superiores de calidad en todos los tipos de cursos y escenarios docentes, se prioriza la formación de estudiantes, mediante el adecuado cumplimiento de la estrategia educativa de cada grupo
- Disponer de un claustro de excelencia, a partir de elevar la calificación y la formación integral del claustro, con énfasis en la preparación político-ideológica.
- Impacto económico y social, se satisface con calidad las demandas de formación de capacitación y posgrado de acuerdo con las prioridades del desarrollo del país.
- Gestión de la Educación Superior a partir de incrementar la calidad, eficiencia, eficacia y racionalidad de la gestión, se asume la nueva condición de la universidad unificada y con mayor integración de todos los procesos hasta la base.
- Sin lugar a dudas, el desafío -más complejo aun- es concebir y propiciar el desarrollo de un nuevo modelo de conducción de los centros educativos, mediante la figura del directivo-líder que encarne diversas mentalidades, nuevas actitudes y valores dentro de la difícil tarea de liderar en educación, donde el futuro de las instituciones dependerá de

la capacidad para formar adecuadamente a sus miembros, de acuerdo con las demandas del nuevo entorno institucional y social.

## CONCLUSIONES

El tema sobre el liderazgo directivo en las universidades ha sido y es un factor clave en el desarrollo de las instituciones, sin embargo, ante la sociedad del siglo XXI, caracterizada por la información y el conocimiento, se requiere del análisis, la reflexión y la valoración continua que se orienten a la mejora de los procesos que llevan a cabo cada uno de los integrantes de la comunidad universitaria, y con ello, el avance.

Así, una acción prioritaria a implementar en todas las instituciones de la educación superior es el desarrollo profesional, tanto de directivos como de docentes, lo que les permitirá contar con nuevas herramientas para analizar su contexto, su desempeño profesional, su práctica educativa e implementar acciones que se orienten al mejoramiento continuo.

En este sentido, es relevante reflexionar sobre el papel del nuevo líder educativo, sus características y funciones, donde los modelos que se orientaban a la repetición de conocimientos han quedado obsoletos; ahora se necesitan personas que acompañen a los estudiantes y los impulsen a ser mejores personas a través de una formación integral, por lo que se invita a preguntarse ¿qué tipo de líderes hay en las institución universitaria ?, ¿qué tipo de liderazgo se ejerce? y ¿qué ajustes son necesarios?.

## BIBLIOGRAFÍA

- *Acuerdo del Consejo de Estado sobre política de Cuadros.* (2010).
- Alarcón, R. (2015). La Ciencia de la Educación en una Universidad Integrada. *Conferencia impartida en Pedagogía 2015.* La Habana.
- Alfonso, A. (2001). *La excelencia gerencial en educación.* Lima: Derrama Magisterial.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence.* Houston: Gulf Publishing Co.
- Bogardus, E. (1934). *Leaders and Leadership.* New York: Appleton Century.
- Castro Solano, A., & Lupano Perugini, M. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de Psicología*, 89-109.
- Castro, F. ,. (1981). Discurso pronunciado por el Contingente de maestros “Manuel Ascunse Domenech”. *Granma.*
- Castro, F. (2005). *Discurso en el Aula Magna de la Universidad de La Habana.*

- Chemers, M y Ayman, R. (1993). *Leadership theory and research*. San Diego: *Academy Press*.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración*. Bogotá: MC Graw Hill.
- Díaz-Canel Bermúdez, M. (2010). *La universidad por un mundo mejor. Conferencia inaugural del VII Congreso Internacional de Educación Superior 2010*. La Habana.
- Etling, A. (2006). *Liderazgo efectivo. Técnicas, recursos y actividades didácticas en la dinámica de grupos*. Sevilla: Trillas.
- Etzioni, A. (1983). *An Immodest Agenda*. New York: Mc Graw Hil.
- Fiedler, F. E. (1995). *Liderazgo y administración Efectiva*. México DF: Trillas.
- Gorrochotegui, A. (1997). *Manual de Liderazgo para Directivos Escolares*. Madrid: La Muralla.
- Gorrochotegui, A. (2010). *Cómo asumir el liderazgo de un centro educativo. Una guía práctica*. Caracas: Universidad Monteávila.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (2007). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. Prentice Hall.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. En J. G. Hunt, & L. L. Larson, *Leadership. The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Howard, G., & Laskin, E. (1998). *Una dicotomía del liderazgo*. Barcelona: Paidós.
- Janda, K. (1960). *Towards the explication of concept of leadership in terms of concept of power*. New York: Human Relations.
- Kroeck, K. G., Lowe, K. B., & Brown, K. W. (2004). The Assessment of Leadership. En A. C. J. Antonakis, *The Nature of Leadership* (págs. 71-98). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lord, R., & Maher, K. (1991). *Leadership and information processing*. London : Routledge.
- MacGregor Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Méndez-Morse, S. (1992). *Southwest Educational Development Laboratory*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2007, de Leadership characteristics that facilitate school change: <http://www.sedl.org/change/leadership>.
- Ministerio de Educación Superior. (2015). *Objetivos de trabajo de la organización para el año 2016*. La Habana: Editorial Félix Valera.
- Moreno, E. (2012-2015). *Resultados de estudios del liderazgo realizados en las universidades del MES*. La Habana.
- Noriega, G. (Septiembre-Diciembre de 2008). *Temas de Ciencia y Tecnología*(36), 25-29.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership. Theory and Practice*. Londres: Sage Publications..

- Rejai, M., & Phillips, K. (1997). *Leaders and leadership. An Appraisal of Theory and Research*. Connecticut: Praeger.
- Robinson, V., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2009). *School Leadership and Student Outcomes: Identifying what works and why. Best Evidence Synthesis Iteration*. Wellington: Ministry of Education.
- Senge, P. M. (1992). *La quinta disciplina*. Barcelona: Ediciones Granica.
- Zaccaro, S. (2001). *The nature of executive leadership: a conceptual and empirical analysis of success*. Washington D.C: American Psychological Association.

RECIBIDO 17/10/2014; APROBADO 12/01/2015