

Evaluación del liderazgo de los directivos de la educación superior cubana: un procedimiento metodológico

A Methodological Procedure for Assessing Cuban Higher Education Executives' Leadership Qualities

Elia Caridad Moreno Socorro^{1*} <https://orcid.org/0000-0001-6463-6620>

Roberto de Armas Urquiza² <https://orcid.org/000-003-1868-7261>

¹Ministerio de Educación Superior, Cuba.

²Universidad de La Habana, Cuba.

*Autor para la correspondencia. elia@mes.gob.cu

RESUMEN

El trabajo presenta un procedimiento metodológico para evaluar el liderazgo de los principales directivos de las universidades cubanas y revelar sus cualidades. Se valoró su pertinencia a través de la opinión de un grupo de expertos y de su aplicación en tres universidades. El procedimiento permite, desde una concepción integradora, determinar los aspectos positivos y las limitaciones del proceso de evaluación del liderazgo. Es una herramienta para el trabajo con los directivos, posibilita una caracterización general de los principales directivos y el ajuste de su preparación en función de contar con directivos líderes capaces de encauzar la universidad hacia los procesos de transformaciones para dar respuestas a las demandas más complejas que plantea la sociedad.

Palabras clave: capacitación de directivos, desarrollo organizacional, dirigentes educacionales, evaluación de directivos.

ABSTRACT

This paper suggests a methodological procedure for assessing Cuban higher education executives' leadership qualities. The procedure was appraised on the basis of expert opinions, and by using it at three universities. It is a tool for addressing issues regarding executives, making their assessment easier, and allowing executives to be trained, who will be able to make necessary changes to universities for these to comply with society's demands.

Keywords: *executive's training, organizational development, educational leaders, executive's evaluation.*

Recibido: 3/6/2018

Aceptado: 4/9/2019

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es 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 y Brown, 2004).

Las investigaciones revelan que, tanto el liderazgo como el líder en sí mismo, son elementos complejos, pero cruciales en las organizaciones (Méndez-Morse, 1992). Varios autores revelan la necesidad de considerar el contexto en que los líderes ponen en práctica las conductas y estrategias, pues en correspondencia con este se han de diseñar las variables más adecuadas para su evaluación (House, Javidan, Hanges y P. Dorfman, 2002).

El proceso de actualización del modelo económico cubano necesita del liderazgo de los directivos a todos los niveles; esto, en esencia, se debe a la necesidad del cambio hacia formas más eficientes de gestión que tributen a la construcción de un socialismo próspero y sustentable. En el caso de la educación superior en Cuba, 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 al que se aspira, según Alarcón (2015), son las 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 directivos 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. Los procedimientos empleados en este sentido 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 a universidades cubanas revelan que aún persisten limitaciones en el accionar de los directivos que inciden en su liderazgo (Moreno, 2017). Entre ellas se destacan: escasa visión de futuro, falta de carisma, insuficientes habilidades para trabajar en equipo, solucionar conflictos y controlar el trabajo de sus subordinados, limitaciones en la atención integral a sus subordinados, exiguu vínculo con los estudiantes y participación en las actividades de la Federación de Estudiantes Universitarios (FEU). 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 la que se aspira.

En las circunstancias mundiales actuales, la educación cubana se enfrenta al mayor reto de su historia: formar un hombre que tenga sentido de la dignidad y del patriotismo, sea culto, responsable, audaz y decidido ante los nuevos proyectos que el país está obligado a atravesar en el plano económico, social y político. En este sentido, las universidades cubanas se encuentran involucradas en constantes procesos de transformación, en aras de dar cada vez mayores y mejores respuestas a las demandas de la sociedad.

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, quien señaló la necesaria prioridad de 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 (Díaz-Canel Bermúdez, 2010). Es por ello que la dirección universitaria tiene que contar con directivos que sean capaces de asegurar una educación de calidad que incida en el éxito del profesional en su desempeño y en su encargo social, orientado al desarrollo sostenible.

Por tanto, se requiere de un procedimiento para evaluar el liderazgo que se adapte al momento histórico concreto y, en correspondencia, diseñar instrumentos adecuados y confiables a partir de la conciliación de variables y técnicas ajustadas a cada realidad cultural determinada. Sobre la base de esta necesidad, el objetivo del presente trabajo ha sido proponer un procedimiento para evaluar el liderazgo de los principales directivos de las universidades cubanas que permita, desde una concepción integradora, determinar los aspectos positivos, así como las limitaciones de la evaluación del liderazgo en las instituciones de educación superior (IES) en Cuba.

DESARROLLO

1. PROCEDIMIENTO PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LAS CUALIDADES DEL LIDERAZGO EN LAS UNIVERSIDADES CUBANAS

En este trabajo se presenta un procedimiento basado en el análisis de las concepciones acerca del liderazgo, las cualidades de los directivos que lo favorecen y sus particularidades en la educación superior. El punto de partida de la propuesta lo constituye la evaluación del liderazgo de los directivos de las IES adscriptas al Ministerio de Educación Superior (MES). En tal sentido, se consideran los antecedentes necesarios de esta evaluación, que actúan como condicionantes para el procedimiento propuesto en la investigación, entre ellos: experiencia en el diseño y aplicación de instrumentos para la obtención de información por parte de los especialistas de la Dirección de Cuadros del MES; que exista el reconocimiento de las autoridades, en los diferentes niveles, de la necesidad de evaluar el liderazgo en las IES, así como el compromiso del aseguramiento para el desarrollo de este proceso, entre otras.

Se estableció una secuencia general del procedimiento metodológico para evaluar el liderazgo de los directivos de las IES a partir de conceptos, enfoques, el modelo económico cubano, los objetivos de la Primera Conferencia del PCC (2012), problemas que se presentan y otros estudios realizados (Anexo 1). A continuación se explican cada una de las fases y sus pasos correspondientes.

1.1. Fase 1. Diagnóstico del liderazgo de los cuadros en una organización de la educación superior

El objetivo de la fase 1 es el diseño y aplicación de los instrumentos para evaluar el liderazgo de los cuadros en las instituciones de la educación superior. Para tales efectos se tuvieron en cuenta las evaluaciones realizadas con anterioridad, así como el cumplimiento del plan de medidas implementado para fortalecer el liderazgo de los cuadros; todo ello en función del adecuado diseño de los instrumentos a aplicar y las cualidades a evaluar. Los pasos a seguir son:

- Paso 1. Determinación de las cualidades del liderazgo de los cuadros a evaluar: La propuesta de las cualidades esenciales del liderazgo a evaluar se determinará en sesiones de trabajo en grupo del equipo evaluador, en correspondencia con las características de las instituciones y estudios realizados a sus respectivos cuadros.
- Paso 2. Diseño de instrumentos y selección de la muestra para aplicar: Una vez identificadas las cualidades se diseñarán los instrumentos a aplicar y se determinará la muestra a evaluar. Para ello se recomienda,

esencialmente, el uso de encuestas, entrevistas, revisión documental y la observación. No obstante, se pueden considerar otros instrumentos si el equipo evaluador lo entiende pertinente.

El equipo evaluador, mediante la técnica de trabajo en grupo, determinará la muestra. Generalmente se distinguen dos tipos de muestras: muestras probabilísticas (aquellas en las que todos los individuos tienen una probabilidad conocida de ser incluidos en la muestra) y muestras no probabilísticas (en las que no se conoce la probabilidad de cada individuo de ser incluido en la muestra).

- Paso 3. Aplicación de instrumentos y procesamiento de la información: En esta etapa se deben dar las orientaciones metodológicas para la aplicación de estos instrumentos para lograr replicar la experiencia. La esencia está en cómo aplicarlos y procesar la información que ellos brindan, por lo que se focalizará en cuatro momentos fundamentales: aplicar, precisar, analizar e informar el resultado de la determinación de las necesidades de contar con directivos-lideres.

La información resultante de la entrevista se utiliza para cruzar la información que se obtiene de la aplicación de las técnicas utilizadas de manera individual para cada directivo. Esto sirve para confirmar o aportar elementos nuevos en la determinación de las características del liderazgo de los directivos y para valorar el clima existente en la organización.

Los datos de las encuestas se procesan por el paquete estadístico SPSS 21.0, para lo cual se diseña una matriz de datos. Esta es revisada minuciosamente para constatar el rango de los puntajes (1 a 5), a fin de corregir cualquier error. Su resultado permite analizar por tablas de frecuencias lineales y de contingencia individualmente a cada directivo, lo cual permite hacer una valoración cualitativa.

1.2. Fase 2. Valoración de los resultados obtenidos

El objetivo de la fase 2 es el análisis de los resultados, para lo cual se recomienda el análisis exhaustivo de la información en aras de ofrecer valoraciones lo más objetivas posibles sobre el liderazgo de los directivos en las IES.

Los pasos a seguir son:

- Paso 4. Determinación de las cualidades que favorecen el liderazgo de los cuadros: En este paso, a partir del análisis de la información obtenida por la aplicación de todos los instrumentos, se determinarán las cualidades que favorecen el liderazgo de los cuadros en la institución evaluada. Aspecto esencial para este propósito resulta la fundamentación del por qué las cualidades identificadas favorecen el liderazgo. Para lo anterior se sugiere el trabajo en grupo de los especialistas que participan en la evaluación con el objetivo de, a partir del

consenso, determinar con todos los fundamentos posibles las cualidades identificadas que favorecen el liderazgo de los directivos.

- Paso 5. Identificación de las limitaciones que afectan el liderazgo de los cuadros: En este paso se procederá de forma similar al anterior, pero en función de la determinación de las limitaciones que afectan el liderazgo. Se fundamentará en cada caso por qué se afecta el liderazgo. Es aconsejable el uso de términos adecuados en las fundamentaciones para que estas sean reconocidas como verdaderas limitaciones a superar. En la medida de lo posible es recomendable realizar intercambios directos con los cuadros de la institución evaluada, en función de generar consenso alrededor de las principales limitaciones identificadas.

1.3. Fase 3. Socialización de los resultados y propuesta de plan de acciones

El objetivo de la fase 3 es compartir con todos los miembros de la organización el resultado de la investigación realizada, para con ello facilitar las acciones que se deben generar y propiciar de alguna manera su compromiso y que pueden estar dirigidas a la mejora del plan de formación o, inclusive, a la valoración de movimientos. Los pasos a seguir son:

- Paso 6. Presentación de los resultados a la Dirección de Cuadros del MES: Una vez concluido el procesamiento de los resultados de los instrumentos, se elabora el informe valorativo de la situación del centro estudiado y se caracteriza cada uno de los cuadros que resultó objeto de esta investigación. El resultado de este estudio se presenta a la Comisión de Cuadros del Ministerio de Educación Superior para su análisis y valoración por sus cuadros principales, quienes se auxilian de esta herramienta para la toma de decisiones y posteriormente es informado al cuadro centro de la universidad (Rector) y analizados sus resultados en el consejo de dirección para trazar el plan de medidas que de él se derivan, con su respectivo seguimiento.
- Paso 7. Diseño y propuesta de plan de acciones: En este paso, tomando como punto de partida los resultados de la evaluación del liderazgo de los directivos de la organización, se realiza la propuesta de plan de acciones concretas a acometer que tributen a la formación y desarrollo de los directivos.

En síntesis, el plan está dirigido a alcanzar diversas habilidades, destrezas y valores en los directivos que les permitan desempeñar puestos de trabajo de perfil amplio, con las competencias para un desempeño satisfactorio.

2. VALORACIÓN DE LA PERTINENCIA DEL PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR EL LIDERAZGO DE LOS PRINCIPALES DIRECTIVOS DE LAS UNIVERSIDADES CUBANAS

Para la valoración de la pertinencia del procedimiento se seleccionó un grupo de expertos compuesto por dos viceministros, el director de cuadro y dos funcionarios del Organismo Central, dos rectores, dos directoras de cuadro de universidades, todos con experiencia en los procesos del sector. De ellos, cinco ostentan grado científico de doctores en ciencias específicas, cuatro tienen el título académico de máster, tres son profesores titulares, cinco son profesores auxiliares y uno es asistente. Los integrantes cumplen con los requisitos, tales como: conocimientos, competencia profesional, ser investigadores académicos, tener gran facilidad de intercomunicación, al trabajar conjuntamente en otros estudios, y resultados en su desempeño como directivos.

El consenso de los expertos determinó que se dispone, por tanto, de un procedimiento válido y confiable para ser aplicado en la evaluación del liderazgo de los principales directivos de las organizaciones de la educación superior cubana. Si se asegura el análisis y uso de la información captada por las diferentes fuentes y su integración, es de gran utilidad, pues valora y sienta las pautas para la toma de decisiones y la proyección estratégica.

3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El procedimiento ha sido aplicado en once IES del MES y ha permitido evaluar las cualidades del liderazgo de 220 directivos, de ellos, 11 rectores, 45 vicerrectores, 38 directores, 88 decanos, 18 jefes de departamentos y 11 secretarios generales. Los cuestionarios utilizados para conocer las percepciones que tienen los integrantes de los consejos de dirección de las universidades y facultades, así como los dirigentes estudiantiles y estudiantes de sus principales directivos respecto al liderazgo ejercido en el desempeño de la función, fue un cuestionario que consta de 19 y 9 ítems, respectivamente (Anexo 2 y Anexo 3), basado en cualidades que favorecen el liderazgo, dirigido a medir los patrones de frecuencias para caracterizar a la población objeto de estudio.

Para no ser excesivamente minuciosos en los análisis, solamente reflejaremos como objeto de estudio el conformado por los principales directivos de tres universidades, 73 en total. La población a entrevistar y encuestar en esas tres universidades alcanzó la cifra de 1269 personas, entre directivos, profesores y estudiantes.

Al analizar los resultados que aportan los instrumentos aplicados, fundamentalmente las encuestas a los miembros de los consejos de dirección de las universidades y facultades, así como a los dirigentes estudiantiles y estudiantes sobre

las cualidades del liderazgo de los principales directivos en su papel de líder, se pudo constatar que el porcentaje más alto se encuentra ubicado en las respuestas negativas, con un 53 %, incidiendo más negativamente la universidad 2. Parte de los resultados se ilustran y comentan en Anexo 2, Anexo 4 y Anexo 6. Para ello se seleccionaron, a modo de ejemplo de las posibilidades que muestra el procedimiento, solo cinco de los indicadores evaluados en cada una de las tres universidades. De la escala Likert se escogió el ítem correspondiente a los que respondieron «Totalmente de acuerdo». En el caso de los consejos de dirección los indicadores seleccionados fueron: visión de futuro, habilidad para trabajar en equipo, capacidad comunicativa, preocupación por la excelencia y nivel de actualización profesional (Figura 1).

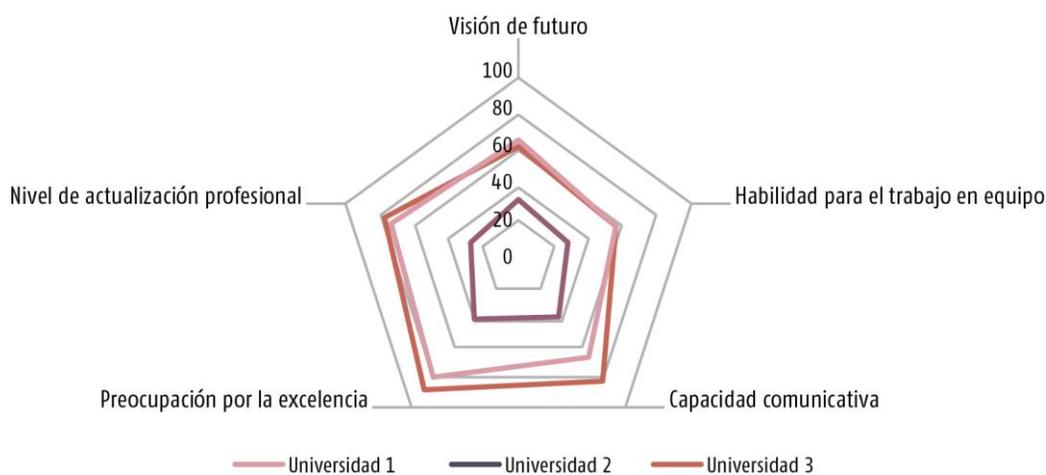


Figura 1. Percepción de los miembros de los consejos de dirección de las tres universidades.

El procedimiento empleado permite evaluar los aspectos positivos y principales limitaciones de los directivos. Como se puede apreciar, los tres centros muestran diferencias en los cinco indicadores escogidos, relativos a las cualidades de los directivos. En este sentido, el indicador que se percibe con mayor limitación es la habilidad para el trabajo en equipo. De igual forma, resalta en el caso de la universidad 2, que todos sus indicadores están por debajo del 60 %. En el caso de los estudiantes, los cinco indicadores seleccionados (Anexo 3, Anexo 5 y Anexo 7) a manera de ilustración fueron: se vincula y participa en las actividades de la FEU, les da posibilidades reales de participación a los estudiantes en la toma de decisiones, sostiene con frecuencia encuentros con los estudiantes, se preocupa por dar solución y respuesta a las inquietudes planteadas, lo reconocen con cualidades para desempeñar su tarea y considera que influye en tu formación política e ideológica, como se puede observar en el Figura 2.

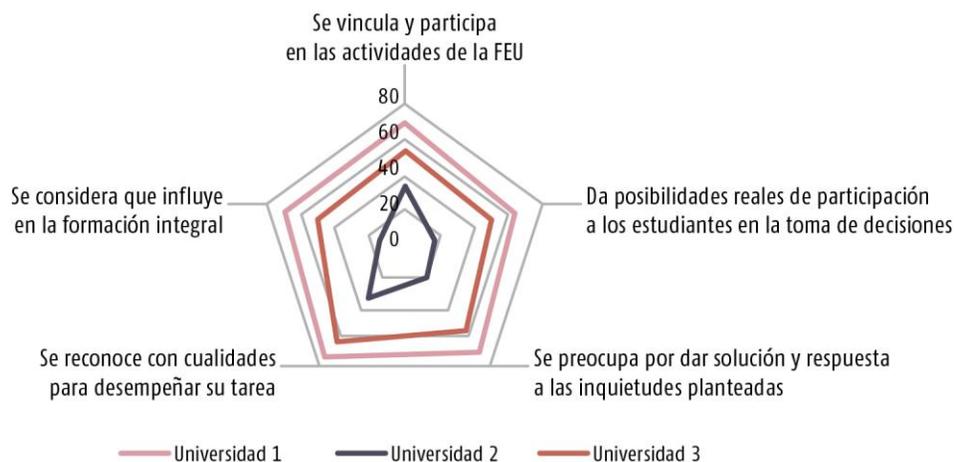


Figura 2. Percepción de los dirigentes estudiantiles acerca de las cualidades de liderazgo de los directivos en las tres universidades.

Del mismo modo, es de significar que la universidad 2 es la que presenta una evaluación con valores muy bajos en todos los indicadores. En resumen, el procedimiento propuesto integra un conjunto de variables de índole cognitivas, conductuales y de personalidad para evaluar el liderazgo de los directivos en las universidades cubanas y permite, desde una concepción integradora, determinar los aspectos positivos, así como las limitaciones de las cualidades de liderazgo de los directivos y las organizaciones. Posibilita hacer valoraciones individuales de directivos específicos, así como valoraciones integradas de las potencialidades de la universidad como institución o de estructuras específicas de dirección como facultades u otras, para la toma de decisiones y la elaboración de planes de mejoras.

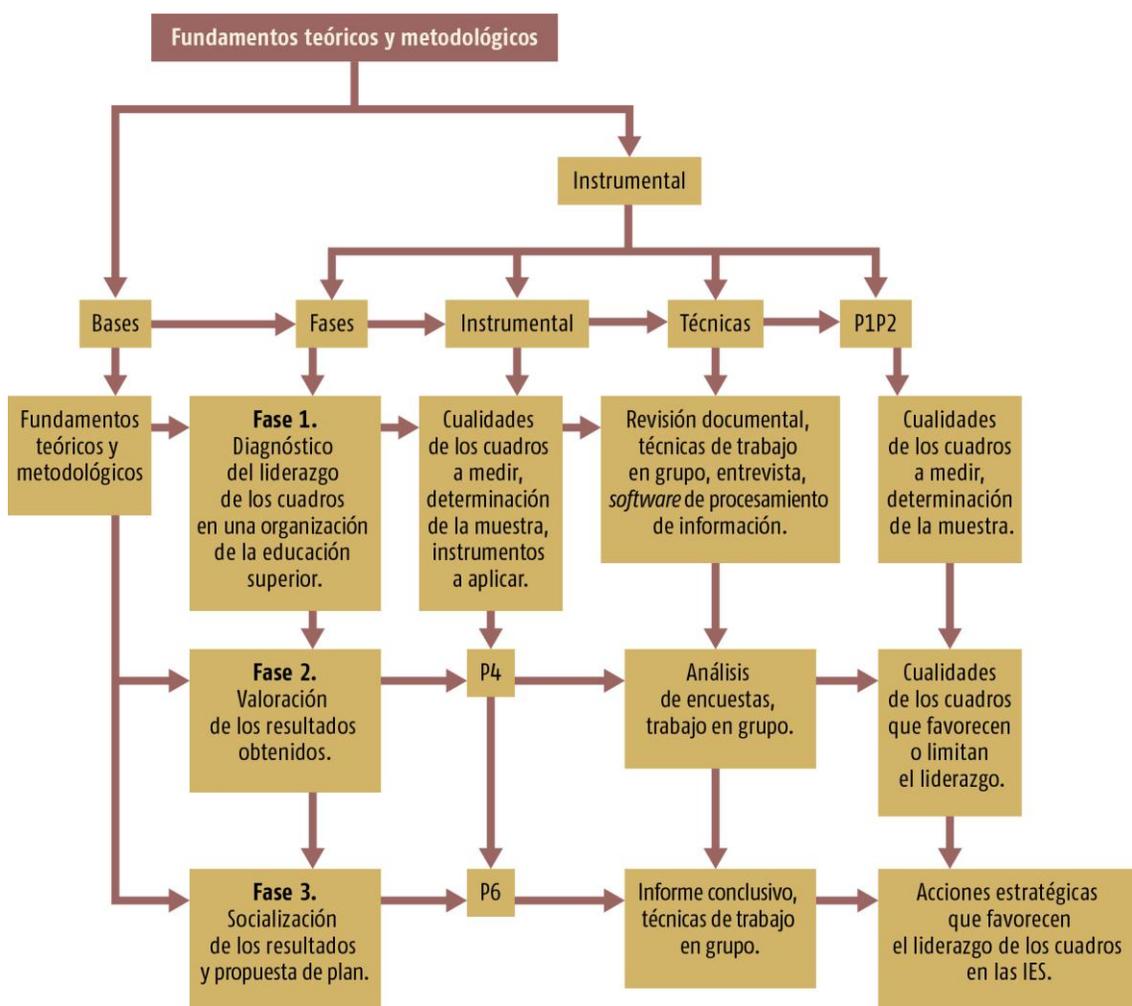
CONCLUSIONES

El procedimiento metodológico diseñado, validado por criterios de expertos y por su aplicación, permite evaluar el liderazgo de los principales directivos de las universidades cubanas. Se estructura en tres fases que se relacionan entre sí y forman una unidad orgánica, cuyos objetivos, contenidos, así como sus herramientas y técnicas, responden a las exigencias de la ética profesional de los directivos en función de lograr los objetivos institucionales; necesidad implícita en el proceso de actualización del modelo económico y social cubano.

El análisis de las cualidades que favorecen el liderazgo, contenido en el procedimiento, permite identificar las limitaciones esenciales, así como diseñar un plan de acciones para superarlas, dirigido a la mejora progresiva. A su vez, el procedimiento diseñado constituye un instrumento que puede ser aplicado para enriquecer los procesos de evaluación de los cuadros. Su aplicabilidad es posible a través del proceso de evaluación institucional o cuando se decida por la dirección del MES o de la propia IES.

Los resultados de la aplicación del procedimiento propuesto en las universidades seleccionadas permitieron evaluar las cualidades de liderazgo de los principales directivos y muestran la importancia de esta herramienta para desde una concepción integradora determinar los aspectos positivos, así como las limitaciones de los directivos en las IES cubanas y la toma de decisiones que propicien el perfeccionamiento continuo de la educación superior cubana.

ANEXOS



Anexo 1. Síntesis del procedimiento metodológico para evaluar el liderazgo de los directivos en las IES cubanas

Anexo 2. Percepción de los miembros de los consejos de dirección acerca de las cualidades de liderazgo de los cuadros de la universidad 1, en la que participaron 91 encuestados (en %)

Cualidades	Totalmente de acuerdo	De acuerdo en general	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Visión de futuro	64,8 %	22 %	3,2 %	4,4 %	5,5 %
Nivel iniciativa y creatividad	65,9 %	19,8 %	7,6 %	3,3 %	3,3 %
Habilidad para el trabajo en equipos	59,3 %	24,2 %	10,9 %	1,1 %	4,4 %
Capacidad comunicativa	67 %	23,1 %	4,4 %	2,2 %	3,3 %
Habilidad para el análisis y toma de decisiones	67 %	19,8 %	7,6 %	3,3 %	2,2 %
Nivel de confianza y seguridad	54,9 %	12,1 %	31,8 %	0 %	1,1 %
Habilidad para organizar	68,1 %	16,5 %	9,8 %	3,3 %	2,2 %
Capacidad de control	75,8 %	11 %	7,6 %	4,4 %	1,1 %
Carisma	52,7 %	30,8 %	6,6 %	6,6 %	3,3 %
Dominio de sus obligaciones y atribuciones	82,4 %	11 %	4,4 %	0 %	2,2 %
Consagración al trabajo	76,9 %	13,2 %	6,6 %	2,2 %	1,1 %
Preocupación por la excelencia	80,2 %	9,9 %	6,6 %	1,1 %	2,2 %
Preocupación por los subordinados	67 %	18,7 %	9,8 %	2,2 %	2,2 %
Nivel de actualización profesional	74,7 %	13,2 %	8,7 %	1,1 %	2,2 %
Prestigio y autoridad	54,9 %	11 %	3,2 %	0 %	1,1 %
Resultados del trabajo	75,8 %	11 %	7,6 %	3,3 %	2,2 %
Posibilidades de ser promovido	59,3 %	25,3 %	7,6 %	3,3 %	4,4 %
Preocupación por la preparación de la reserva	54,9 %	20,9 %	17,1 %	4,4 %	2,2 %
Compromiso con la labor que realiza	76,9 %	6,6 %	9,8 %	4,4 %	2,2 %

Anexo 3. Percepción de los miembros de los dirigentes estudiantiles acerca de las cualidades de liderazgo de los cuadros de la universidad 1, en la que participaron 91 encuestados (en %)

Cualidades	Totalmente de acuerdo	De acuerdo en general	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Se comunica con facilidad con los estudiantes	77,4 %	10 %	2,9 %	7,5 %	2,1 %
Escucha los criterios de los estudiantes	78,2 %	10,9 %	3,8 %	5 %	2,1 %
Se vincula y participa en las actividades de la FEU	69,5 %	17,6 %	5,9 %	2,5 %	4,6 %
Les da posibilidades reales de participación a los estudiantes en la toma de dediciones	64,4 %	18,4 %	3,3 %	8,8 %	5 %
Sostiene con frecuencia encuentro con los estudiantes	63,6 %	18,4 %	3,8 %	10,5 %	3,8 %
Se preocupa por dar solución y respuesta a las inquietudes planteadas	71,1 %	15,1 %	8,4 %	2,1 %	3,3 %
Permite el acceso a su persona con facilidad	64,7 %	15,9 %	2,7 %	6,3 %	3,8 %
Tiene cualidades para desempeñar su tarea	73,2 %	15,5 %	3,3 %	5,4 %	2,5 %
Influye en la formación política e ideológica	67,8 %	14,6 %	3,3 %	8,8 %	5,4 %

Anexo 4. Percepción de los miembros de los consejos de dirección acerca de las cualidades de liderazgo de los cuadros de la universidad 2, en la que participaron 221 encuestados (en %)

Cualidades	Totalmente de acuerdo	De acuerdo en general	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Visión de futuro	33,4 %	24,4 %	23,5 %	9,9 %	4,7 %
Nivel iniciativa y creatividad	36,1 %	23,9 %	25,7 %	9,9 %	3,6 %
Habilidad para el trabajo en equipos	29,4 %	17,6 %	34,8 %	6,3 %	1,8 %
Capacidad comunicativa	38,9 %	28 %	23,5 %	6,3 %	3,1 %
Habilidad para el análisis y toma de decisiones	40,2 %	21,7 %	29,4 %	5,8 %	2,7 %
Nivel de confianza y seguridad	34,8 %	26,6 %	23,5 %	11,3 %	3,6 %
Habilidad para organizar	33,9 %	29,4 %	31,2 %	4,7 %	2,2 %
Capacidad de control	39,3 %	23,5 %	29,4 %	8,1 %	1,3 %
Es carismático	30,7 %	26,6 %	24,8 %	9,9 %	7,6 %
Dominio de sus obligaciones y atribuciones	50,2 %	16,2 %	25,7 %	4,7 %	1,8 %
Consagrado al trabajo	55,2 %	14,9 %	26,2 %	2,7 %	0,9 %
Preocupación por la excelencia	41,1 %	20,3 %	29,4 %	6,7 %	1,8 %
Preocupación por los subordinados	33 %	17,1 %	43,4 %	3,1 %	3,1 %
Nivel de actualización profesional	26,6 %	19,4 %	45,7 %	4,1 %	3,1 %
Prestigio y autoridad	39,8 %	22,1 %	23,9 %	9,5 %	0,9 %
Resultados del trabajo	44,7 %	17,6 %	29,4 %	5,4 %	2,7 %
Posibilidades de ser promovido	27,1 %	19 %	33,9 %	10,4 %	9,5 %
Preocupación por la preparación de la reserva	25,3 %	15,3 %	53,3 %	4 %	1,8 %
Comprometido con la labor que realiza	55,2 %	17,1 %	22,6 %	2,7 %	2,6 %

Anexo 5. Percepción de los dirigentes estudiantiles acerca de las cualidades del liderazgo de los cuadros de la universidad 2, en la que participaron 220 encuestados (en %)

Cualidades	Totalmente de acuerdo	De acuerdo en general	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Se comunica con facilidad con los estudiantes	29,5 %	22,3 %	21,8 %	16,8 %	9,5 %
Escucha los criterios de los estudiantes	27,3 %	28,6 %	26,4 %	10,5 %	7,3 %
Se vincula y participa en las actividades de la FEU	34,5 %	26,4 %	20,0 %	11,8 %	7,3 %
Les da posibilidades reales de participación a los estudiantes en la toma de dediciones	17,3 %	24,1 %	36,8 %	14,5 %	7,3 %
Sostiene con frecuencia encuentro con los estudiantes	16,4 %	24,5 %	25,9 %	20 %	13,2 %
Se preocupa por dar solución y respuesta a las inquietudes planteadas	20 %	25,5 %	30,5 %	13,6 %	10,5 %
Permite el acceso a su persona con facilidad	8,2 %	9,1 %	44,5 %	14,5 %	13,6 %
Lo reconoces con cualidades para desempeñar su tarea	35 %	9,1 %	31,8 %	6,4 %	7,7 %
Consideras que influye en tu formación Política e Ideológica	15 %	21,8 %	30,9 %	10,5 %	21,8 %

Anexo 6. Percepción de los miembros de los consejos de dirección acerca de las cualidades del liderazgo de los cuadros de la universidad 3, en la que participaron 157 encuestados (en %)

Cualidades	Totalmente de acuerdo	De acuerdo en general	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Visión de futuro	63 %	21 %	6,3 %	7,6 %	6,3 %
Nivel iniciativa y creatividad	69,4 %	24 %	4,4 %	0,6 %	1,9 %
Habilidad para el trabajo en equipos	57,9 %	22,9 %	11,4 %	5,7 %	1,9 %
Capacidad comunicativa	82,1 %	10,1 %	4,4 %	1,9 %	1,2 %
Habilidad para el análisis y toma de decisiones	54,7 %	24,2 %	17,1 %	3,8 %	0,6 %
Nivel de confianza y seguridad	64,9 %	20,3 %	3,8 %	8,2 %	2,5 %
Habilidad para organizar	48,4 %	22,2 %	7,6 %	4,4 %	0,6 %
Capacidad de control	70,7 %	15,9 %	7 %	4,4 %	1,9 %
Carisma	56 %	21 %	5 %	8,2 %	3,1 %
Dominio de sus obligaciones y atribuciones	78,9 %	12,7 %	5 %	2,5 %	0,6 %
Consagración al trabajo	87,2 %	8,2 %	4,4 %	0	0
Preocupación por la excelencia	86,6 %	6,3 %	4,4 %	1,9 %	0
Preocupación por los subordinados	65,6 %	17,8 %	10,8 %	3,8 %	0,6 %
Nivel de actualización profesional	76,4 %	1,2 %	9,5 %	0,6 %	0,6 %
Prestigio y autoridad	68,1 %	22,2 %	4,4 %	0	1,9 %
Resultados del trabajo	68,7 %	21,6 %	5,7 %	3,1 %	0,6 %
Posibilidades de ser promovido	71,9 %	15,9 %	5,7 %	4,4 %	1,9 %
Preocupación por la preparación de la reserva	54,1 %	14,6 %	26,1 %	1,2 %	0
Comprometido con la labor que realiza	84,7 %	7,6 %	5 %	2,5 %	0

Anexo 7. Percepción de los dirigentes estudiantiles acerca de las cualidades del liderazgo de los cuadros de la universidad 3, en la que participaron 290 encuestados (en %).

Cualidades	Totalmente de acuerdo	De acuerdo en general	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Se comunica con facilidad con los estudiantes	62,8 %	22,4 %	7,2 %	5,9 %	1,7 %
Escucha los criterios de los estudiantes	62,8 %	21,4 %	10 %	3,4 %	2,4 %
Se vincula y participa en las actividades de la FEU	54,5 %	23,8 %	13,3 %	6,2 %	2,4 %
Les da posibilidades reales de participación a los estudiantes en la toma de dediciones	50 %	26,2 %	11,4 %	6,6 %	5,9 %
Sostiene con frecuencia encuentro con los estudiantes	58,3 %	23,1%	9,7 %	5,9 %	3,1 %
Se preocupa por dar solución y respuesta a las inquietudes planteadas	57,9 %	23,1 %	11 %	5,3 %	2,4 %
Permite el acceso a su persona con facilidad	42,4 %	30,7 %	16,9 %	7,2 %	2,8 %
Lo reconoces con cualidades para desempeñar su tarea	65,5 %	20,3 %	2,4 %	1,4 %	10,3 %
Consideras que influye en tu formación política e ideológica	51,7 %	25,5 %	14,4 %	5,2 %	2,8 %

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALARCÓN, R. (2015): «La Ciencia de la Educación en una Universidad Integrada», conferencia impartida en Pedagogía 2015, La Habana.
- DÍAZ-CANEL BERMÚDEZ, M. (2010): «La universidad por un mundo mejor», conferencia inaugural del VII Congreso Internacional de Educación Superior 2010, La Habana.
- HOUSE, R.; M. JAVIDAN; P. HANGES y P. DORFMAN (2002): «Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE», *Journal of Word Business*, vol. 37, n.º 1, Amsterdam, pp. 3-10.
- KROECK, K. G.; K. B. LOWE y K. W. BROWN (2004): «The Assessment of Leadership», En A. C. J. Antonakis, *The Nature of Leadership*, Thousand Oaks, California, pp. 71-98.

MÉNDEZ-MORSE, S. (1992): «Southwest Educational Development Laboratory»,
<http://www.sedl.org/change/leadership> (2007-11-15).

MORENO, E. (2017): «Resultados de estudios del liderazgo realizados en las universidades del MES», informe,
Dirección de Cuadros, Ministerio de Educación Superior, La Habana.

PARTIDO COMUNISTA DE CUBA (PCC) (2012): *Primera Conferencia Nacional del PCC*, La Habana.