

## **FORMACIÓN DEL DIREGENTE ESTUDIANTIL UNIVERSITARIO PARA EL LIDERAZGO**

### **UNIVERSITY STUDENT EDUCATION FOR LEADERSHIP TRAINING**

**Autores:** Nancy Hernández Crespo

Oruam C. Marichal Guevara

Enrique San Gil Treto

**Institución:** Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Cuba

**Correo electrónico:** [nancyhc@sma.unica.cu](mailto:nancyhc@sma.unica.cu)

### **RESUMEN**

Los dirigentes estudiantiles universitarios se distinguen del resto del estudiantado por sus manifestaciones de liderazgo dentro del grupo escolar, sin embargo, no es lo mismo ser líder en el grupo, que ejercer el liderazgo en su desempeño directivo. Para diagnosticar la influencia de los dirigentes estudiantiles en los procesos institucionales de la Universidad de Ciego de Ávila, se determinaron dimensiones e indicadores que evidenciaron como contradicción las necesidades formativas para el ejercicio de la dirección estudiantil y su desempeño directivo. Este trabajo tiene el objetivo de contribuir a la formación del liderazgo en los dirigentes estudiantiles, y para atender esta carencia en el proceso de formación profesional, se elaboró un sistema de actividades extracurriculares, sustentado en elementos de psicología de la dirección, con métodos y técnicas encaminadas a la formación del liderazgo de estos dirigentes, supliendo con ello las necesidades cognitivas, procedimentales y actitudinales detectadas desde la caracterización de su desempeño directivo.

**Palabras clave:** Formación del dirigente estudiantil universitario, Liderazgo en la dirección estudiantil, Sistema de actividades para la formación del liderazgo.

## ABSTRACT

The university student leaders are distinguished from the rest of the students by their manifestations of leadership within the school group, however, it is not the same to be a leader in the group, then to exercise the leadership in their managerial performance. In order to diagnose the influence of the student leaders in the institutional processes of the University of Ciego de Ávila, dimensions and indicators were identified that evidenced as contradiction the formative needs for the exercise of the student leadership and its managerial performance. This work aims to contribute to the formation of leadership in student leaders, and to address this lack in the process of vocational training, a system of extracurricular activities, based on elements of management psychology, was developed with methods and techniques Aimed at forming the leadership of these leaders, thus meeting the cognitive, procedural and attitudinal needs detected from the characterization of their managerial performance.

**Keywords:** University student leadership training, Leadership in student leadership, System of leadership training activities.

## INTRODUCCIÓN

Desde 1959 todos los jóvenes cubanos que arriban a las universidades para estudiar una carrera integran las filas de la Federación Estudiantil Universitaria (FEU), organización que se fundó en Cuba, el 20 de diciembre de 1922. Como miembros de esta organización tienen una participación directa en el proceso de formación profesional, en la evaluación del desempeño de los profesores y en la evaluación de la calidad del proceso docente educativo (Federación Estudiantil Universitaria, pág. 112).

Los que se desempeñan como dirigentes de la FEU son miembros permanentes del Consejo de Dirección de la Universidad o de los órganos de dirección de las facultades, desde donde contribuyen al cumplimiento de la política educacional del Ministerio de Educación Superior (MES). Por la función movilizadora de la masa

estudiantil que tienen estos jóvenes, son un potencial y cantera real de futuros cuadros para la dirección del país.

Sobre la formación del dirigente estudiantil autores como (Molina, 1998; Frías, 2008) han destacado la importancia del protagonismo de estos escolares para el adecuado funcionamiento de los procesos en las instituciones de la educación superior, y exponen las dificultades que ocasiona a la institución universitaria la insuficiente preparación estos dirigentes.

Del protagonismo que demuestren los dirigentes estudiantiles universitarios, de su ejemplaridad, su capacidad mediadora y negociadora en la solución de conflictos en beneficio de los estudiantes y de la institución, depende en gran medida, el desarrollo exitoso de los procesos sustantivos de la universidad.

En el estudiantado universitario existe la tendencia de seleccionar como sus dirigentes, a los jóvenes que se distinguen por su liderazgo natural y por gozar de simpatía entre los compañeros del grupo, sin tener en cuenta la experiencia en la actividad de dirección o la preparación que tengan para este desempeño.

Esto se ha explicado por la teoría de los rasgos, donde se creía que solo algunas personas con cualidades y características innatas podían llegar a enfrentar el proceso de liderazgo e influir en los demás. En la década del 30 (Lewin, Lippit, & White, 1939) determinaron los diferentes estilos del liderazgo observando el comportamiento de los estudiantes, y surge el autoritario, democrático y *laissez faire*.

Más adelante surge la teoría de la contingencia de (Hersey & Blanchard, 1977) donde argumentan que la variable fundamental para que el liderazgo sea eficaz es, junto con el estilo directivo, la disposición de los seguidores, disposición que denominan madurez. Así, definen madurez como la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento en una tarea concreta. En esta madurez influye tanto la capacidad del grupo (conocimientos, habilidades o experiencias necesarios para realizar la tarea), como la voluntad (motivación, compromiso o confianza para llevar a cabo la actividad).

En la década del 80 (Bass, 1985) hace alusión a la teoría del liderazgo transaccional y transformacional, pero desde el contexto empresarial. Así, fue definido a partir de las siguientes dimensiones (Pascual, Villa y Auzmendi, 1993; Bass y Avolio, 1994):

- ✓ Carisma, que consiste en el poder referencial y de influencia. Un líder carismático es capaz de entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la organización.
- ✓ Visión o capacidad para formular una misión en la que se impliquen los componentes de la organización en el cumplimiento de los objetivos con los que han de estar identificados.
- ✓ Consideración individual, es decir, atención a las diferencias personales y a las necesidades diversas.
- ✓ Estimulación intelectual, que consiste en la capacidad de proporcionar a los miembros de la organización motivos para cambiar la manera de pensar sobre los problemas técnicos, las relaciones, los valores y las actitudes.
- ✓ Capacidad para motivar, potenciar las necesidades y proporcionar un apoyo intelectual y emocional.

(Leithwood, Seashore, Anderson, & Wahlstrom, 2004) destacan la importancia de las teorías elaboradas por Bass y las contextualiza al ámbito educacional, argumentando que la teoría transformacional es más productiva para el logro de aprendizajes en los estudiantes. En otras investigaciones el propio Leithwood incorpora la teoría de liderazgo distribuido, su esencia es distribuir el liderazgo en toda la institución.

Busca generar un nuevo marco teórico-práctico que contribuya al desarrollo de un modelo de dirección para el cambio y la mejora escolar radicalmente diferente, que se basa en un planteamiento de liderazgo compartido por la comunidad escolar en su conjunto. Supone mucho más que una simple remodelación de tareas, significa un cambio en la cultura. Una cultura que implica el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la

gestión de la escuela. De esta forma, el liderazgo distribuido aprovecha las habilidades de los otros en una causa común, de tal forma que el liderazgo se manifiesta a todos los niveles (Harris, 2004).

Al estudiar la evolución de las teorías del liderazgo, se aprecian polémicas acerca del nacimiento y formación del líder. Para el desarrollo de este trabajo se asume el criterio de que el líder puede formarse, aunque existan determinadas aptitudes o cualidades innatas que lo distinguen del resto de los miembros de un grupo.

Para la formación del líder estudiantil universitario se asume la teoría del liderazgo distribuido cuya esencia es (distribuir el poder), además se debe tener en cuenta el principio de la unión como factor clave de éxito en una institución educativa.

Como resultado de la observación del desempeño de los dirigentes estudiantiles en la Universidad de Ciego de Ávila se ha podido constatar deficiencias en su estilo de dirección, en su limitada empatía con los estudiantes para la atención de sus necesidades e inquietudes, en la imposición u ordenanza para la transmisión de directivas u orientaciones, en insuficiente delegación de las tareas, prevaleciendo la centralización de estas, limitando la posibilidad de participación de los subordinados en la toma de decisiones, y por tanto, poca disposición de estos para seguir las orientaciones de sus dirigentes.

Con estos resultados queda demostrado que los contenidos que conforman el currículo del profesional son insuficientes para el ejercicio de la actividad de dirección estudiantil, además la dirección en cualquiera de los niveles donde se ejerza, no se improvisa ni puede partir de la espontaneidad, es una ciencia que se estudia.

El estudio de estas problemáticas conduce a formular el siguiente problema científico: Cómo contribuir a la formación del liderazgo en los dirigentes estudiantiles de la Universidad de Ciego de Ávila.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos del nivel teórico como el histórico lógico, analítico sintético, el inductivo deductivo y el sistémico

estructural, los cuales permitieron un acercamiento a la evolución histórica de la formación de los dirigentes estudiantiles, para diagnosticar su formación, conformar los fundamentos teóricos del objeto de estudio y el campo de acción, así como para estructurar el sistema de actividades extracurriculares.

Del nivel empírico se utilizaron la observación, el análisis de documentos, la entrevista, la encuesta, el criterio de expertos y la escala Likert, ellos permitieron diagnosticar, valorar la formación del dirigente estudiantil universitario y validar la pertinencia del sistema de actividades extracurriculares.

Se trabajó con una población de 55 dirigentes estudiantiles de la Universidad de Ciego de Ávila; de ellos 20 integrantes del Consejo de la FEU y 35 jefes de brigadas.

## **DESARROLLO**

Los profundos cambios en la política, la economía, la cultura y la educación que se han producido en Cuba desde de enero de 1959 hasta la actualidad, así como las constantes transformaciones en la práctica de la dirección en todos los sectores de la sociedad cubana, han tenido implicaciones decisivas en la preparación de sus dirigentes. Con el surgimiento de nuevos enfoques, herramientas y técnicas en el campo de la dirección se comenzó a perfeccionar en Cuba la política para la formación, preparación y superación de los cuadros del Estado y el Gobierno, situando a la universidad en la vanguardia de todo este proceso.

A pesar de que la universidad cubana ha venido trazando las estrategias para la preparación y superación de los cuadros, acordes con el modelo social que se construye, ha faltado percepción de la importancia que tiene la formación de sus dirigentes estudiantiles, para el adecuado funcionamiento de la propia institución universitaria. Por otra parte, las estructuras de dirección de la FEU no tienen establecidas las vías o acciones de preparación para sus dirigentes. Otra dificultad es que los contenidos de dirección que reciben por la vía curricular

carecen de los elementos de la psicología de la dirección necesarios para desarrollar un estilo de dirección participativo.

Con el propósito de diagnosticar el nivel de conocimientos sobre la dirección estudiantil universitaria, se determinaron las dimensiones y los indicadores que se muestran en la tabla siguiente:

<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
I.- Estilo de dirección.	1.- Aplicación de métodos de dirección grupal.
	2.- Uso de técnicas para el trabajo en grupo.
II.- Relación con los subordinados.	1.- Logro de empatía.
	2.- Empleo de técnicas para la comunicación.
III.- Evaluación del desempeño de los subordinados.	1.- Uso de métodos educativos para corregir los errores.
	2.- Reconocimiento de logros alcanzados.
IV.- Actitud hacia la actividad de dirección.	1.- Motivación por el ejercicio del cargo.
	2.- Disposición para la superación como dirigente.

*Tabla 1: Nivel de conocimientos sobre la dirección estudiantil universitaria.*

Como resultado del diagnóstico del desempeño de los dirigentes estudiantiles se pudieron determinar dificultades en el estilo de dirección empleado, así como insuficientes conocimientos sobre la teoría de dirección, el uso limitado de técnicas y métodos para la dirección grupal, la prevalencia del estilo autoritario en el ejercicio del poder, la centralización de las tareas, así como el uso inadecuado

de métodos educativos para corregir los errores o comportamientos negativos de los subordinados.

Esta problemática de la Universidad de Ciego de Ávila, se asemeja a los resultados de estudios realizados por la investigadora (Molina, 1998) sobre la formación cultural y axiológica del estudiante de ingeniería mecánica en el ISP José A. Echeverría donde se refieren los problemas organizativos y de funcionamiento en la institución, debido a inadecuadas cualidades de liderazgo de sus dirigentes estudiantiles, a la centralización de tareas y las formas impositivas y esquemáticas de hacerlas cumplir, cuyas causas están en la falta de preparación de estos dirigentes para su desempeño, e inadecuados estilos de dirección que afectan su liderazgo.

El liderazgo, según lo define Casales (2015):

Es el proceso de motivar e influir significativamente en otros para la consecución de metas compartidas de manera espontánea, recibir suficiente respaldo de aquellos que los rodean y realizar contribuciones de significación a la solución de los problemas que se plantea el grupo, a la solución de los problemas que se plantea en el interior de la organización.

Entonces se puede aseverar, que el liderazgo no es consecuencia de una sola persona, sino un proceso de grupo en el cual el líder coadyuva a sus integrantes a la consecución de metas y objetivos comunes, por lo que la esencia del liderazgo es contar con seguidores, y el liderazgo está estrechamente relacionado con la motivación y la comunicación.

Las insuficiencias detectadas en el diagnóstico corroboran un estilo de dirección que no se corresponde con la distribución del poder en la membresía estudiantil, ello implica poco respaldo para el logro de los objetivos y metas de su organización y de la institución, lo cual provoca la urgencia de una preparación diferenciada, sustentada en elementos de psicología de la dirección, con



métodos y técnicas que contribuyan a resolver la contradicción entre sus necesidades formativas y su desempeño en la dirección estudiantil.

En la búsqueda realizada sobre la preparación de los dirigentes estudiantiles no se han encontrado suficientes referentes que contribuyan al desarrollo de esta temática, escasamente investigada y con insuficientes antecedentes históricos, teóricos y metodológicos para su tratamiento, solo investigaciones realizadas por Frías y Pérez (2008) donde se aborda el autogobierno estudiantil y su enfoque como estilo de dirección participativa en la Universidad Agraria de La Habana, y se desarrolla una estrategia de trabajo educativo para la residencia estudiantil, cuyas acciones, encaminadas a perfeccionar el protagonismo de sus dirigentes, aportaron algunos referentes para la elaboración del sistema de actividades extracurriculares que se propone.

Este sistema de actividades cuenta además, con los referentes teóricos que sobre los sistemas han ofrecido Bertalanffy (1954), Afanasiev (1977), Omarov (1977), Carnota (1980), Arnold y Osorio (2003), así como la Teoría General de los Sistemas (TGS); y la teoría de Álvarez (1995), en la que se expresa que el sistema «está dirigido a modelar el objeto mediante la determinación de sus componentes, así como las relaciones entre ellos, que conforman una nueva cualidad como totalidad. Esas relaciones determinan por un lado la estructura y la jerarquía de cada componente en el objeto y por otra parte su dinámica, su funcionamiento».

Para su fundamentación se asume la definición de actividades extracurriculares de Rodríguez (2002) como «el conjunto de acciones diseñadas como complemento del currículo, que se realizan... con el propósito de promover y difundir la cultura en su sentido más amplio... teniendo en cuenta los intereses de la estrategia docente educativa de la brigada», y se ajusta al Reglamento de trabajo metodológico del Ministerio de Educación Superior (MES) en lo que se refiere a la formación de profesionales a través del proceso extradocente o extracurricular, cuyo desarrollo no pertenece a ninguna materia en específico.

Partiendo de estos análisis, las actividades elaboradas están encaminadas a completar, reforzar o enriquecer la labor de la institución educativa, por lo que no pueden verse como un fenómeno aislado, pues requieren de una adecuada planificación tanto de los recursos humanos, materiales y financieros, así como del factor tiempo; y para su diseño se tuvo en cuenta, además, la dirección dentro del contexto social donde se desempeña el individuo, en este caso en el contexto de la universidad de Ciego de Ávila.

El sistema de actividades se sustenta además en el enfoque histórico cultural de L. S. Vigotsky (1896-1934) que parte del diagnóstico (nivel de desarrollo real) y el ascenso a niveles superiores hacia la posible meta (zona de desarrollo potencial), es decir, se partió del nivel real de los conocimientos que poseen los dirigentes estudiantiles, de sus habilidades y su actuación en el contexto universitario, pero también de sus intereses, motivaciones y necesidades, determinadas a partir de las dimensiones y los indicadores relacionados con su liderazgo en la dirección estudiantil.

La estructura del sistema elaborado se corresponde con la que ofrece Lorences (2007) sobre el sistema: una construcción analítica más o menos teórica que intenta la modificación de la estructura de determinado sistema pedagógico real (aspectos o sectores de la realidad) y/o la creación de uno nuevo, cuya finalidad es obtener resultados superiores en determinada actividad, cumpliendo con la estructura siguiente:

Diagnóstico – Fundamentación - Objetivo general - Planificación de las actividades (Determinación del contenido, objetivos, indicaciones metodológicas para la implementación y evaluación) - Ejecución de las actividades - Evaluación del impacto.

Este sistema de actividades tiene características específicas que lo distinguen por la estructuración de sus componentes y las relaciones que entre ellos se establecen para dar cumplimiento al objetivo general como elemento rector. Se seleccionaron los elementos de psicología de la dirección que pueden contribuir al

desarrollo del liderazgo en los dirigentes estudiantiles, y por tanto contribuir al perfeccionamiento de su desempeño en la dirección universitaria. Se planificaron actividades teórico-prácticas, con carácter interactivo para la integración de conocimientos (Saber), habilidades (Saber Hacer) y actitudes (Saber Ser), que contribuyen a la transformación del desempeño de estos dirigentes mediante el debate y la reflexión, con una estructuración y nivel de asequibilidad lógicos, porque transitan de lo más fácil a lo más complejo, apoyándose en conocimientos precedentes como base de nuevos contenidos.

Predominaron como formas organizativas:

- ✓ El taller, para el intercambio y la interacción entre los participantes; a partir de la práctica permiten profundizar en la teoría y volver nuevamente a la práctica renovadora los contenidos de dirección aprendidos.
- ✓ La asesoría, para la atención diferenciada a las insuficiencias que se fueron presentando en su desempeño y para emitir recomendaciones encaminadas a erradicar dificultades, así como complemento para la profundización de los conocimientos adquiridos. Los métodos empleados fueron: el expositivo, el trabajo independiente, la elaboración conjunta y la conversación.

Las actividades del sistema están estructuradas de la manera siguiente: Título, Contenido, Evaluación, Objetivo, Implementación.

A través de su implementación, se dio tratamiento metodológico al contenido, al papel del docente como facilitador del proceso de enseñanza aprendizaje y el del estudiante como constructor de sus propios conocimientos.

La evaluación de las actividades fue concebida como proceso y como resultado, predominando la autoevaluación como forma de análisis individual de su propia preparación; la coevaluación, para que los integrantes del grupo emitieran sus opiniones y juicios críticos sobre logros e insuficiencias de los evaluados; y la heteroevaluación que es el criterio del profesor.

La implementación parcial de las actividades del sistema se realizó con 20 dirigentes seleccionados de forma intencional, por constituir el primer nivel de

dirección estudiantil en la Universidad de Ciego de Ávila, lo que hizo posible constatar su efectividad en el cumplimiento del objetivo general.

## CONCLUSIONES

El estudio del tema abordado reflejó que la preparación en dirección de los dirigentes estudiantiles en la Universidad de Ciego de Ávila no alcanza el nivel adecuado para su desempeño en los órganos de dirección de la institución, lo que constituye una limitación para la gestión de los procesos sustantivos en la institución. El diagnóstico de su desempeño evidencia limitaciones en su estilo de dirección debido, esencialmente, a que no dominan los elementos de psicología de la dirección que requieren para el ejercicio de la dirección grupal. La elaboración de un sistema de actividades extracurriculares, sustentado en elementos de psicología de la dirección, contribuyó al perfeccionamiento de su preparación en dirección y por tanto, al fortalecimiento su liderazgo en la dirección estudiantil.

La calidad del sistema de actividades extracurriculares propuesto, expresado en su factibilidad y pertinencia, fue evaluada positivamente mediante el criterio de expertos, por su efectividad, para ser implementado en la práctica pedagógica.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Bass, B. Leadership and performance beyond expectations. New York, Estados Unidos: The Free Press, 1985.
- CASALES, J. C: *Liderazgo, procesos directivos y efectividad de grupos y organizaciones*, 8-12, F. Hernández Ed., Ciudad de la Habana, Cuba, 2014.
- FEDERACIÓN ESTUDUANTIL UNIVERSITARIA: *ABC de la FEU*, Empresa de Artes Gráficas Federico Engels, Cuba, (s.f.).
- FRÍAS, B: «*Autogobierno estudiantil, su enfoque como estilo de dirección participativa en la Universidad Agraria de La Habana*», Revista Gestipolis, 2008. Disponible en: <http://www.gestipolis.com/autogobierno-estudiantil-y-direccion-participativa-en-la-unah/>. Visitado el 21 de abril de 2014.

- HARRIS, A: *Distributed leadership and school*, Educational Management Administration, XXXII(1), 11-24, 2004.
- HERSEY, P. AND BLANCHARD, K: *Management of organizational behavior*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Estados Unidos, 1977.
- LEITHWOOD, K.; SEASHORE, K.; ANDERSON, S. AND WAHLSTROM, K: *How leadership influences student learning: A review of research for the learning from Leadership Project*, The Wallace Foundation, New York, United States, 2004.
- LEWIN, K.; LIPPIT, R. AND WHITE, R. K: «*Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates*», Journal of Social Psychology, Massachusetts, Estados Unidos, 1939.
- MOLINA, A: «*La formación cultural y axiológica del estudiante de ingeniería mecánica*», Tesis de Maestría, Universidad de La Habana, Ciudad de La Habana, Cuba, 1998. Disponible en: [https://www.google.com.cu/?gfe\\_rd=ssl&ei=h7gQWJ2XO4G - wWK74GYAg#q=La+formaci%C3%B3n+cultural+y+axiol%C3%B3gica+del+estudiante+de+ingenier%C3%ADa+mec%C3%A1nica](https://www.google.com.cu/?gfe_rd=ssl&ei=h7gQWJ2XO4G - wWK74GYAg#q=La+formaci%C3%B3n+cultural+y+axiol%C3%B3gica+del+estudiante+de+ingenier%C3%ADa+mec%C3%A1nica). Visitado el 18 de febrero de 2014.