

ESTRATEGIAS PARA UN LIDERAZGO EFECTIVO

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN UN INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN

Strategies for Effective Leadership

Evaluating Administrative Management in a Research Institute

BÁRBARA SALDAÑA SALAZAR*

HUGO ISAÍAS MOLINA MONTALVO**

RESUMEN

El presente artículo da cuenta de una investigación que fue realizada como parte de un proyecto en un instituto de investigación de la Universidad Autónoma de Tamaulipas cuyo objetivo es desarrollar un liderazgo que contribuya al mejoramiento de la organización del personal y a la toma de decisiones. La investigación, de tipo aplicado, partió del modelo de rejillas de Blake y Mouton. Se utilizaron estrategias como el diseño de un manual de funciones, un calendario de reuniones, los planificadores de metas laborales y las listas de cotejo. Como parte de los resultados, se constata un cambio favorable en la gestión del personal, organización, integración y compromiso, así como en la comunicación y la motivación. La propuesta se diseñó para la mejora del liderazgo, en específico en un centro educativo, por ser una investigación aplicada. Además, porque se enfocó en la atención de las problemáticas administrativas y de gestión, contribuyó a mejorar la calidad académica. Es importante el fortalecimiento de la investigación de procesos de liderazgo en el interior de las instituciones de educación superior.

PALABRAS CLAVE: LIDERAZGO, GESTIÓN, ORGANIZACIÓN, ESTRATEGIAS.

* Universidad Autónoma de Tamaulipas. Correo electrónico: salazarbarbara999@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8416-9609>

** Universidad Autónoma de Tamaulipas. Correo electrónico: himolina@docentes.uat.edu.mx
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0914-7597>

ABSTRACT

This research was carried out through a project in a research institute of the Autonomous University of Tamaulipas, with the objective of developing leadership that contributes to the improvement of personnel organization and decision making. The research was applied, based on Blake and Mouton's Grid Model. Strategies such as the design of a function's manual, meeting calendars, work goal planners and checklists were applied. The results showed a favorable change in personnel management, organization, integration and commitment, as well as improved communication and motivation. This proposal was designed to improve leadership specifically in a center because it is applied research; in addition, it focused on addressing administrative and management problems, thus contributing to improve academic quality. It is important to strengthen research on leadership processes within higher education institutions.

KEYWORDS: LEADERSHIP, MANAGEMENT, ORGANIZATION, STRATEGIES.

Fecha de recepción: 9 de agosto de 2022.

Dictamen 1: 5 de octubre de 2022.

Dictamen 2: 6 de octubre de 2022.

<https://doi.org/10.21696/rcsl132420231479>

PLANTEAMIENTO

El liderazgo, de acuerdo con Garbanzo y Orozco (2010), hace énfasis en la toma de decisiones y en la capacidad para influir en las interacciones con las personas. Además, Kotter (1988) afirma que el liderazgo se caracteriza por concebir una visión de lo que debe ser una organización, en la que se desarrollen estrategias necesarias para cumplir la visión propuesta y lograr una red cooperativa de los miembros, lo cual implica una organización de personas altamente motivadas y comprometidas para que la visión se convierta en realidad.

A pesar de que la definición de Kotter data de hace más de tres décadas, en la actualidad el liderazgo requiere precisamente una visión compartida entre los miembros o el equipo de trabajo de lo que se pretende lograr. Para ello, es necesario que se genere una buena organización y gestión de los recursos humanos, además de transmitir una motivación hacia los miembros a través de una buena comunicación, que permita, de cierta manera, el compromiso de todos.

Según Northouse (2019), los enfoques que más se utilizan para abordar el tema del liderazgo son el estilo de los rasgos, el enfoque de estilo, el enfoque situacional, la teoría de la contingencia, la teoría del intercambio miembro-líder y el liderazgo transformacional. Algunos de estos enfoques o teorías han sido estudiados con amplitud por diversos autores y han sido aplicados en distintos tipos de organizaciones como la milicia, las empresas, el gobierno y, más recientemente, las instituciones de educación (Garza *et al.*, 2017).

Con lo anterior, se reconoce la existencia de diferentes enfoques o teorías sobre el liderazgo que son importantes de conocer, aún más cuando se está a cargo de alguna organización. Es indispensable tener en cuenta que los enfoques o las teorías existentes de liderazgo se irán adoptando de modo parcial por el líder y la organización; al menos, eso debería suceder, ya que las necesidades de la misma organización cambiarán en algún momento, así como los contextos o situaciones.

Así, la forma de liderar una organización dependerá de las necesidades presentes en esta. Si existen personas que no están comprometidas, se podrá desarrollar un liderazgo autoritario; en cambio, si hay motivación y disposición en las personas, podría emplearse un liderazgo transformacional.

Una institución educativa es una organización formada por individuos que desarrollan distintos roles, tales como estudiantes, docentes, directivos y empleados, cuyo propósito es garantizar la transmisión, adquisición y producción del saber (Reales *et al.*, 2008). Partiendo de estas premisas, una institución educativa es toda

una organización compuesta por distintos miembros, en la que cada uno de ellos realiza distintas funciones y que, en coordinación, solventan una demanda social que se determina en la formación integral de sujetos. Es importante, entonces, el ejercicio de un buen liderazgo en las organizaciones educativas.

En los últimos años se ha implementado el liderazgo en el ramo de la educación. Ante tal implementación, Bolívar *et al.* (2013) explican que, en los sistemas educativos, el liderazgo educativo se sitúa como una preocupación común acerca de lo que es posible hacer en el aquí y el ahora para mover y dinamizar las instituciones educativas. Por ello, los directivos de las instituciones educativas deben tener en cuenta este concepto en su quehacer diario. Por su parte, Sancho (2020) señala que es necesario promover un cambio socioeducativo que conceda autonomía, consideración y formación a la función directiva, acorde con la responsabilidad que esta tiene en la mejora educativa, por medio de un liderazgo, más que de una gestión burocrática.

Aquí es preciso mencionar que el liderazgo es un punto muy importante en las instituciones, ya que a través de este la comunidad educativa puede generar un clima de confianza y participación, una mejor comunicación y compromiso. Por lo contrario, si no se tiene un liderazgo efectivo en la organización, podría ser complicado el desarrollo de una buena gestión que posibilite el cumplimiento de los objetivos de la misma institución educativa.

En cuestiones de políticas establecidas sobre el liderazgo en la educación no hay un gran desarrollo. Como se menciona, se plantean necesidades acerca de cambios en la educación o en instituciones educativas a partir de estrategias de liderazgo; sin embargo, los cambios o las gestiones que se han realizado son de índole más burocrática que de formación de líderes.

El instituto donde se llevó a cabo el proyecto es un órgano dependiente de la Universidad Autónoma de Tamaulipas en el que se realiza principalmente investigación en el área ecológica. Cuenta con personal docente y de investigación y personal administrativo y de apoyo que, en conjunto, contribuyen al funcionamiento de este instituto. Con la intervención se pretendía conocer el estilo y la manera en que se estaba desarrollando el liderazgo por parte del director y del jefe de personal, a fin de determinar si estaba siendo adecuado a las necesidades de la organización o, por el contrario, encontrar las deficiencias que tenía; posteriormente, diseñar e implementar estrategias para el desarrollo de un liderazgo más efectivo en función de las necesidades de la organización.

Los directivos del instituto presentaban un estilo de liderazgo indiferente; es decir, no se estaban enfocando en las tareas o el trabajo ni en las relaciones interpersonales con los miembros, por lo que no se consideraba en gran medida la supervisión de las funciones del personal ni el interés por estas. Quizá esto repercutía en la falta de motivación y de compromiso de los miembros para la integración como organización y el buen desempeño en sus funciones. En otro sentido, es probable que el desinterés por las relaciones interpersonales haya afectado en cuestiones de comunicación y participación en la toma de decisiones.

Mediante el análisis de esta situación, se determinó que los directivos necesitaban reforzar y redireccionar el estilo de liderazgo que estaban ejerciendo, ya que no estaba siendo efectivo con respecto de las necesidades de la organización, lo que, tal vez, tenía como consecuencia que los miembros no estuvieran motivados, comprometidos, participativos e integrados en las funciones y el desempeño. Todo ello se veía reflejado en los servicios que presta el instituto relacionados con el personal administrativo y de apoyo al personal en general. De este modo, resultó interesante el desarrollo de un liderazgo que contribuyera al mejoramiento de la organización del personal, así como a la toma de decisiones, y la implementación de estrategias que influyeran en la gestión y el liderazgo, con objeto de que, de esta forma, los miembros estuvieran motivados y comprometidos para el cumplimiento de los objetivos de manera colectiva.

MARCO TEÓRICO

Conceptualización de liderazgo

Maxwell (1996) define el liderazgo como influencia, debido a que para ser un líder se debe tener seguidores a quienes dirigir. Knootz y Weinhrich (2007) coinciden en este aspecto, ya que describen el liderazgo como el arte de influir sobre las personas, por lo que estas pueden esforzarse de manera voluntaria para alcanzar metas en común; así, también lo definen como influencia. Sin embargo, toman en cuenta el trabajo en conjunto de las personas para el logro de objetivos.

Es importante resaltar que el liderazgo es precisamente influir en otras personas, ya que surge de la palabra *líder*, quien es un guía o un modelo de persona. No obstante, el liderazgo va más allá de la influencia en las personas.

Por otro lado, para Navarro (2016), el liderazgo se refiere a un orden social, es decir, a la relación entre sujetos que se estructuran no únicamente a partir de las

cualidades extraordinarias de su líder, sino también de su trabajo y la sintonización de estos dos elementos con las características y necesidades de los seguidores, así como de las características del contexto. De acuerdo con este autor, el liderazgo en las organizaciones trasciende la influencia en las personas; también es importante reconocer las cualidades del trabajo del líder y la manera en que las lleva a cabo con la organización, además de las actitudes hacia los seguidores.

En un principio, el liderazgo estuvo enfocado desde una perspectiva individual. En el presente, sin embargo, el liderazgo se enfoca tanto en el líder como en los seguidores, el entorno, la cultura y el contexto (Aguirre *et al.*, 2017). Estas definiciones están más acordes con lo que hoy en día debe establecerse en el liderazgo, ya que los líderes deben contemplar las necesidades que se presentan tanto en el lugar de trabajo (contexto) como en la misma organización (seguidores) y establecer las estrategias o acciones que ayuden a la mejora de cualquier situación, pero que además involucren a todos los miembros.

Estilos de liderazgo

Según Jiménez y Villanueva (2018), los estilos de liderazgo que se adoptan en las organizaciones dependen de diversos motivos. Además, estos influyen en la experiencia y en los objetivos que se tengan en mente. A partir de ello, el líder adoptará un tipo de liderazgo que le permita afrontar los sucesos que puedan presentarse. Algunos estilos de liderazgo, fundamentados en modelos, son los basados en: a) la llamada rejilla o malla gerencial; b) el flujo continuo de la conducta del liderazgo, y c) los enfoques situacionales. Estos se exponen a continuación.

Estilos basados en la rejilla o malla gerencial

Este instrumento (véase la figura 1) para la definición de estilos de liderazgo fue creado por Robert Blake y Jane Mouton. Ellos plantean dos enfoques: uno orientado hacia las personas y otro hacia las tareas. En la malla, el eje vertical se orienta hacia las personas y el horizontal hacia las tareas. La puntuación va desde uno hasta nueve, siendo el uno el punto más bajo y el nueve el más alto de preocupación o interés para ambos casos (personas o tareas) (Ojeda, 2017). Con lo anterior, se han definido cinco estilos de liderazgo.

FIGURA 1. MALLA GERENCIAL DE BLAKE Y MOUTON

Orientación hacia las personas	1.9							9.9	
				5.5					
	1.1							9.1	
	Orientación hacia las tareas								

Fuente: elaboración propia con base en Ojeda (2017).

Estilo 1.1. Indiferente. Tiene una relación baja en las tareas y en las relaciones interpersonales, por lo que deja que los demás miembros decidan y hagan las cosas; delega las tareas y la autoridad, y tiene un interés muy bajo por los resultados y las relaciones.

Estilo 1.9. Country club o club campestre. Tiene una relación baja en las tareas y alta en las relaciones interpersonales; otorga mayor apoyo emocional, tiene mucha comunicación con los miembros, así como confianza, pero se despreocupa por los resultados.

Estilo 9.1. Autoritario. Tiene una relación alta en tareas y baja en las relaciones interpersonales; dirige, ordena y fija normas y funciones a los miembros; establece una estructura y objetivos, pero no tiene mucha confianza y comunicación con los miembros.

Estilo 9.9. Líder de equipo. Tiene una relación alta con las tareas y con las relaciones interpersonales, y ejerce una dirección moderada coordinando e integrando esfuerzos y fomentando el trabajo colaborativo.

Estilo 5.5. Liderazgo equilibrado. Tiene un liderazgo intermedio, medianamente orientado a las tareas y a las relaciones interpersonales; se apega a las normas y reglamentos; tiene interés en obtener buenos resultados; regula las relaciones con los miembros utilizando comunicación formal e informal y trata de negociar.

Estilos basados en el flujo continuo de la conducta del liderazgo

Este instrumento (véase la figura 2) fue creado por Robert Tannenbaum y Warren Schmidt. Presenta dos orientaciones de liderazgo: una centrada en el jefe y otra en

los subordinados (Ojeda, 2017). Definen siete estilos de liderazgo, a saber: 1) el líder toma una decisión y la comunica a sus seguidores (autoritario); 2) el líder trata de vender una idea a sus seguidores (persuasivo); 3) el líder expone una idea e invita a los seguidores a preguntar (participativo); 4) el líder expone una idea y acepta cambios en ella (democrático); 5) el líder plantea un problema, escucha sugerencias y toma una decisión (gestor); 6) el líder define límites y pide a los seguidores que tomen una decisión (liderazgo autogestor), y 7) el líder permite que los seguidores tomen decisiones dentro de los límites definidos (liderazgo distribuido).

FIGURA 2. FLUJO CONTINUO DE LA CONDUCTA DEL LIDERAZGO

Liderazgo orientado al jefe				Liderazgo orientado a los subordinados		
Uso de la autoridad por el director				Área de libertad de los subordinados		
El líder toma la decisión y la comunica	El líder vende una idea	El líder expone ideas y da paso a preguntas	El líder presenta una idea sujeta a cambios	El líder plantea un problema, pide sugerencias y decide	El líder fija límites y pide a los subordinados que decidan	El líder da a los subordinados libertad, dentro de los límites establecidos

Fuente: elaboración propia con base en Ojeda (2017).

Estilos basados en los enfoques situacionales

Este instrumento (véase la figura 3), diseñado por Paul Hersey y Ken Blanchard, se orienta a las tareas y/o las relaciones interpersonales (Ojeda, 2017). Determina cuatro estilos de liderazgo: E(1) directivo: el líder se preocupa mucho por las tareas y poco por las personas; tiende a determinar cuándo y cómo se deben realizar las tareas; E(2) persuasivo: tiene gran interés tanto en las personas como en las tareas; determina decisiones, pero da pie a que los subordinados realicen preguntas; E(3) participativo: tiene un alto interés en las personas, pero un bajo interés en las tareas; comunica las ideas y da oportunidad a los subordinados de tomar decisiones, y E(4) delegador: muestra un bajo interés en las personas, así como en las tareas; ofrece poca dirección y apoyo a los subordinados, ya que delega responsabilidades.

FIGURA 3. ESTILOS DE ENFOQUE SITUACIONAL

Alto		
Comportamiento de apoyo	E(1) Participativo	E(2) Persuasivo
	E(4) Delegativo	E(3) Directivo
Bajo	Comportamiento directivo	
		Alto

Fuente: elaboración propia con base en Ojeda (2017).

Para concluir con los estilos de liderazgo, es preciso señalar que estos dependen mucho de la personalidad del líder. Es inevitable que cada líder exhiba ciertos comportamientos o que se oriente más hacia unos aspectos que hacia otros. Por lo tanto, no se posible cambiar o imponer un estilo de liderazgo según las perspectivas de cada persona, pero es importante conocer en qué se está centrando y, a partir de ello, trabajar en pro de la conservación de un equilibrio tanto en las relaciones con el personal como en el trabajo.

Elementos del liderazgo

Manes (2004) menciona algunos elementos esenciales para definir la capacidad de liderazgo; a saber: a) honestidad: el líder debe ser una figura transparente para lograr credibilidad en su gestión; b) visión compartida: el líder debe tener en cuenta la participación de sus colaboradores en la visión de los procesos de cambio; c) compromiso: el compromiso del líder es la confluencia de sus intereses personales, los intereses institucionales y los intereses de sus colaboradores; d) paciencia: el líder debe entender el comportamiento de cada uno de sus colaboradores sabiendo que cada individuo es singular, y e) ejemplaridad: el mejor camino para legitimar la autoridad del líder directivo es pregonar con el ejemplo. Para Giraldo y Naranjo (2014), el liderazgo debe tener las siguientes características: proactividad, creatividad, influencia, trabajo en equipo, proyectos y resultados conjuntos y comunicación asertiva.

De acuerdo con los distintos autores, entre las capacidades que debe tener un líder se incluye la honestidad con los miembros de la organización; el compromiso con

la organización; una visión compartida, que se genera en el trabajo en equipo; una buena comunicación con los integrantes de la organización; proactividad y creatividad en las acciones, y la demostración del buen ejemplo en la organización a fin de tener una mejor y mayor influencia con los miembros de la misma organización.

La gestión administrativa

En ocasiones se puede confundir la administración con la gestión; pero, aunque se conciban dentro del mismo proceso, ambos conceptos son diferentes. Al respecto, Flores (2015) explica que las diversas funciones de la administración, que son la planeación, la organización, la dirección y el control, configuran en conjunto la gestión administrativa; es decir, cada función por separado constituye la administración, pero cuando se toman como un todo para conseguir objetivos conforman la gestión administrativa. En coincidencia con este autor, la gestión se desarrolla en todo momento ante los procesos propios de la administración; esto significa que el gestor (persona encargada de los procesos administrativos) debe estar atento y ser consciente de todo el proceso administrativo, por lo que es importante resaltar que para una buena gestión deben estar presentes todas las funciones administrativas.

A su vez, Mendoza (2018) argumenta que la gestión administrativa tiene la capacidad de lograr objetivos en los tiempos establecidos, movilizand o estrategias y acciones en el marco de los principios y valores de una institución. Aunque este autor no menciona los procesos de la administración, se sabe que para lograr los objetivos debe existir una planeación, así como una organización de los miembros y los recursos, una dirección y control de todo el proceso. Por otra parte, añade factores importantes como el tiempo y los principios y valores que tiene cada institución para el logro de objetivos.

Por lo tanto, la gestión administrativa toma las funciones propias de la administración, pero añade elementos importantes como los valores y los principios propios de cada organización, además del trabajo en conjunto, para el logro de las metas y los objetivos. Se reconoce que la gestión es la forma de delegar alguna situación o proceso; entonces, en este caso aplicado en la administración, será la manera de ir delegando y trabajando en las distintas etapas. En otras palabras, no es solo planear, sino también tener una perspectiva o un panorama de las cosas y, a partir de ello, planear en pro de la organización o institución; asimismo, no solo es organizar y dirigir, sino también cómo se hará y cuáles oportunidades pueden presentarse o producirse para llegar a mejores resultados.

Políticas de liderazgo en instituciones educativas

Diferentes organismos internacionales y nacionales han abordado el tema del liderazgo en las instituciones educativas; a ello se le atribuye la posibilidad de definir políticas que quizá no estén establecidas como tales, pero que llevan a las instituciones a tomar decisiones sobre la manera de desarrollar el liderazgo en la educación. De ahí que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (Pont *et al.*, 2009) haya determinado cuatro importantes ejes de actuación que, considerados en conjunto, pueden mejorar la práctica del liderazgo escolar. Estos ejes se mencionan a continuación.

1. Redefinir las responsabilidades del liderazgo escolar. Otorgar más autonomía, con un apoyo adecuado, y conjuntarse con nuevos modelos de liderazgo distribuido, así como formación y desarrollo de los directivos para un liderazgo escolar.
2. Distribuir el liderazgo escolar entre las personas y las organizaciones para obtener una mejora en la resolución de las problemáticas escolares.
3. Desarrollar habilidades para un liderazgo escolar eficaz. Fomentar la formación en liderazgo, organizar programas de inducción y formación continua.
4. Hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva. Centrarse en los sueldos y proporcionar apoyo para el desarrollo de una carrera profesional.

En definitiva, la OCDE propone y asienta que el liderazgo en las instituciones educativas debe redefinir responsabilidades, es decir, cambiar el funcionamiento del sistema y reorganizarlo, de forma que se comience a generar un liderazgo más distribuido que comprometa a todo el personal que las conforma. Por consecuencia, las responsabilidades serían delegadas en mayor medida y la toma de decisiones sobre alguna cuestión dependería no solo del director, sino de todo el personal involucrado.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2015) destaca las responsabilidades de los líderes educativos, mediante la incorporación de estándares de desempeño, la introducción de sistemas profesionalizados y la transparencia de elección, así como de sistemas de evaluación del desempeño de estos e incentivos para alcanzar determinados resultados. En otras palabras, se reconoce que los líderes educativos tienen que someterse a un proceso en el cual, primeramente, se identifiquen las capacidades que deben tener para representar a las instituciones educativas y los procesos de elección que se fomentan en la mayoría de las instituciones y, posteriormente, se conozcan, a

través de evaluaciones, el desempeño y los resultados logrados en las instituciones educativas que representan.

Este proceso debe ser fundamental para los directivos de las instituciones. Sin embargo, creemos que es importante efectuar una evaluación de toda la organización educativa que determine las fortalezas y las debilidades de esta para atenderlas o mejorarlas posteriormente. Por ello, el liderazgo debe estar enfocado en todas las personas involucradas en la institución; el director no debe ser ni es el único líder, pues bajo su mando existen más líderes que ayudan a organizar y contribuyen con la organización; en especial, hay miembros más motivados y comprometidos para generar mejores resultados.

En los programas de formación se tienen nuevas concepciones de liderazgo, como el liderazgo pedagógico, transformador y distribuido y se ha transitado de un enfoque centrado en la administración a un liderazgo para el cambio y la mejora continua (Huber, 2008, cit. en UNESCO, 2015). Creemos que, en la actualidad, el liderazgo distribuido, en virtud de las necesidades que se presentan en la educación, es el más ajustable e indicado para las organizaciones educativas, ya que integra el trabajo, el esfuerzo y el compromiso de todos.

En México, una de las políticas relacionada con el liderazgo escolar es la participación social en la educación, que es una forma de organización en la que la comunidad escolar y las autoridades educativas contribuyen a la construcción de una cultura de colaboración que propicie una educación de mayor calidad (SEP, 2015). En la educación básica se refleja mucho esta práctica a través del Consejo Técnico, en el que los miembros de la escuela se reúnen para evaluar las condiciones actuales de esta y, entre todos, proponer soluciones de las problemáticas. Del mismo modo, en las instituciones de educación superior se celebran reuniones de consejo en las que se plantean este tipo de cuestiones; sin embargo, pensamos que es necesario involucrar a todos los miembros de la institución o, al menos, a algunos representantes.

A pesar de que estas acciones han sido muy importantes para el desarrollo de las instituciones educativas, no hay una visión más allá de la gestión burocrática, es decir, del cumplimiento de los lineamientos establecidos en estas instituciones. No obstante, no solo es mostrar buenos resultados o trabajar duro para lograrlos, sino más bien se trata de generar una conciencia de compromiso, motivación, integración y colaboración entre los miembros de las instituciones educativas que dé lugar a un ambiente de trabajo más eficiente, y, con ello, los buenos resultados sean un efecto, no un objetivo.

La Secretaría de Educación de Tamaulipas (2017), de acuerdo con la política educativa nacional, diseñó una propuesta educativa con el propósito de elevar la calidad de la educación, tomando como componentes el contexto, los fines, las condiciones educativas y los resultados. Relacionando el liderazgo con las políticas que emanan de este modelo, se establece la inclusión de personal administrativo, de servicios técnicos y de intendencia y mantenimiento para cumplir las funciones necesarias de la institución, con el fin de brindar los servicios requeridos y contribuir en la calidad de la educación.

En ocasiones se asume o se infiere que la calidad de una institución educativa se define por sus programas, o por el nivel académico de los profesores, o por el desempeño de los estudiantes. Sin embargo, la calidad depende de la contribución de todos los miembros en las funciones o en las acciones que deben realizar y que generen, en conjunto, mejores resultados en distintos aspectos.

En el Manual de Organización de la Universidad Autónoma de Tamaulipas se enuncia la estructuración y el funcionamiento del instituto en el que se llevó a cabo el proyecto. En el apartado relativo a la Secretaría Administrativa, propone como objetivo coadyuvar con la dirección del instituto en la planeación, la organización, la coordinación y la supervisión de los recursos humanos, financieros y materiales, a fin de que se cumplan las metas y los objetivos de la Universidad (UAT, 2015). Por consecuencia, en este Manual se definen las funciones del secretario administrativo del instituto, entre las que están coordinar y verificar al personal para que cumpla con las tareas laborales encomendadas; comunicar de manera periódica al director de los avances en el cumplimiento de las diferentes actividades y proyectos; asesorar los procedimientos para el aprovisionamiento de bienes y materiales que se requieren en el desempeño de las actividades de las diferentes áreas y proyectos, y coordinar la logística en la realización de eventos.

Este apartado de la Secretaría Administrativa se revisó porque la realización del proyecto se dirigió a esta organización; es decir, para efectos del proyecto, se tomó en cuenta al jefe de personal, así como al personal administrativo y de apoyo.

METODOLOGÍA

Se llevó a cabo una investigación aplicada, ya que se pretendía resolver o mejorar un problema a través del desarrollo de un proyecto social, en un instituto de investigación de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, ubicado en Ciudad Victoria,

Tamaulipas (México). El propósito del proyecto fue la mejora del liderazgo a través de las distintas estrategias implementadas.

El universo de población estuvo compuesto por el personal administrativo y de apoyo, el director y el secretario administrativo del instituto. Se aplicó el método de muestreo censal, bajo el supuesto de que, de acuerdo con Hayes (1999), la muestra es toda la población y se utiliza cuando existe una base de datos de fácil acceso; por lo tanto, se tomó a la totalidad de la población. De este modo, el tamaño de la población fue de 19 personas en total; 17 de ellas corresponden al personal administrativo y de apoyo, más los dos directivos.

Para conocer el estilo de liderazgo que los directivos estaban practicando, se utilizó la malla gerencial de Blake y Mouton, a partir de un test. Este instrumento fue aplicado tanto al personal administrativo y de apoyo como a los directivos con objeto de tener una perspectiva de ambas partes.

Las estrategias propuestas para solucionar o mejorar la problemática fueron las que a continuación se enumeran.

1. Calendarios de reuniones semanales y mensuales. Se elaboraron en plantillas de calendarios. En estos se señalaron las fechas estratégicas de reuniones semanales (cada lunes, como inicio de semana) y mensuales (último viernes del mes, como cierre de mes). En el calendario de reuniones semanales se requería la asistencia del jefe de personal y del personal administrativo y de apoyo. Los puntos que tratar solo serían recordatorios de actividades, pendientes, eventos, etcétera, así como una bienvenida y un pequeño mensaje motivacional.

En el calendario de reuniones mensuales se requería la asistencia del director, del jefe de personal y del personal administrativo y de apoyo. Los puntos que tratar serían la verificación de actividades, pendientes o eventos realizados; sugerencias para la mejora o resolución de alguna situación, en caso de que se presente; escuchar dudas o inquietudes por parte del personal, y una despedida con algún mensaje motivacional.

2. Elaboración del manual de funciones del personal administrativo y de apoyo (véase el cuadro 1). En este manual se anotaron los tipos de puestos laborales existentes, las posibles funciones de cada uno de ellos y los beneficios que el instituto tendría en la calidad de los servicios y en los espacios si se efectuaran con eficiencia.
3. Planificador de metas. Se diseñó en un formato de tabla de cuatro columnas. En la primera de ellas se asentaron las metas o tareas que los empleados deben

realizar; en la segunda se definió el tiempo que tendrían para cumplirlas (se establecieron fechas estratégicas); en la tercera debían colocarse las acciones para el cumplimiento de la meta, y en la cuarta especificar el propósito de la realización de la meta como una contribución a la calidad del instituto.

4. Lista de cotejo. Con esta se pretendía verificar el cumplimiento de las metas establecidas en el planificador; por lo tanto, fue complementario a este. La lista de cotejo constaba de una tabla con cuatro columnas. En la primera columna se establecieron los criterios de evaluación; tres de ellos estaban enfocados a los procesos y tres a los resultados. En la segunda columna se anotaron los que sí se cumplieron, de acuerdo con los criterios, y en la tercera, los que no se cumplieron. En la cuarta columna se anotarían las observaciones.

Para evaluar las estrategias, se realizó un seguimiento a través de una lista de control, así como la observación y corroboración de evidencias.

CUADRO I. MANUAL DE FUNCIONES

Puestos y funciones para personal administrativo y de apoyo		
Puesto	Funciones	Propósito o beneficios
Encargado de cómputo	• Control y registro de equipos. • Colaboración con el mantenimiento de los equipos. • Planificación y organización de programas de capacitación y actualización. • Atención a los usuarios. • Colaboración con los docentes. • Cumplimiento de las disposiciones de carácter técnico-administrativo. • Brindar asesoramiento. • Atención de cualquier situación técnico-administrativa. • Información de cualquier incidencia.	• Acceso a equipos funcionales. • Acceso a softwares indispensables para las distintas actividades. • Personal docente y administrativo más competente en el uso de tecnologías y programas.
Secretaria	• Redacción de documentos. • Organización y archivo de documentos. • Atención y registro de llamadas telefónicas. • Tomar nota de mensajes. • Gestión logística. • Actualización de la agenda de trabajo. • Sacar copias, enviar y recibir faxes. • Manejo del conmutador telefónico. • Orden en el espacio de trabajo.	• Mayor organización y control del trabajo diario sobre los pendientes que se generen. • Buena gestión de la logística. • Mejor organización de expedientes, documentos, etcétera, para que puedan ser consultados de manera rápida.

CUADRO I. MANUAL DE FUNCIONES

(continuación)

Puestos y funciones para personal administrativo y de apoyo		
Puesto	Funciones	Propósito o beneficios
Bibliotecario	• Atención y servicio a los usuarios. • Organización y gestión de los procesos y servicios de la biblioteca. • Clasificación de los materiales bibliográficos. • Mantenimiento de material bibliográfico. • Creación de base de datos. • Mantenimiento y actualización de la base de datos. • Búsquedas bibliográficas en base de datos. • Servicio de préstamo de material bibliográfico. • Establecimiento del reglamento interno de la biblioteca. • Difusión de los servicios de la biblioteca. • Evaluación de los servicios de la biblioteca. • Elaboración de informes y estadísticas.	• Calidad en los servicios ofrecidos. • Mejor organización de materiales de consulta para un acceso más rápido y funcional. • Mejores espacios para ofrecer una mejor estancia a los usuarios. • Fomentar la lectura y la consulta de material de la biblioteca. • Apoyar a los docentes y alumnos con materiales bibliográficos que puedan servirles en sus materias o proyectos.
Encargado de herbario	• Atención y servicio. • Mantenimiento del material. • Servicio de préstamo de material. • Organización y orden de las instalaciones y el equipamiento. • Difusión de los servicios. • Organización de actividades culturales para la promoción. • Creación y organización de archivos.	• Mejor organización de materiales de consulta para un acceso más rápido y funcional. • Calidad en los servicios ofrecidos del herbario. • Calidad en los espacios para ofrecer una mejor estancia a los usuarios.
Almacenista	• Entrega de artículos solicitados y corroboración de las condiciones en que se están entregando. • Recepción de artículos y corroboración de que sigan estando en las mismas condiciones. • Organización del almacenamiento de los artículos. • Realización de inventario de los artículos. • Mantenimiento del almacén. • Reportar cualquier daño o extravío de artículos.	• Facilitar materiales o artículos que puedan ser requeridos o necesitados. • Mejor control de los materiales o artículos del almacén para abastecerlos o reemplazarlos.

CUADRO I. MANUAL DE FUNCIONES

(continuación)

Puestos y funciones para personal administrativo y de apoyo		
Puesto	Funciones	Propósito o beneficios
Intendente	• Limpieza de los espacios y áreas. • Limpieza del mobiliario. • Clasificación y depósito de basura. • Solicitud de material de limpieza. • Suministro de insumos. • Mantener limpias las áreas. • Atención de cualquier indicación. • Apoyar con actividades. • Informar de cualquier situación.	• Calidad en la estancia de los espacios y áreas. • Calidad en los servicios de sanidad. • Buenas condiciones en la higiene y aseo de los espacios.
Velador	• Vigilancia de las instalaciones. • Control de entrada y salida del personal fuera de su horario de trabajo. • Realización de recorridos de inspección. • Vigilar la entrada y salida de vehículos. • Revisión de focos, enchufes, puertas, ventanas, etcétera, que representen algún peligro. • Apagar equipos, cerrar puertas con llave, etcétera. • Informar la situación actual al compañero de relevo. • Redacción de cualquier situación o anomalía que se presente, con fecha y hora.	• Control en la seguridad y resguardo del mobiliario. • Control y orden de los espacios. • Prevención de cualquier riesgo o accidente gracias al monitoreo y vigilancia.

Fuente: elaboración propia con base en las fuentes consultadas y en los requerimientos del instituto.

RESULTADOS

Enseguida se mencionan los resultados de la lista de control aplicada y de la evidencia recopilada en el proceso de observación del seguimiento en las estrategias establecidas.

1. Revisión del Manual de Funciones para el personal administrativo. De acuerdo con la información obtenida, los empleados solo lo revisaron una sola vez, cuando sus jefes les dieron la capacitación sobre las nuevas formas de trabajo y ya no lo volvieron a revisar. Sin embargo, se les hizo llegar una copia solo de las funciones que deben realizar según sus puestos de trabajo y el impacto que estas tendrán en el instituto si las hacen con efectividad.

2. Reuniones semanales. Solo se llevaron a cabo las del personal administrativo con su jefe inmediato respecto a la información obtenida. Por lo general, las realizaban los lunes, en la rotonda del edificio principal como medida de prevención de contagio de COVID. En general, se hacía un repaso de las labores que debían efectuarse en la semana y se daban avisos sobre alguna actividad o cuestión.
3. Reuniones mensuales. Según la información obtenida, las reuniones mensuales entre los empleados, el jefe inmediato de estos y el director del instituto se llevaron a cabo solo ocasionalmente a causa de que el director se ocupa de diversos asuntos del instituto, sale de la ciudad por motivos de trabajo o preside otras reuniones. No obstante, cuando se efectuaron, en ellas se habló de manera muy general de asuntos laborales y se les hizo saber a los empleados la satisfacción que se tiene del trabajo de cada uno de ellos. El ambiente era más de convivencia que de una reunión sobre temas laborales. Este ambiente promovió, en cierto sentido, la integración y la comunicación entre estos miembros de la organización.
4. Planeación de metas. Los miembros del personal administrativo la llevaron a cabo con la información obtenida. De acuerdo con las estrategias, dicha planeación consistía en fijar una meta laboral que los empleados pudieran alcanzar y que repercutiera de manera positiva en el instituto. Sin embargo, de acuerdo con las condiciones físicas y de servicios que presentaba el instituto antes de la aplicación del proyecto, entre los miembros administrativos y el jefe inmediato de estos se consideró trazar metas que se cumplieran dentro de sus funciones laborales, no como algo extra a ellas (véase el cuadro 2). Algunos de los miembros sí realizaron actividades extras a sus funciones, que tuvieron un efecto positivo en el instituto.

CUADRO 2. METAS ESTABLECIDAS POR EL PERSONAL

Meta	Propósito
1. Restauración de áreas verdes con exceso de maleza.	• Mejorar el aspecto de las áreas verdes. • Evitar daños en el suelo o infraestructura cercana. • Evitar que sea un foco de riesgo para las personas.
2. Colocación de filtros sanitarios para el acceso del personal en general.	• Contribuir a proteger y resguardar la salud del personal en general.
3. Biblioteca organizada y en buen mantenimiento.	• Mejorar los espacios y las condiciones de la biblioteca. • Proporcionar una buena estancia.
4. Almacén organizado y con inventario actualizado.	• Mantener en orden los materiales para el rápido acceso a ellos. • Tener un control sobre el abastecimiento o reemplazo.

CUADRO 2. METAS ESTABLECIDAS POR EL PERSONAL

(continuación)

Meta	Propósito
5. Centro de cómputo reestablecido y en funcionamiento.	• Proporcionar a usuarios equipo óptimo. • Proporcionar una buena estancia.
6. Techumbre despejada y sin materiales residuales.	• Mejorar el aspecto del instituto. • Espacio para la realización de actividades al aire libre. • Evitar un foco de riesgo para el personal.
7. Instalaciones con decoración navideña para las festividades.	• Ambiente de armonía y convivencia.
8. Internet reestablecido.	• Condicionar los requerimientos de trabajo necesarios (impartición de clase, consulta de información en la web, entre otras).
9. Sanitarios del edificio principal restaurados.	• Proporcionar buenos servicios a los usuarios. • Mantener una buena infraestructura.

Nota: la información se adaptó a partir de los datos recabados.

5. Verificación del cumplimiento de metas o tareas. Esta estrategia se aplicó ocasionalmente con respecto de la información que se brindó (véase el cuadro 3). Es importante que el jefe inmediato cada semana haga una inspección de las condiciones del instituto o, en caso de fijarse una meta, en la fecha de cumplimiento señalada. No obstante, la verificación de tareas o supervisión laboral se realizó, en promedio, cada dos o tres semanas; a pesar de ello, se consideró que no influyó desfavorablemente en el desempeño laboral de los empleados y en las condiciones y servicios del instituto.

CUADRO 3. REPORTE DE SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN

Meta	Se cumplió	No se cumplió	Observaciones
1. Restauración de áreas verdes con exceso de maleza.	✓		Se cumplió antes de la fecha establecida. Al principio hubo organización y no se mostró tanto compromiso, pero en días cambió el panorama. Se notó un acercamiento y mayor convivencia. Se reflejó un beneficio principalmente en la infraestructura.
2. Colocación de filtros sanitarios para el acceso del personal en general.	✓		Contribuyó al mantenimiento de medidas preventivas, pero no a la evitación de los riesgos. Mejóro el ambiente laboral gracias a las medidas. Benefició principalmente los servicios.
3. Biblioteca organizada y en buen mantenimiento.	✓		Se cumplió algunos días después, pero desde el inicio hubo organización y trabajo en equipo; se notó mayor convivencia. Benefició en la infraestructura y en los servicios.

CUADRO 3. REPORTE DE SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN

(continuación)

Meta	Se cumplió	No se cumplió	Observaciones
4. Almacén organizado y con inventario actualizado.	✓		Se desarrolló una mayor confianza. Contribuyó a tener un mejor control de los inmuebles y materiales.
5. Centro de cómputo reestablecido y en funcionamiento.	✓		Se cumplió algunos días después, pero hubo organización y trabajo en equipo; se desarrolló una mejor comunicación, y benefició en los servicios e infraestructura.
6. Techumbre despejada y sin materiales residuales.	✓		Se cumplió, aunque existe material que no puede ser removido por el personal. Se desarrolló una mejor comunicación y convivencia. Benefició en la infraestructura, aunque aún faltan aspectos.
7. Instalaciones con decoración navideña para las festividades.	✓		Mucho involucramiento de diverso personal; se desarrolló una mejor comunicación, convivencia e integración.
8. Internet reestablecido.	✓		Se cumplió antes de la fecha establecida; se desarrolló una mejor comunicación y benefició en los servicios.
9. Sanitarios del edificio principal restaurados.	✓		Se cumplió antes de la fecha establecida. Hubo mayor confianza entre el personal involucrado y el jefe de personal. Benefició en la infraestructura y servicios.

Nota: la información se adaptó a partir de los datos recabados.

6. Retroalimentación de las funciones. Esta estrategia, al ir muy de la mano con la anterior, se cumplió, de igual manera, ocasionalmente. A pesar de que posiblemente no afecte en el desempeño de los empleados, es importante hacerles saber qué cosas están haciendo bien para motivarlos, qué cosas podrían mejorar para capacitarlos y qué situaciones afrontan en sus labores, con objeto de desarrollar la confianza y mejorar la comunicación laboral, de manera que les permita tomar decisiones sobre las situaciones que se presentan.

CONCLUSIONES

Una vez llevadas a cabo las estrategias propuestas en el proyecto, el panorama y la situación sobre el liderazgo cambiaron positivamente. A través del manual de funciones proporcionado, se contribuyó y se mejoró el compromiso de los empleados en

sus funciones de trabajo, así como la integración de esta organización como parte fundamental para la calidad del instituto. Respecto a las reuniones anunciadas en los calendarios proporcionados, se pretendía contribuir a una mejor comunicación que fungiera como base para desarrollar la confianza en la organización y concretar una motivación del personal por parte de los directivos, con el propósito, todo ello, de mejorar el clima laboral en el instituto.

Por otra parte, con el planificador de metas, como parte de las estrategias, se quería generar un compromiso por parte del personal hacia la calidad del instituto en cuanto a los servicios ofrecidos, así como el entorno o la infraestructura. Por ello, se trató de priorizar las acciones o tareas de mayor relevancia fomentando la participación, organización y el trabajo en equipo. Finalmente, con la lista de cotejo, que fue proporcionada al jefe de personal, se propició la supervisión y la evaluación de las funciones del personal, con el objetivo de que pudiera tomar decisiones de forma oportuna y considerando la participación del mismo personal.

Las estrategias diseñadas cuya implementación favoreció las formas de organización y gestión se enfocaron a la mejora del liderazgo y la gestión, es decir, las relaciones interpersonales, así como las funciones laborales que, de acuerdo con el diagnóstico, formulaban un estilo de liderazgo indiferente (no centrado en personas ni en tareas). Estas fueron de gran impacto.

Es importante resaltar que la supervisión por parte de los directivos dio la pauta para conocer diversas problemáticas y tomar decisiones de modo pertinente y oportuno, así como gestionar de mejor manera al personal y las funciones que cada uno debe llevar adelante. Sin embargo, dicha supervisión debe ser reforzada para que se pueda efectuar de forma más continua, ya que no fue hecha en los plazos sugeridos. Aun así, se contribuyó a la mejora de los servicios y del compromiso, la participación y la motivación del personal.

SUGERENCIAS

Conforme al diseño o la propuesta de las estrategias que implementar, estas deben ser específicas a las necesidades observadas en cualquiera de los dos ámbitos (contextual y organizacional), ya que las necesidades serán diferentes para cada institución. Por esta razón, las estrategias aplicadas en este proyecto sirven de ejemplo de lo que puede hacerse para la mejora de algún aspecto de liderazgo, y que, además, tenga un impacto en la gestión de una organización.

Es importante mencionar que, al trabajar con recursos humanos, las expectativas o los resultados no siempre serán los que se plantean en un inicio. Por lo tanto, el reajuste y el rediseño de las estrategias o las acciones serán una tarea importante; para ello, la clave principal será el seguimiento y la evaluación constantes de las acciones efectuadas, de modo que sea posible reajustar o redireccionar las estrategias.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUIRRE, Gabriela; Serrano, Bill, y Sotomayor, Guido. (2017). El liderazgo de los gerentes de las pymes de Machala. *Universidad y Sociedad*, 9(1), 187-195. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/507/pdf>
- BOLÍVAR, Antonio; López, Julián, y Murillo, F. Javier. (2013). Liderazgo en instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes* (14), 15-60.
- FLORES, Silvia Elena. (2015). *Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega, 2010-2013* (tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua). Repositorio de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. <https://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>
- GARBANZO, Giselle, y Orozco, Víctor. (2010). Liderazgo para una gestión moderna en procesos educativos. *Revista Educación*, 34(1), 15-29, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44013961001>
- GARZA, María; Cervantes, Alfonso; Guzmán, Eugenio, y Ramos, Cecilia. (2017). Características de liderazgo del administrador educativo de las instituciones de educación superior en México. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 17(3), 1-26. <http://dx.doi.org/10.15517/aie.v17i3.29871>
- GIRALDO, Daniela, y Naranjo, Jorge. (2014). *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias* (estudio monográfico, Universidad del Rosario). Repositorio de la Universidad del Rosario. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1>
- HAYES, Bob E. (1999). *Cómo medir la satisfacción del cliente: diseño de encuestas, uso y métodos de análisis estadístico* (2a. ed.). Alfaomega, Oxford.
- JIMÉNEZ, Alejandro, y Villanueva, Mercedes. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas* (18), 183-195. http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf

- KOONTZ, Harold, y Weihrich, Heinz. (2007). *Elementos de administración. Un enfoque internacional* (7ª. ed.). McGraw Hill.
- KOTTER, John P. (1988). *The Leadership Factor* (1a. ed.). Free Press.
- MANES, Juan Manuel. (2004). *Gestión estratégica para instituciones educativas* (2ª. ed.). Granica.
- MAXWELL, John C. (1996). *Desarrolle el líder que está en usted*. Caribe.
- MENDOZA, Amado Antonio. (2018). *Gestión administrativa y su incidencia en la innovación de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta-Ecuador* (tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Repositorio de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/7762/Mendoza_ba.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- NAVARRO, Claudia. (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Revista Educación*, 40(1), 53-66. <https://doi.org/10.15517/revedu.v40i1.16148>
- NORTHOUSE, Peter G. (2015). *Liderazgo: teoría y práctica* (7a. ed.). SAGE Publications.
- OJEDA, Lilia. (2017). Teorías de los estilos de liderazgo (diapositivas). <https://core.ac.uk/download/pdf/154797604.pdf>
- PONT, Beatriz; Nusche, Deborah, y Moorman, Hunter. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar. Volumen 1: política y práctica*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. <https://www.oecd.org/education/school/44374937.pdf>
- REALES, Lisbeth; Arce, Jacinto, y Heredia, Frank. (2008). La organización educativa y su cultura: una visión desde la postmodernidad. *Revista de Educación Laurus*, 14(26), 319-346. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76111491016>
- SANCHO, Miguel Ángel. (2020, octubre 1º). El liderazgo educativo ante la COVID-19. *Análisis: el Blog de Sociedad y Educación*. <https://www.sociedadyeducacion.org/blog/el-liderazgo-educativo-ante-la-covid-19/>
- Secretaría de Educación de Tamaulipas. (2017). *Modelo Educativo, Capítulo Tamaulipas: hacia la formación integral en la acción educativa 2016-2022* (1a. ed.). Secretaría de Educación de Tamaulipas.
- (SEP) Secretaría de Educación Pública. (2015). Consejos escolares de participación social. <https://www.gob.mx/sep/acciones-y-programas/consejos-escolares-de-participacion-social>
- UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura). (2015). *Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región*. Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe, Organización de las Naciones

Unidad para la Educación, la Ciencia y la Cultura. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000244075>

Universidad Autónoma de Tamaulipas. (2015). *Manual de organización*. Universidad Autónoma de Tamaulipas.