



EVALUACIÓN DE LOS CUATRO ROLES DEL LIDERAZGO EN LA EEPF “INDIO HATUEY”

Aida Isabel Cruz Martínez, Clarivel Benítez, María Teresa Lay

Introducción:

Los cambios globales y nacionales que se han suscitado durante la presente década, en las dimensiones económica, política, sociocultural, tecnológica, institucional y del medio ambiente exigen la realización de transformaciones profundas en las organizaciones de investigación agropecuaria.

Muchas de estas instituciones debido a la falta de visión estratégica y de capacidad para adecuarse a los cambios dinámicos del entorno; al uso de modelos de I+D centrados en la oferta y estilos de dirección centralizados, autocráticos y no participativos se hacen sumamente vulnerables a estos cambios externos, todo lo cual puede conducir a la pérdida de su credibilidad, de su eficacia y eficiencia y por consiguiente afectar el éxito y la supervivencia a largo plazo o sostenibilidad institucional.

Se hace necesario que las instituciones de ciencia e innovación tecnológicas agropecuarias se conviertan en agentes de cambio y desarrollo, de manera que la organización se transforme para transformar el entorno y a la vez sea influenciada por este; que se prepare para cambiar aspectos relevantes de las realidades ambiental, sociocultural, económica, político-institucional y tecnológica de su entorno relevante, a través

de la movilización de sus talentos humanos y la participación de sus clientes, usuarios, socios y beneficiarios y la adopción de un modelo estratégico de administración de la I+D.

En este empeño resulta trascendental que los directivos de estas instituciones sean capaces de convertirse en administradores eficaces y líderes con amplias habilidades para dirigir e influir en los miembros el cambio y desarrollo de la organización.

Como parte de la incorporación del enfoque estratégico en los procesos de gestión de la ciencia y en un esfuerzo por potenciar la eficiencia y eficacia del trabajo de los líderes de la EEPF “Indio Hatuey”, se trabajó en la validación de nuevos enfoques y herramientas para el diagnóstico y perfeccionamiento del liderazgo; lo cual tuvo como propósito conocer las potencialidades y limitaciones de cada directivo de la alta gerencia, en cada uno de los roles del líder (alineación, facultamiento, confianza y confiabilidad) y según los niveles del liderazgo (organizacional, gerencial, interpersonal y personal), así como definir los puntos de mejora para cada directivo y para cada rol, y desarrollar una estrategia diferenciada de superación y mejora continua.

Fundamentación Teórica:

Partimos del criterio que el liderazgo administrativo es el proceso de dirigir e influir en la conducta, habilidades y actividades de los miembros de una organización y de que el líder es capaz de impulsar a sus colaboradores a conseguir metas superiores a las tradicionales y a motivarlos, persuadirlos de que son personas con gran talento capaces de mucho más de los que hasta un momento dado lograron ser.

En el transcurso de la evolución de los estudios sobre liderazgo han prevalecido diferentes enfoques transitando desde la teoría de los rasgos personológicos (menos integral y revolucionadora), pasando por la del comportamiento (Funciones y estilos del liderazgo), las contingentes, hasta las teorías del liderazgo transaccional y transformacional.

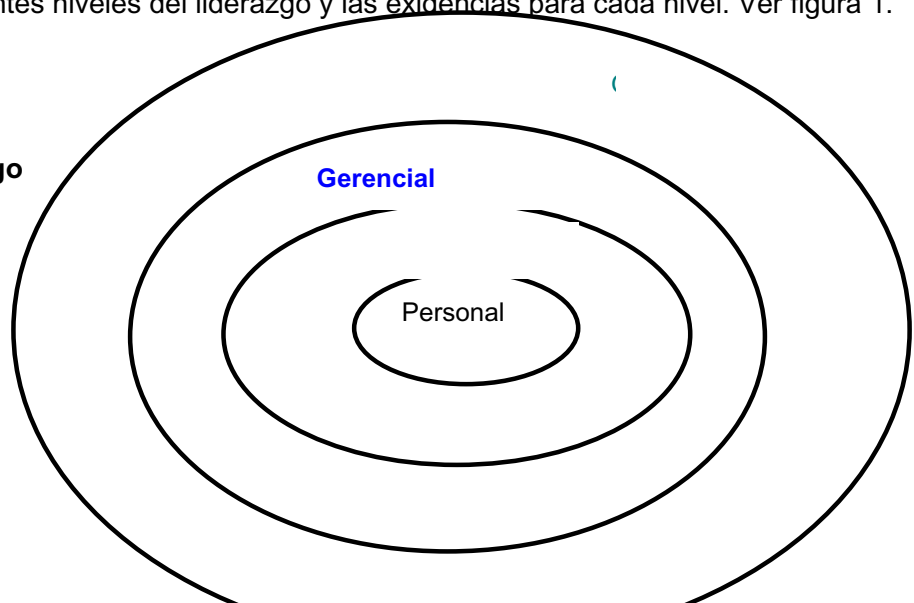
En el caso que nos ocupa centramos el análisis en el paradigma actual y futuro del liderazgo, sugerido por McFarland, Send y Childress (1996) , quienes suponen al líder como formador y facilitador, capaz de dar empoderamiento a sus subordinados, de distribuir liderazgo, con una visión y estrategias amplias, que guía valores compartidos en el marco de una cultura sana, desarrolla el poder de relaciones y trabajo de equipos, logra compromiso, estimula la interdependencia, respeta, honra y respalda la diversidad, colabora, unifica, se centra en la calidad, el servicio y el cliente, globalmente competitivo, con un enfoque amplio y que promueve el aprendizaje e innovación continuados.

De tal modo para potenciar el liderazgo en la alta gerencia de la EEPF “Indio Hatuey” tomamos en cuenta los elementos plausibles de cada teoría(rasgos, comportamiento, contingencial, transformacional y transaccional, y el liderazgo centrado en principios) desdeñando aquello que contribuya a que la institución esté excesivamente dirigida e insuficientemente lidereada. Además de los rasgos personológicos, las funciones y estilos de liderazgo, las habilidades y circunstancias o el entorno general y específico en que se mueve el líder.

Liderazgo centrado en principios fue la teoría que caracteriza en lo fundamental nuestro trabajo, aunque existe una mezcla de todas ellas, esta:

- Conlleva a ayudar a la gente para que encuentren un significado y una realización.
- Trata de crear en los trabajadores alta confianza y poder de decisión alrededor de una misión y visión común y de un sistema de valores basado en principios.
- Procura una alta confiabilidad del líder sobre la base de un adecuado equilibrio entre competencia y carácter.
- Toma en cuenta los diferentes niveles del liderazgo y las exigencias para cada nivel. Ver figura 1.

Figura 1. Niveles del liderazgo



Exigencias del líder según los niveles del liderazgo:

<u>Niveles</u>		<u>Exigencias</u>
Nivel Organizacional	→	Alineación
Nivel Gerencial	→	Facultamiento
Nivel Interpersonal	→	Confianza
Nivel Personal	→	Confiabilidad

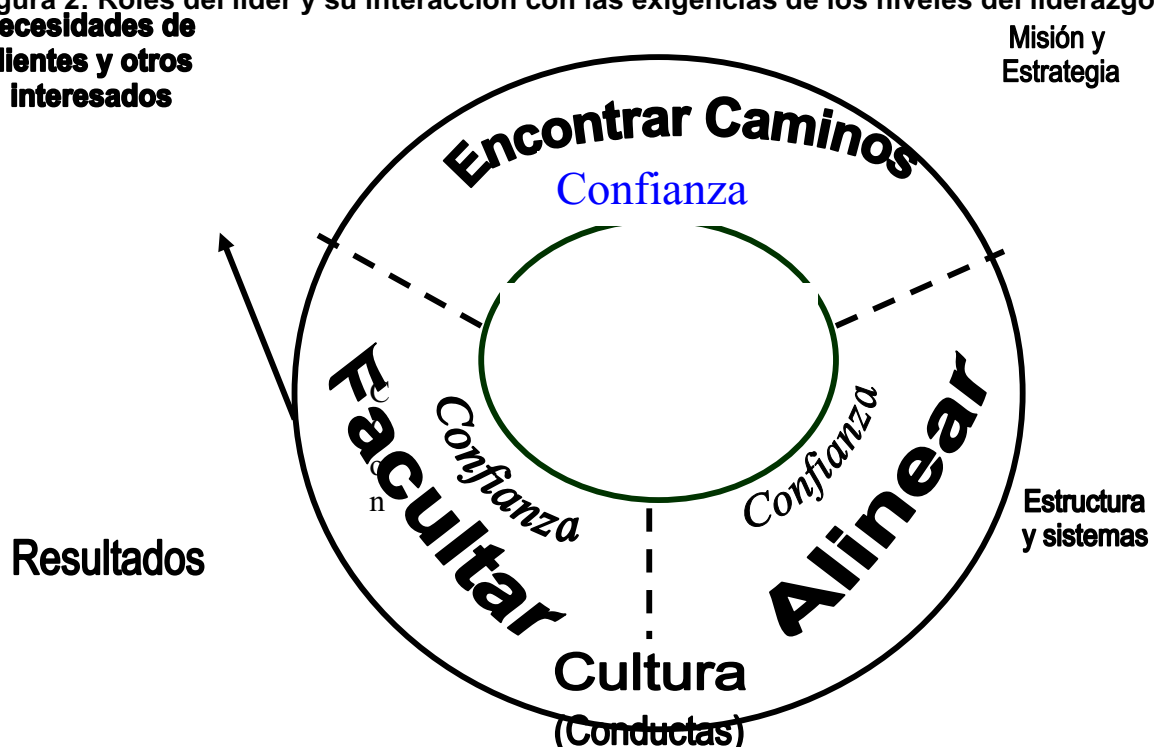
Las exigencias del líder según los niveles del liderazgo, se encuentran estrechamente vinculados a los roles del líder, además existen un grupo de elementos que en el contexto interno de la organización y de las personas pueden constituir causales positivas o negativas del liderazgo.

El rol **encontrar caminos** toma en cuenta la habilidad del líder para visionar el futuro, para tomar en cuenta tendencia y desarrollo de los aspectos que en el entorno o dentro del centro inciden sobre el desempeño de su área o de la institución, conocer la proyección estratégica del centro y poseer amplios conocimientos y experiencia sobre dirección para definir la proyección de su área de responsabilidad o de la institución, según corresponda.

Encontrar caminos presupone la **alineación** de metas y roles de los diferentes talentos, estructura y recursos organizacionales con a la proyección institucional, creación de condiciones para el trabajo cohesionado y en equipo, transmisión de información y orientaciones; **facultar** a los talentos para decidir y actuar en su radio de acción, estimular el buen desempeño, la creatividad y la autonomía. Figura 2.

Modelar significa confiabilidad, prestigio y autoridad del líder para manejar conflictos, encontrar caminos, facultar, satisfacer las necesidades de clientes internos y externos y promover el mejoramiento continuo Figura 2.

Figura 2: Roles del líder y su interacción con las exigencias de los niveles del liderazgo.



Materiales y métodos:

El trabajo se realizó se realizó en la EEPF “Indio Hatuey” , abarcó la alta gerencia de la institución y se abarcó las siguientes etapas.

- * Estudio y actualización del tema.
- * Determinación de los aspectos a evaluar dentro de cada rol del liderazgo y elaboración de las encuestas.
- * Aplicación de las encuestas.
- * Procesamiento y análisis de las encuestas.
- * Discusión de los resultados con cada líder individualmente.
- * Evaluación de los resultados de manera global en la comisión de cuadros.

Determinación de los aspectos a evaluar dentro de cada rol del liderazgo.

Teniendo en cuenta los elementos que abarca cada función del líder, así como el diagnóstico estratégico realizado en el centro, determinamos que aspectos debíamos evaluar dentro de cada rol del líder, estos aspectos fueron validados por medio de consultas a de expertos y la discusión entre directivos del centro en grupos nominales.

Rol encontrar caminos:

- . Toma en cuenta tendencia y desarrollo de los aspectos que en el entorno o dentro del centro inciden sobre el desempeño de su área o de la institución.
- . Conocimiento de la proyección estratégica del centro.
- . Conocimiento de dirección.

Rol facultar:

- . Nivel de confianza sobre los subordinados, reservas y sustitutos.
- . Delegación de funciones y responsabilidades.
- . Estimula el buen desempeño, creatividad y autonomía.

Rol Modelar:

- . Prestigio, autoridad y Confiabilidad.
- . Manejo de conflictos.
- . Conoce y está al tanto de la satisfacción de las necesidades de clientes internos y externos (orientación al cliente).
- . Mejoramiento continuo.

Rol Alinear:

- . Alineación de las metas y roles de las personas con la misión del centro y el área.
- . Promueve en los trabajadores el conocimiento de la misión del centro como meta mayor.
- . Creación de condiciones para el trabajo cohesionado y en equipo.
- . Transmisión de información y orientaciones.
- . Trato, comunicación y relaciones humanas.

Posteriormente se elaboraron las encuestas las cuales constaron de 7 columnas, en la primera aparece para cada rol, un grupo de aseveraciones que según la evaluación que recibieran permitirían

determinar los puntos fuertes o débiles dentro de cada función y para cada elemento relevante dentro de ellas.

Las 6 restantes se utilizaron para evaluar del 1 al 6 cada aseveración.

Donde: 1 = Muy Mal. 2 = Mal. 3 = Regular.
4 = Bien. 5 = Muy Bien. 6 = Sobresaliente.

Selección de la muestra y aplicación de la encuesta.

Antes de aplicar la encuesta se hizo un análisis del tamaño y composición de la muestra, de modo que se lograra representatividad y objetividad en los análisis.

Se evaluaron los cuadros del primer nivel (director y subdirectores), a los cuales director, dirigentes de líneas de su área, trabajadores simples subordinados, otros directivos o trabajadores de otras áreas del centro los evaluaron. Además el propio cuadro se autoevaluó.

Se determinó realizar para cada directivo de primera línea 3 perfiles, uno con el criterio del director, otro con su autoevaluación y uno último que promedia las encuestas de sus subordinados, otros líderes y trabajadores de otras áreas que pudieran emitir criterios relevantes.

Como consecuencia se aplicaron encuestas a un total de 120 encuestados, 35 para el director y 17 para cada uno de los dirigentes. De ellos entregaron encuestas 102, lo que representa el 85%.

Resultados:

El procesamiento de las encuestas y la determinación del puntaje promedio en el centro permitió conocer la evaluación de los 4 roles del líder se encuentran entre 3,5 (regular) y 5,5 (muy bien). No observándose valores extremos, Lo que denota un equilibrio entre las funciones o roles del liderazgo. (ver tabla 1.1).

Resulta importante destacar que dentro del rol **direccionar o encontrar caminos**, se ha trabajado bastante en el desarrollo de pensamiento estratégico, pero el problema surge para la materialización de la orientación al cliente, en tener en cuenta sus necesidades especialmente en los internos; además existen dificultades en los procesos de entender la misión e inspiramos en ella para el logro del cumplimiento del proyecto institucional.

Los roles de **Alineación y Facultamiento** son los mayores problemas. La Organización y flexibilidad de los procesos son reducidas, los sistemas de información y retroalimentación adolecen en muchos casos de objetividad, todo lo cual promueve una baja efectividad. A la par de ello, el nivel de confianza de los miembros del Consejo de Dirección hacia sus subordinados y viceversa es bajo.

También el rol de modelación tiene dificultades y si bien este no es más importante, sino que todos se complementan dentro de un gran sistema, juega un papel fundamental en el desarrollo de la confianza y en la consolidación de un clima Organizacional efectivo.

Conclusiones:

Al analizar los resultados de la evaluación del liderazgo en función de cuatro roles del líder, podemos concluir que:

- * En la EEPF “Indio Hatuey” existe un comportamiento equilibrado de los indicadores que caracterizan los cuatro roles del liderazgo; encontrándose estos ubicados en el rango de Regular

y Muy Bien. Sin embargo existe una brecha desde el estado actual hasta el ideal (sobresaliente) en la que debemos trabajar.

- * Los roles de alineación y facultamiento presentan las calificaciones más bajas, lo cual los coloca en regular. Dentro de los aspectos que con mayor peso inciden en estos resultados se encuentran:
- * *deficiencias en los procesos de*

*transmisión de información,
retroalimentación, comunicación, y
delegación; además se reflejó baja
confianza de los jefes hacia
los subordinados.*

- * El rol modelación no presenta notables dificultades, sin embargo se nota algunas deficiencias en la atención y respeto que los líderes deben prestar a las expectativas y criterios de los subordinados, así como la actitud Ganar- Ganar.
- * Se nota resultados en ascenso en el rol encontrar caminos, especialmente en el desarrollo de un pensamiento estratégico, sin embargo existen aún dificultades en la orientación al cliente, en la comprensión de la misión e inspiración en ella para el logro del cumplimiento del proyecto institucional.

Recomendaciones.

- * Desarrollar un plan de mejora de los cuatro roles del liderazgo de manera diferenciada, atendiendo los problemas específicos de cada cuadro.
- * Extender el trabajo al resto de los directivos del 2^{do} y 3^{er} nivel.