

EL ROL GERENCIAL PREDOMINANTE EN UN DIRECTIVO CASO EL LÍDER CIENTÍFICO

Dra. Berta Ermila Madrigal Torres

Lic Rosalba Madrigal Torres

Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA). Universidad de Guadalajara. México

Resumen

Vincular los roles gerenciales con las funciones que

Después de tantos años de investigar en relación a liderazgo y función de los directivos y de vivenciar lo que para algunos se les conflictua la dirección decidimos hacer esta investigación par ver cual es el rol predominante que debe asumir este en un centro de investigación.

Con esta investigación se da cuenta de las funciones prioritarias que desempeña un director de un centro de investigación. Se seleccionó una muestra al azar simple y el procedimiento sistemático con el propósito de obtener información suficiente para identificar y reconocer las actividades que realiza un directivo, sus funciones, perfil, habilidades en investigación educativa y la dirección. Previo ajuste, la muestra quedó conformada por quince (15) entrevistas. Se desarrolló una investigación de campo, Se aplicó la escala Likert, que ha sido constatada en investigaciones anteriores, al igual que sus niveles de confiabilidad. Para el análisis e interpretación de los resultados. Para el directivo la principal función que debe realizar es: determinar lo que se debe investigar; dimensionar las investigaciones en el contexto social y diseñar investigaciones basadas en intereses científicos. Lo que desean los entrevistados acerca del directivo, que tenga capacidad visionaria para desarrollar programas que propicien la transferencia de tecnología con el propósito de simplificar el trabajo humano. En lo relacionado a la gestión y dirección las relaciones con los órganos de gobierno, y los informes de actividades que con frecuencia se deben llenar distrae el proceso de la investigación. Los resultados, en general indican que existe, salvo algunas excepciones, una relación baja positiva y no significativa entre las variables estudiadas de acuerdo a la opinión emitida. En función de los resultados, se emitió el cuerpo de recomendaciones pertinentes.

Palabra clave: Funciones, líder, dirección, roles, **habilidades** gerenciales.

Metodología

Se entrevistaron a líderes científicos, académicos y directores de centros e institutos de investigación en dos fases: primera directores, administradores en sus oficinas o área de trabajo, de lo cual se desprende el discurso del líder científico; su problemática, experiencia, perfil, forma de planeación, alcances y límites de su gestión, enmarcado en la política.

En la segunda fase se diseñó un instrumento de investigación (cuestionario) con ocho variables para un director de un centro de investigación para analizar la más predominante en relación a sus: funciones, perfil académico y científico, habilidades, actividades, capacidades, gestión y dirección, para concluir con los roles gerenciales según Mitzberg (1991:2) enmarcados en dos funciones de dirección y de investigación.

Los ítems fueron evaluados por los entrevistados por medio de la escala de likert, instrumento que fue piloteado en un taller de investigación titulado "Retos y perspectivas del desarrollo tecnológico en México", participaron investigadores, empresarios de centro de investigaciones públicas y privadas, así como especialistas interesados en el tema. Aspecto que nos ayudó a replantear el instrumento de nuevo al modificar algunos ítems que puedan ser evaluados mediante la escala mencionada.

La versión del cuestionario definitivo se entregó a 35 personas, todas ellas involucradas en los centros de investigación tecnológica y académica, de las cuales contestaron 15, seis fueron eliminados debido a que las respuestas marcaban los extremos de la escala (alta o muy baja).

En este caso se presentan los resultados de cinco variables: las funciones que desempeña un director de un centro de investigación, Perfil académico del director, gestión y dirección, además, los roles gerenciales que desempeña el directivo y el investigador. Los resultados obtenidos en las variables: habilidades, actividades, capacidades y gestión del talento humano, son propicios para otro análisis.

La investigación en esta primera fase pretende responder a las siguientes presuntas de investigación. ¿Qué actividades realiza un directivo en el instituto de investigación? ¿Cuáles son las funciones más importantes? ¿Cuál es el perfil del líder científico en relación a sus funciones? ¿Cuáles son las habilidades en investigación educativa? ¿En su función de gestión y dirección cual es su prioridad? ¿Cuál es el rol gerencial predominante en un directivo? Para concluir con la pregunta ¿Cuál es el rol gerencial del investigador?

La dirección y sus funciones

De la dirección y de las funciones del líder directivo se ha escrito desde la escuela clásica con Taylor y Fayol (1920), hasta la administración moderna. Codina (2002:6), realizó un análisis de las teorías de la dirección en su trabajo "*Qué hacen los directivos*" su investigación trata de responder dos preguntas: ¿qué hacen los directivos? y ¿cómo lo hacen? Situación que lo llevó a realizar un análisis de la evaluación histórica de la ciencia administrativa con la variable de la dirección y la **evolución** que ha tenido desde la escuela clásica, la revolución industrial y el enfoque posmodernista de la función hasta los 80's¹.

¹ Codina Jiménez, Alexis Que hacen los directivos <http://www.gerenciasalud.com/art22.htm> 2002, consultado el día 04 de enero del 2004.

Los principales teóricos que han investigado las funciones de la dirección, y la gerencia con un enfoque administrativo se pueden citar a Chiavenato, (2000), Dubrin (2000). Eyssautier (2000), Gibson (1994), Robbins y Coulter (1999), Rue, y Lloyd (1995), Joiner (1995), entre otros. Sin embargo, hay teóricos que han investigado y aportado excelentes teorías a la administración sobre la función de la dirección y la gerencia como Mitzberg (1991), sus trabajos aportan elementos lógicos que ayudan a entender la función y los roles gerenciales, sobre todo, con un enfoque administrativo y estratégico.

Los teóricos que han estudiado la administración y la dirección con la variable de liderazgo se pueden mencionar a: Crosby, (1996), Dubrin (1999), Josey-Bass (1996), Nelligan (1999), Cleary (1999), Kouzes y Posner (1998), Manz y Sims, (1993), Davis y Newstrom (1991), Kotter (1990), House (1971), Friedler, (1967). En la administración posmoderna figuran: Nelligan (1999) y Cribbin (1972), hacen una diferenciación del líder auténtico y su estilo efectivo en la administración.

Podemos decir que cada teoría genera nuevos modelos, estilos y enfoques de liderazgo Madrigal (2004), ver cuadro uno.

Cuadro I Modelos cambiantes de liderazgo

| | Antiguo | Tradicional | Moderno | Futuro |
|---|---------------------|------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Idea de liderazgo | Dominación | Influencia | Objetivos comunes | Relaciones recíprocas |
| Acción de liderazgo | Mandar a seguidores | Motivar a seguidores | Crear compromiso interno | Conseguir significado mutuo |
| Orientación en desarrollo del liderazgo | Poder del líder | Habilidades impersonales del líder | Autoconocimiento del líder | Interacción del grupo |

Fuente: Fuente: Adaptado de Cynthia D. McCauley, *Manual de desarrollo de liderazgo*.

La evolución de los estilos de liderazgo es significativa, en cada época, tanto la idea, acción y la orientación del líder ha sido diferente, desde el objetivo del grupo y nivel de situación que dirige o coordina. El reto del directivo es grande, implica desarrollar sus habilidades para establecer relaciones recíprocas entre los equipos de trabajo con el fin de alcanzar objetivos en común, no obstante, los aspectos culturales por los procesos de mundialización y globalización de la actualidad, resulta un paradigma a vencer en plena era de la información e interacción de las organizaciones, a través, de diferentes medios.

El perfil de los líderes científicos

Si bien es cierto, que los genios tienen características que los lleva a manifestar comportamiento de la enfermedad llamada "Asperger", que se manifiesta por actitudes excéntricas asociadas con el elevado nivel intelectual y excelente memoria, descrita por el médico austriaco Hans Asperger (1924). Esta alteración se caracteriza por problemas de comportamiento y pocas habilidades para establecer relaciones sociales. Galvan (2004:22) dice que estos personajes tienen otro tipo de habilidades que los lleva a ser científicos, una elevada capacidad intelectual y excelente memoria, cualidades y experiencias requeridas para ser un investigador científico. Sin embargo, en la función de dirección, gestionar recursos humanos y los proyectos científicos, se requiere habilidades para establecer relaciones

sociales, además, es necesario interactuar con las personas para formar equipos de trabajo con alta capacidad productiva e interactiva.

En el medio organizacional y laboral se ha investigado las teorías del liderazgo enfocadas a la forma en que el líder desempeña su estilo de dirección.

El contexto en que se desarrolla la ciencia es común ver que el directivo responsable de una institución o centro es el investigador o científico más reconocido del grupo. Algunas veces, lo nombran porque es el que tiene más productividad en el equipo, antigüedad en la institución o es un líder en su área del conocimiento. Aunque, no tenga habilidades para dirigir, gestionar proyectos, así como, motivar y liderar a seres humanos. Situación que pone en conflicto al directivo y a su equipo de trabajo.

En difícil situación ponen a estos personajes porque por su habilidades y excentricidades orientadas a investigar se concentran en todo lo contrario a lo que establece un líder directivo, tienen comportamientos que se reflejan en la organización genera comportamiento organizacional en su entorno:

- No se apegan a las estructuras organizacionales
- Son introvertidos

Habilidades en la dirección

Lo que conforma a un líder son sus cualidades, destrezas, formación y la función misma que desempeña. Las cualidades juegan un papel importante, en este caso, se mencionan algunas de las más importantes para el hombre de éxito Madrigal (2004) las prácticas conforman el perfil del directivo, son parte importante de su función administrativa. Los principales teóricos sobre el tema, se pueden citar a Torres Tasso, (1997), aporta conocimientos sobre las experiencias sociales y mega habilidades en la dirección, Joseph Boyyet, (1998), menciona las teorías apremiantes de la gerencia, Landrum, Gene N., (1995) identifica las características y aciertos de los líderes empresariales para definir su perfil. Coleman, Daniel, (1995) y (2000) investigó la inteligencia emocional en la función directiva y sus resultados tanto en lo individual como en la gestión de persona.

Los roles gerenciales de Mitzberg

Roles analizados desde una perceptiva cultural, permiten comprender la experiencia de un individuo en su propio contexto y las diferentes expectativas acerca de los roles, según Scoot Venecia Corral (2002), Mitzberg (1991), los clasifica como: figura decorativa, enlace, líder, monitor, diseminador vocero y vendedor.

En cambio Alexis (2002), analiza la teoría de Mitzterg y los clasifica en tres: papeles interpersonales, directivos y decisorios, los cuales se describen en función de diversos "papeles o roles". Los roles gerenciales son el conjunto organizado de comportamientos en la actividad directiva, a continuación se mencionan los siguientes:

Papeles interpersonales

-Comunicador (informa y transmite).

- Representante (de la entidad, del colectivo, de los accionistas).
- Líder (motiva y anima a los subordinados).
- Enlace (de su entidad con el entorno y hacia adentro).

Papeles informativos

- (Según **Mintzberg**, recibir y comunicar información es tal vez el aspecto más importante del trabajo de un directivo).
- Monitor (buscar información "afuera y adentro").
- Difusor (distribuye información a la organización).
- Portavoz.

Papeles decisorios

- Emprendedor (genera empresa, se adapta a los cambios del entorno).
- Resuelve problemas y asigna recursos.

Comunidades científicas

Las comunidades científicas son organizaciones integradas por individuos y grupos, en el marco de un orden, forma que establece las funciones que ellos deben cumplir Etkin (2000). Estas no son ajenas a los conflictos internos y externos al realizar sus funciones. Las organizaciones e instituciones son sede del poder, de la autoridad y la política, medio en que los líderes se desenvuelven. Albergan emociones, sentimientos, pasiones, alegrías, ilusiones. El comportamiento individual o grupal da como resultado el clima laboral y el comportamiento organizacional. El reto de dirigir, coordinar y liderar organizaciones científicas es grande. Es por ello, el líder debe estar alerta con el fin de conocer, entender y dirigir de manera adecuada lo que sucede en la organización, guiar los sentimientos y energías de su personal hacia el objetivo institucional. Las comunidades son los medios donde se desarrolla el líder social.

Para formar una comunidad científica se requiere que exista una comunidad de investigadores, cuyo liderazgo se sustente en principio por su trayectoria, producción, preguntas de investigación, aplicación de los insumos y resultados, así como, la solución de problemas específicos en relación a un balance de la realidad, la teoría, y la investigación.

La dinámica que el equipo de investigadores desarrolla de acuerdo a su estilo de liderazgo se sustenta por su experiencia, producción científica, capacidad de organización y asociación entre otras habilidades intelectuales que poseen. Pero, algunas veces, el perfil introvertido del líder científico y académico no permite el buen funcionamiento, prefiere dedicarse a la investigación, en la cuál, se le reconoce y valora su liderazgo; descuida la capacidad de integración, vinculación y gestión de su comunidad o de su entorno, Madrigal (2004).

La función de dirigir comunidades científicas

No se comparte la idea de Warren Bennis (2004), que dirigir personas es como arrear gatos. Sin embargo, el resultado de entrevistas con líderes, directivos e investigadores, concluyen que el principal problema para ellos es la gestión y administración de las personas o trabajadores. En las comunidades científicas este problema se incrementa por varios factores: cultura laboral, forma de contrato, perfil de los miembros del equipo de trabajo, políticas institucionales y esquemas normativos.

El liderazgo en la gestión de las comunidades científicas es un asunto complejo. Porque los profesionales que la conforman, no son moldeables o susceptibles a seguir liderazgos, sin embargo, en vida cotidiana de los institutos o centros de investigación se ve marcada por grupos de personas que llegan al poder debido a los cambios sexenales o trienales de la administración pública. El siguiente párrafo es una expresión de un director de centro de investigación.

“La cultura administrativa es difícil de atender, porque tenemos 16 plazas únicamente, autorizadas, de las cuales solamente buscamos el nivel de ingreso que les podamos dar, ya que no las estamos ocupando porque son de niveles altísimos que en realidad no están funcionando”². Eso es en la cuestión administrativa y en tecnológico, de servicios tecnológicos es como le comenté, necesitamos entre 29 y 15 plazas, de las que nos dan de 4 a 5 plazas únicamente. Nos orillan a tener que contratar una empresa externa para tener el personal. Esta empresa que provee personal de servicio social, pero eso nos provoca problemas, porque es gente que no está comprometida con el centro, si nosotros podemos pedir plazas, porque les mandamos unas super justificaciones de para que las requerimos, que proyecto, cuándo y cómo

En las comunidades científicas predominan los grupos multidisciplinarios, aspecto que permite la diversidad de personas y conocimientos, se refleja más en el ambiente laboral donde hay diferentes estilos de liderazgo y mando, donde confluyen las características de: los metódicos, organizados, innovadores, estructurados, burocráticos, entre otros.

En la siguiente tabla presenta resultados de las entrevistas realizadas a directivos de centros de investigación e investigadores. Se pidió los entrevistados que le dieran un valor de 1 a 5 de acuerdo a la importancia de cada una de las funciones que realiza el directivo en su centro de investigación de acuerdo con la escala de likert.

Tabla 1. Funciones de un director de un centro de investigación

| Variable | Promedio | Devest |
|--|----------|--------|
| Determinar lo que se debiera investigar. | 3.44 | 1,74 |
| 1. Dimensionar las investigaciones. | 3.56 | 1,01 |
| 2. Reforzar el vinculo de la investigación con la realidad | 3.56 | 1,74 |
| Diseñar investigaciones basadas en intereses científicos. | 3.24 | 0,76 |
| Crear equipo de trabajo comprometido | 3.11 | 1,45 |
| Resolver los problemas de la vida académica-investigativa. | 3.22 | 1,20 |
| Realizar actividades, procesos de acuerdo al avance de la investigación y extensión. | 3.22 | 0,97 |
| Total | | 6,54 |

Fuente³: Investigación de campo 2005

Fuente: Investigación de campo 2005

² Comentarios vertidos de una directora administrativa de un centro de investigación CIATEQ.

³ Investigación de campo con directivos e investigadores de centros de investigación tecnológica 2005

De las siete funciones resulto de mayor importancia, primero determinar lo que se debe investigar; en segundo lugar dimensionar las investigaciones y vincularlas a la realidad y en cuarto lugar diseñar investigaciones basadas en intereses científicos. Esto refleja la importancia del directivo de una comunidad científica debido a que estas funciones están encaminadas a la gestión. Es necesario determinar las estrategias y las políticas que contribuyan al buen funcionamiento del centro de investigación. Establecer procedimientos de evaluación de las actividades y proyectos. Adoptar las medidas necesarias para la ejecución coordinada de las decisiones.

Pero, que decir cuando el directivo no tiene en claro su prioridad para alcanzar el objetivo de la función lógica de la institución o centro de investigación. Por ejemplo, un director seis meses después de que tomo posesión no había definido el plan de trabajo, mucho menos la estrategia a seguir. En una reunión donde se abordó el tema éste se disculpo de la siguiente manera: “creo que no estoy preparado para abordar este tema” si el directivo que asume la responsabilidad de dirigir y coordinar grupos de trabajo y no esta preparado para ello. ¿Cuál será el resultado?

El reto del directivo de un centro de investigación es crear las condiciones adecuadas para que el científico y demás investigadores les sea atractivo formar parte del equipo; ya que tienen la facultad y libertad de elegir con quien trabajar. El proceso de integración de los investigadores a los equipos de trabajo resulta complicado por las características propias de personalidad como: el individualismo, egocentrismo y desinterés por las relaciones interpersonales. Para el individualista las [relaciones humanas](#) se dan, pero son accidentales, puede abstenerse de ellas, se cree siempre acreedor, nunca deudor de los demás. Mientras que el egocentrista tiende a considerar sus [propios intereses](#). Cree en la influencia de sus ideas, como si el mundo debiera someterse y adaptarse a sus sistemas, y no los sistemas a la realidad.

Por lo anterior, la función de establecer las condiciones necesarias para favorecer la integración de los nuevos investigadores al equipo de trabajo, acciones propias del directivo de un centro. Por lo tanto, su liderazgo resulta clave para propiciar la unidad. El liderazgo involucra a las personas y no a las máquinas, debe estar ligado al trinomio del líder en su gestión, es decir, la palabra, acción y práctica.

Rebeldía del investigador

El investigador por naturaleza es inquieto e inestable, cada día esta descubriendo algo nuevo y esta experimentando, pero, en la organización esta clasificado que no es tan obediente y disciplinado, es rebelde, según Belly (2001), señala que “el empleado intelectual no es tan obediente y disciplinado, pruebe con intentar dominarlo y se rebelará. Con esto no se trata de decir que el liderazgo está demás” reacciona y lo manifiesta, hace berrinches de diferentes maneras para que la comunidad vea su disgusto. Sin embargo, cuando le toca estar en la otra esfera cambia. Con lo anterior, queda de manifiesto lo moldeable que son los individuos, como ciertos intereses los mueven, ya sea poder, ego, intereses personales o simplemente el reconocimiento.

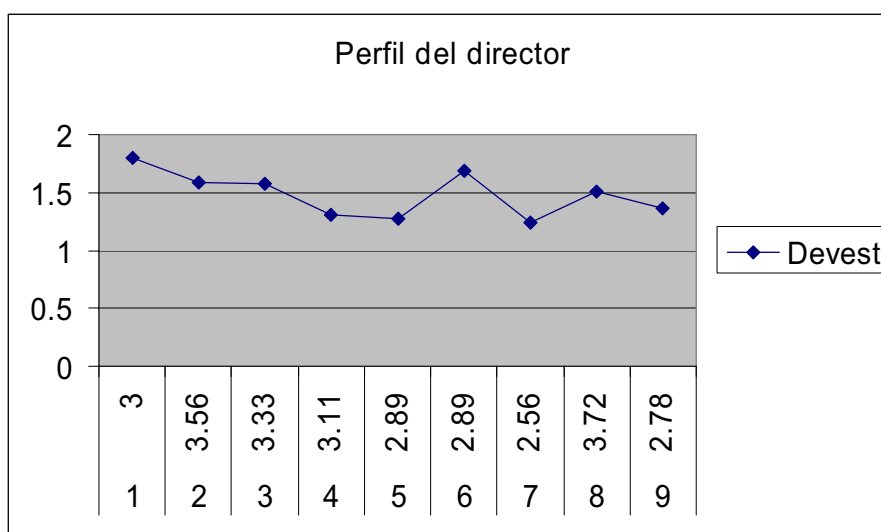
Otro aspecto común que predomina en las comunidades científicas es la teoría del caos, la gente esta desorientada, trabaja en forma individual, hay inconformidad, compromiso a medias, entre otras manifestaciones. La función principal de un líder es guiar, orientar, dirigir,

acompañar, evaluar e incluso supervisar. Por lo tanto, la mayoría de las personas y equipos de trabajo necesitan de líderes que los guíen y los orienten e incluso en la vida personal. Situación que lleva al líder a integrar en su estilo de mando y dirección un enfoque espiritual.

Tabla 2. Perfil del director de un Centro de Investigación.⁴

| Funciones | Promedio | Devest |
|--|----------|--------|
| Realizar investigación y publicar resultados. | 3.00 | 1,80 |
| Gestión y ejecución de proyecto de investigación. | 3.56 | 1,59 |
| Formación de investigadores. | 3.33 | 1,58 |
| Detectar temas de investigación pertinentes. | 3.11 | 1,31 |
| Coordinar y dirigir profesionales de alto nivel. | 2.89 | 1,27 |
| Poseer condiciones éticas, científicas y académicas. | 2.89 | 1,69 |
| Ser un profesional reconocido nacional internacionalmente. | 2.56 | 1,24 |
| Capacidad visionaria para desarrollar programas y proyectos que permitan la transferencia de tecnología. | 3.72 | 1,51 |
| Dirección de servicios de investigación y extensión tecnológica. | 2.78 | 1,36 |

Fuente: Investigación de campo 2005



⁴ Instrumento elaborado con la adaptación del cuestionario diseñado en 2003 para medir la Gestión del Capital humano en las IES, investigadores Berta Ermila Madrigal Torres, Fernando Fuentes Tovar y Aries Edita Palacios, con referencia del artículo del Dr. David Wong Díaz titulado “Perfil de los directores y la teoría de los roles gerenciales de Miztberg.

El ítem que tuvo mayor puntuación es que el directivo tenga capacidad visionaria para desarrollar programas que permitan la transferencia de tecnología. Esto indica que el directivo debe resolver los problemas cotidianos con visión adecuada.

Gestión y dirección

| Funciones de gestión | Promedio | Devest |
|--|-----------------|---------------|
| Gestión de recursos y apoyos para el centro. | 2.78 | 1,30 |
| Relaciones con órganos de gobierno. | 3.22 | 0,97 |
| Relaciones interinstitucionales. | 3.33 | 1,50 |
| Preparación de reportes e informes. | 2.78 | 0,97 |
| Juntas de trabajo con directivos. | 3 | 1,12 |

Fuente: Investigación de campo 2005

Lo prioritario en la Gestión y dirección es el cumplimiento con las relaciones con los órganos de gobierno, así como, todo lo que implica informar referente a las actividades que realizan de acuerdo a normas preestablecidas, de alguna manera, distrae la atención de los integrantes de un equipo de trabajo. Mientras que las actividades relacionan con las actividades propias de la investigación, no resultan tediosas realizarlas, porque se está en contacto directo con las ideas que se confirman las hipótesis de investigación y la satisfacción por la creación de nuevos conocimientos.

Roles gerenciales según Mitzberg. En su experiencia personal que valor les daría a cada uno.

| Roles que desempeña el directivo en un centro de investigación | Promedio | D. Estandar |
|---|-----------------|--------------------|
| Figura decorativa | 2.67 | 1,66 |
| Enlace | 3.11 | 0,78 |
| Líder | 3.00 | 1,50 |
| Monitor | 3.11 | 1,17 |
| Diseminador | 3 | 1,00 |
| Vocero | 2.44 | 1,33 |
| Vendedor | 2.78 | 0,97 |
| Manejo de contratiempos | 2.67 | 1,22 |
| Asignación de recursos | 3.00 | 1,32 |
| Negociador | 2.89 | 1,69 |

Fuente: Investigación de campo 2005

La capacidad del directivo de un centro para ser el enlace formal entre las instancias correspondientes se definen en la entrevista como de vital prioridad; así como, ser una persona quien venda o persuada la conveniencia de llevar a cabo determinadas acciones en beneficios del bien común del contexto social que demanda respuestas a sus necesidades; entre resolver los contratiempos inherentes al buen funcionamiento y la planeación de las actividades que reflejen prioridades de justificar la asignación de recurso a tal o cual acción. La constante toma de decisiones permite definir la fortaleza del líder para dejar en términos secundarios la figura decorativa; en última instancia queda el aspecto negociador que confirma el dicho “el poder se ejerce”, permite renovar la confianza que le confirman al nombrarlo como responsable de centro, en el entendido que la decisión que el directivo tome será para el bien común, de

alguna manera existe el consentimiento implícito de los demás con fin de evitar los contratiempos.

| Roles del líder científico | promedio | Devest |
|-----------------------------------|-----------------|---------------|
| Investigación | 3.11 | 1.76 |
| Vinculación | 2.89 | 1.54 |
| Líder | 3 | 1.58 |
| Monitor | 3.11 | 0.93 |
| Diseminador | 3 | 1.41 |
| Vocero | 3 | 0.87 |
| Vendedor | 3.11 | 1.05 |
| Manejo de contratiempos | 2.78 | 0.97 |
| Asignación de recursos | 2.67 | 1.07 |
| Negociador | 2.56 | 1.13 |

Fuente: Investigación de campo 2005

Roles gerenciales según Mitzberg.

En su experiencia personal que valor les daría a cada uno

| Roles que desempeña el directivo en un centro de investigación | Promedio | D. Estandar |
|---|-----------------|--------------------|
| Figura decorativa | 2.67 | 1,66 |
| Enlace | 3.11 | 0,78 |
| Líder | 3.00 | 1,50 |
| Monitor | 3.11 | 1,17 |
| Diseminador | 3 | 1,00 |
| Vocero | 2.44 | 1,33 |
| Vendedor | 2.78 | 0,97 |
| Manejo de contratiempos | 2.67 | 1,22 |
| Asignación de recursos | 3.00 | 1,32 |
| Negociador | 2.89 | 1,69 |

Fuente: Investigación de campo 2005

Los resultados muestran datos muy interesantes en relación a los roles que ocupan los tres primeros lugares que debe desempeñar un directivo. En segundo lugar con un promedio de tres puntos queda el de líder lo cual, indica la importancia que este rol es para la organización y el subordinado. Este rol es “el corazón del subordinado y el gerente según Mitzberg y el poder directivo aunque los subordinados no tengan relación directa interpersonal” este rol en la dirección es el de los más importantes que el directivo debe asumir en su función. Porque de él se deriva que determine y guía la misión y visión de la organización que es lo que se debe hacer-guía, define estructuras y el ambiente, motiva, selecciona, promueve, trata de equilibrar las necesidades de la organización y de los subordinados.

Los roles de enlace y monitor con 3.11 en la escala de uno al cinco, ambos ocuparon el segundo lugar están relacionados con el rol del líder, aspecto que nos lleva a recordar las múltiples facetas de un directivo y lo visionario que tiene que ser al desempeñar su función. Lo que los investigadores demanda de sus directiva principalmente estriba en este sea el centro de comunicación e información en su organización que este sea capaz de formar y mantener un

contar una red de contactos internos y externos para el intercambio de la información esencial de las acciones de la organización. ¿Pero que sucede, cuando el directivo viaja, y solo el sabe lo que esta sucediendo en lo externo y en lo interno? Tanto la función de enlace como la de monitor deben ser vitales en su gestión gerencial porque como monitor debe estar monitoreando operaciones internas y acontecimientos externos, buscando oportunidades y sobre todo haciendo el enlace con lo que se puede hacer y su equipo de trabajo.

Conclusiones

Pero que decir de los directivos que son asignados a estos puestos y que su meta personal no se relaciona con la dirigir, liderar, monitorear y ser el enlace de su personal. El gobierno y usuarios de un centro de investigación. Su meta personal si es investigador es y será siempre seguir investigando, viajando para asistir congresos o realizar investigación y sobre todo el de publicar. Cuando en esencia debería ser aplicar el conocimiento que esta generando. En su defecto si es un político su misión y visión la encausa a otras funciones con congruentes con las necesidades del centro o dependencia que dirige o acepta dirigir y además recibe un salario por ocupar el puesto, al realizar esta investigación y acercamiento al perfil de los directores, investigadores, y los resultados de la investigación se abren nuevas veredas de investigación o preguntas como ¿Pero que hacer cuando el directivo carece de la menor habilidad de líder? ¿Qué comportamientos se generan en el equipo de trabajo?

Otro fenómeno o problema que se enfrenta los institutos y centros de investigación cuando son asignados un administrador pragmático o burócrata desligado de las habilidades interpersonales y de liderazgo. Cuando según el se apegan a los lineamientos normativos y estructurales de la organización descuidando la necesidad real del centro de trabajo o en su defecto con poca o nula flexibilidad administrativa. La función de dirigir y coordinar instituciones de investigación se ha venido prostituyendo debido a que existen valores en los directivos que se distorsionan toman un puesto para el cual no están preparados para desempeñar o no es su prioridad. Esto surge otra pregunta de investigación ¿Cuáles son los valores de los directivos? ¿Cuál es la agenda del gobierno para formar y capacitar a sus directivos? ¿Cuál debería ser?

Aunque en el interrogante se le dice a los encuestados que le den un valor a los roles de gestión predominante de un directivo de un centro de investigación. Los roles gerenciales según Mizbertg “actúan como criterios de evaluación para evaluar el funcionamiento de un gerente en su/su papel” lo cual implica que los entrevistados le dieron el penúltimo valor de importancia a la que es el rol de figura decorativa “Figurehead” lo cual implica que lo que menos demanda un centro de investigación es un directivo que realice este rol. Sin embargo en las estructuras organizacionales es el que representa la autoridad y la forma del arribo al poder en la mayoría de los casos va encaminado a este comportamiento: como la autoridad de la institución pero limitada. Esta será respetada, atendida y tomada en cuenta dependiendo del estilo de liderazgo y los otros roles que desempeñe el individuo.

La capacidad del directivo de un centro para ser el enlace formal entre las instancias correspondientes se definen en la entrevista como de vital prioridad; así como, ser una persona quien venda o persuada la conveniencia de llevar a cabo determinadas acciones en beneficio del bien común del contexto social que demanda respuestas a sus necesidades; entre resolver los contratiempos inherentes al buen funcionamiento y la planeación de las actividades que

Folleto Gerenciales Octubre, 2005

reflejen prioridades de justificar la asignación de recurso a tal o cual acción. La constante toma de decisiones permite definir la fortaleza del líder para dejar en términos secundarios la figura decorativa; en última instancia queda el aspecto negociador que confirma el dicho “el poder se ejerce”, permite renovar la confianza que le confirmen al nombrarlo como responsable de centro, en el entendido que la decisión que el directivo tome será para el bien común, de alguna manera existe el consentimiento implícito de los demás con fin de evitar los contratiempos.

De la misma manera que se preguntó los roles del directivo se cuestionaron los roles del investigador haciendo dos cambios en la denominación de los roles, el de figura decorativa o de dirección se cambia por investigación y el de enlace por vinculación cuyos resultados se pueden apreciar en la siguiente tabla.

Roles del líder investigador

| Roles | Promedio | Devest |
|---------------------------|-----------------|---------------|
| Investigación (dirección) | 3.11 | 1.76 |
| Vinculación (enlace) | 2.89 | 1.54 |
| Líder | 3 | 1.58 |
| Monitor | 3.11 | 0.93 |
| Diseminador | 3 | 1.41 |
| Vocero | 3 | 0.87 |
| Vendedor | 3.11 | 1.05 |
| Manejo de contratiempos | 2.78 | 0.97 |
| Asignación de recursos | 2.67 | 1.07 |
| Negociador | 2.56 | 1.13 |

Fuente: Investigación de campo 2004

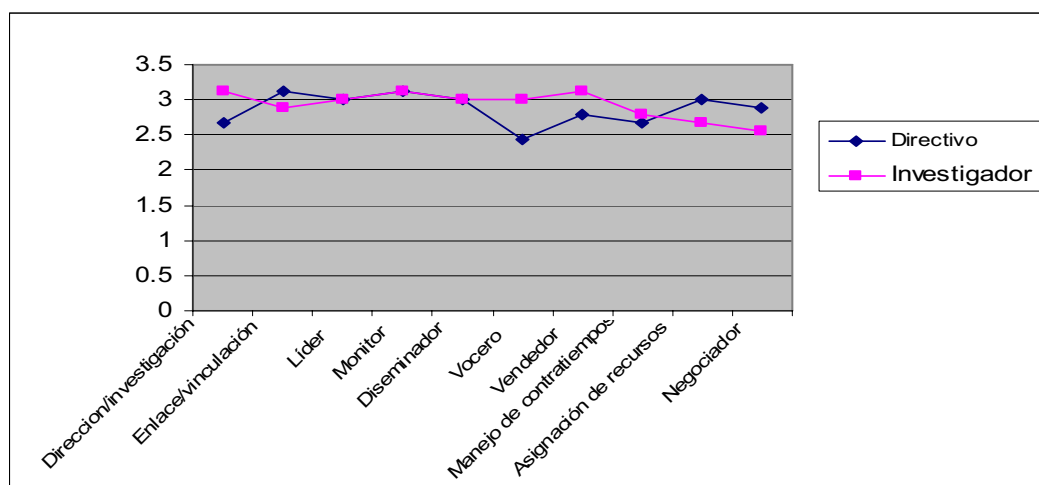
El rol que mayor calificación alcanzo el la función de investigación con un promedio de 3.11 por ciento, aspecto que refleja una lógica, con la misma puntuación es el rol de monitor y vendedor . lo cual indica que el investigador tiene y debe contar con amplias habilidad de recibir, asimilar la información de muchas fuentes para poder realizar su investigación. Pero, a la vez el de poder vincular y relacionarse con otro tipo de organizaciones que este haciendo investigación de su mismo campo. Poder descubrir cambios, oportunidades y problemas a solucionar y tener los sufrientes argumentos para poder convencer, persuadir e influencias en quienes toman las decisiones que normalmente son personajes o directivos más enmarcados en misiones políticas o de gestión.

Los roles que van en tercer lugar del investigador con un valor de 3.00 es el de líder, vinculación con 2.89 y manejo de contratiempos con 2.78. Roles que están interrelacionados y que dos segundos se pueden considerar como habilites de líder. Además de ser un investigador este tiene que ser un líder en su área de competencia tener vinculación constante con su contraparte y poder manejar los contratiempos que se le presenten en el desempeño de su actividad. Los roles con menor puntuación es el de negociador con un promedio 2.56 y el de asignación de recursos con 2.67.

Roles del directivo y el investigador

Se hace un análisis comparativo de los roles del directivo y el investigador y se puede apreciar en la gráfica uno y en la tabla cinco. Donde percibe que hay roles distintivos de una función y otra. Pero al igual que se encuentran los mismos valores en las funciones de enlace, líder y monitor. Lo cual refleja que habilidades predominantes deben conjuntarse en el desempeño de estos roles. Lo que si llama la atención los valores donde sale más baja la función del directivo que son: diseminador vocero y vendedor. Roles no limitados de una actividad y otras pero si muy importantes para el directivo.

Grafica uno roles del directivo y el investigador



Roles del directivo y del investigador

| Roles | Directivo | Investigador |
|-----------------------------------|-----------|--------------|
| Figura decorativa (investigación) | 2.67 | 3.11 |
| Enlace (vinculación) | 3.11 | 2.89 |
| Líder | 3.00 | 3.00 |
| Monitor | 3.11 | 3.11 |
| Diseminador | 3 | 3.00 |
| Vocero | 2.44 | 3.00 |
| Vendedor | 2.78 | 3.11 |
| Manejo de contratiempos | 2.67 | 2.78 |
| Asignación de recursos | 3.00 | 2.67 |
| Negociador | 2.89 | 2.56 |

El resultado de este análisis

A manera de conclusión

Por lo tanto, si los empleados talentosos, tienen muchas opciones antes de elegir con quien emplearse, y si por otro lado existe el desempleo, la tarea del líder también debe basarse en organizar. Organizar un grupo de empleados que se sumen por proyectos, (cuando termine ese proyecto emigrarán a otro), organizar los recursos, organizar los sistemas, en síntesis, organizar el conocimiento individual y los conocimientos de los seguidores para orientarlos organizadamente a un objetivo. De acuerdo como lo menciona.....

Recomendaciones.

El directivo o líder que en su práctica profesional tenga que coordinar el esfuerzo humano para alcanzar objetivos. Tiene que aprender a motivar a la gente con razones y convicciones, incorporar y dotarse de un estilo de liderazgo.

Bibliografía

- Belly, Pablo, (2001), *Liderazgo*, <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/67/direv.htm>, fecha de consulta (6/01/2005).
- Bennis, Warren, G (2004), "The seven ages of the leader", *Harvard Business Review*, volume 82, number 1, January.
- Boyett, Joseph, (1998), *Hablan los Gurus*, Editorial Norma, Colombia.
- Casares Arrangoiz, David, (1994), *Liderazgo: capacidades para dirigir*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Chiavenato, Idalberto, (2000), *Administración: teoría, proceso y práctica*, McGraw-Hill, Colombia.
- Cleary, Thomas, (1999), *El arte del liderazgo*, EDAF, Madrid.
- Codina Jiménez, Alexis, *Que hacen los directivos*, <http://www.gerenciasalud.com/art22.htm> 2002, fecha de consulta (04/01/2005).
- Coleman, Daniel, (1995), *La inteligencia emocional*, Javier Vergara, México.
- Coleman, Daniel, (2000), "Leadership that Gets Results", *Harvard Business Review*, núm. 2, vol. 78.
- Cribbin, James, J., (1972), *Effective Managerial Leadership*, American Management Association.
- Crosby, Philip, (1996), *Principios absolutos del liderazgo*, Prentice Hall, México.
- Davis, Keith y Newstrom, John, (1991), *El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*, Edit. Mc Graw Hill. México. PP 734.
- Dubrin, Andrew J., (1999) *Serie fácil: Liderazgo*, Prentice Hall.
- Dubrin, Andrew J., (2000), *Fundamentos de administración*, International Thompson Editores, México.
- Eyssautier de la Mora, Maurice, (2000) *Elementos básicos de la administración*, Trillas, México.
- Fiedler, Fred, (1967), *A theory of leadership effectiveness*, Mc. Graw Hill. New York.
- Galván, Karla, *Enfermedad de genios, El síndrome de Asperger se manifiesta mediante actitudes excéntricas*, Lecturas para el consultorio, volumen 12 número 11, editorial multicolor noviembre del 2004.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich y James Donnelly, (1994), *Las organizaciones*, Addison-Wesley Iberoamericana.
- González, Luis Jorge, (1997), *El secreto de Gandhi*, Font, México.
- Gordon Selfridge, H., "El liderazgo", <http://www.comayor.com.mx/karma/liderazgo.html>, fecha de consulta (04/01/ 2004).
- Hersey P. y Blanchard K, (1988), "Management of organizational behavior" Prentice hall.
- Hersey, Paúl y Dewey, Jonson, (1996), *Administración del Comportamiento Organizacional*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.
- House, Robert J., (1971), "A path goal theory of leadership effectiveness" *Administrative Science Quarterly*.
- Joiner, Brian L., (1995), *Gerencia de la cuarta generación*, McGraw-Hill, México.
- Josey-Bass, (1996), "Leadership Development / Desarrollo del liderazgo The connective edge: Leading in an interdependent world (English) Lipman-Blumen", J. San Francisco.
- Kotter, John, (1990), *El factor liderazgo*, Edit. Diaz de Santos S.A. Madrid. PP. 164
- Kouzes, Jim y Posner, Barry, (1999), *El desafío del liderazgo*, Granica, Argentina.
- Landrum, Gene N., (1995), *El perfil de los genios*, Edamex, México.
- Lazzati, Santiago, (1999), *Anatomía de la organización*, Macchi, México.
- Mandred F.R., Puttin, Kets de Vries, (2004), "Leader on the couch", *Harvard Business Review*, volume 82, number 1, January.
- Manz, Charles y Sims, Henry (1993), *Superliderazgo. Cómo enseñar a otros a autoliderarse en la empresa*, Edit. Paidós. Barcelona. P. 329
- Mintzberg, Henry. (1991). *El trabajo directivo. Folklore y realidad*, en "Mintzberg y la Dirección", Mintzberg, Henry (1973) *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, Díaz de Santos S.A., Madrid, pp.5-25.
- Montgomery, Paula S. y Grove, Roslin, (2003), *Visionary leaders by design*, Ed. D, spring.
- Nelligan, Mauricio, (1999), *Liderazgo auténtico*, Edamex, México.
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary (2000), *Administración*, Pearson, México.
- Robbins, Stephen P., (1999), *Comportamiento organizacional*, Prentice Hall.
- Rue, Leslie W. y Lloyd L. Byars, (1995), *Administración: teoría y aplicaciones*, Alfa Omega.
- Torres Tasso, Emperatriz, (1997), *Habilidades sociales "Manejo de los problemas de conducta social en el hogar y la escuela"*, Colegio B.F. Skinner, Lima, Perú.