



Boletín Científico Técnico INIMET

ISSN: 0138-8576

normateca@inimet.cu

Instituto Nacional de Investigaciones en
Metrología
Cuba

Delgado Arrieta, Grizel
La dirección del personal científico: un reto
Boletín Científico Técnico INIMET, , 2006
Instituto Nacional de Investigaciones en Metrología
Ciudad de La Habana, Cuba

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223018924009>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

LA DIRECCIÓN DEL PERSONAL CIENTÍFICO: UN RETO

Autor: MSc. Grizel Delgado Arrieta

Instituto Cubano de Investigaciones de los Derivados de la Caña de Azúcar

E-mail:grizel.delgado@icidca.edu.cu

Este trabajo fue tomado del: Boletín Electrónico enviado por el IDICT con el tema de Ciencia -Innovación -Medio Ambiente y Sociedad, No 9 año 2006

RESUMEN

Para lograr un alto desempeño en la actividad de dirección y conducir a los subordinados a cumplir sus objetivos, se hace cada vez más necesario alcanzar el liderazgo, para lo cual es imprescindible dominar las técnicas de dirección y aplicarlas de forma personalizada, teniendo en cuenta las características y motivaciones del personal subordinado.

El personal científico en su generalidad, manifiesta características específicas y comprende varios grupos, que a su vez se distinguen en cuanto a motivaciones, intereses y aptitudes, lo cual es importante considerar para lograr una gestión de dirección eficaz y obtener los objetivos que persigue el desarrollo de la Ciencia en Cuba.

INTRODUCCION

Es el investigador científico un subordinado especial, difícil, insubordinado, por lo que requiere de una dirección personalizada. ¿Por qué se hace a menudo esta afirmación?

Es conocido que entre las principales responsabilidades de un directivo esta la de lograr una adecuada relación con sus subordinados por ser estos los que justifican su cargo y le permiten obtener los resultados en su gestión [1], no obstante por cotidiana esta relación, no deja de tener múltiples dificultades en tanto se involucran en ellas personas con diferentes temperamentos, capacidades, motivaciones, intereses y aptitudes. En el caso de la dirección del personal científico, se agudizan las dificultades de los directivos para establecer una relación armónica y de liderazgo, si no se toman en cuenta las particularidades que distinguen a este subordinado específico.

Es de señalar que se aborda un tema muy controvertido, solo con la intención de abrir un debate sano y constructivo mediante una reflexión creativa que induzca avances en el cómo proceder en la dirección del personal científico.

CARACTERISTICAS DEL INVESTIGADOR

El investigador científico se caracteriza por ser analítico, lógico, creativo, y se siente en el deber de ser proactivo por excelencia, por lo que constantemente deben esperarse de él nuevas ideas, que el directivo debe acoger con interés aunque no comprenda aún la total dimensión de la idea, con vistas a mantener la motivación y no frenar iniciativas valiosas a destiempo.

Generalmente ama apasionadamente su trabajo, y considera sus resultados como hijos, los cuales defiende con similar pasión, no aceptando fácilmente el cierre de un proyecto que aún considera no concluido; es decir, que con frecuencia personaliza su actividad y los factores que la influyen.

Tiene visión de futuro, lo que le es inherente a las características estratégicas de la actividad que realiza, por lo que tiende a evaluar los problemas con similar proyección, adelantándose en la percepción de futuros problemas y sintiéndose en la obligación de

enfrentar o desacreditar, lo que unido a que en ocasiones llega a tener alto prestigio y reconocimiento entre sus colegas, puede conllevar a que al directivo le sea difícil hacerle requerimientos o señalamientos, sin lesionar su imagen ante el colectivo y ante si mismo. No es fácil ni conveniente imponerle una idea, es necesario convencerlo, motivarlo para realizar una tarea en la que verdaderamente pueda dar resultados.

Habitualmente es rebelde y le disgusta estar sometido a estrictas reglas organizativas rígidas disciplinas y controles excesivos, dado que la actividad que realiza requiere de autocontrol y responsabilidad. Prefiere el horario abierto, ya que el trabajo intelectual no se detiene por reglamentaciones de horarios específicos y se puede ser más productivo cuando las condiciones están dadas para ello. Por lo general, lleva su propio control en cuanto al cumplimiento de etapas de trabajo y la entrega de informes para satisfacer los controles administrativos puede en su opinión no coincidir con el cierre de determinadas etapas investigativas[2], estimando entonces el tiempo destinado a estos menesteres como tiempo perdido, por no ser considerados momentos de creación o descubrimiento.

Generalmente, los investigadores están concientes de que la actividad científica requiere de gran cantidad de recursos y financiamiento importante, pero dado en que confían en obtener resultados estratégicos de alto impacto económico y social, son exigentes en cuanto al aseguramiento necesario para desarrollar su actividad. Por otro lado debe tenerse en cuenta que el investigador trabaja con alto nivel de incertidumbre y en ocasiones se le hace difícil responder con concreción ante requerimientos de carácter administrativos sobre fechas de cumplimientos y resultados específicos a obtener.

Dada las características de su labor, necesita trabajar con tranquilidad y concentración, por lo que en ocasiones anda abstraído y un tanto “desconectado de la realidad”, sintiéndose contrariado cuando constantemente es sacado de este estado, para ser involucrado en las actividades cotidianas de un centro laboral, tornándose en ocasiones irascible.

Dado el carácter eminentemente ético de su profesión y el patrón de valores que caracteriza al investigador, donde predomina la honestidad, en general el investigador desprecia los errores éticos[3] y cuando algunos incurren en estos errores para buscar un beneficio personal, pueden ser peligrosos, dado la astucia y sagacidad que los caracteriza.

Al investigador lo satisface mucho el reconocimiento moral, lo que se justifica si se tiene en cuenta que en este ámbito el prestigio técnico puede, además, conllevar a mejores oportunidades de trabajo y de apoyo institucional.

Al reflexionar en todo lo antes expuesto puede comprenderse que frente a la encomienda de dirigir un colectivo de investigadores científicos, sea necesario elaborar una estrategia de dirección personalizada, mas si se tiene en cuenta que dentro de este personal hay grupos con características específicas que deben ser consideradas.

LA DIRECCIÓN DE LA MUJER INVESTIGADORA

La mujer científica, como cualquier mujer trabajadora de nuestra sociedad, aún tiene un peso muy alto en las responsabilidades del hogar y la atención a los hijos u otros familiares desvalidos; enfrenta con gusto la maternidad pero tiene que afrontar sus consecuencias y repercusión en el ámbito laboral.

¿Cómo afecta lo anterior su desempeño? ¿Se debe prescindir de la mujer en el campo de la investigación científica?

La mujer en Cuba representa 67.27 % de la fuerza técnica del país y un 50.9 % del

colega masculino pues sabe que inesperadamente puede ausentarse para cumplir con obligaciones familiares impostergables [5].

El directivo con personal femenino subordinado debe tener en cuenta lo anterior y considerar que además de enfrentarse a un subordinado con todas las características que antes hemos discutido que manifiesta un investigador, se enfrenta a una persona con un alto compromiso hacia la atención y organización de la vida familiar que es además un deber social. El jefe en estos casos debe ser especialmente humano y flexible.

LA DIRECCIÓN DE LOS JOVENES INVESTIGADORES

¿Cómo dirigir al joven investigador?

Este es un sector del personal científico que requiere una atención particular debido a su inexperiencia, ya que constituye la cantera de renovación natural.

El joven investigador presenta mucha de las características del investigador antes mencionadas, pero además está ansioso por capacitarse, superarse, apropiarse del conocimiento que lo rodea, porque se sabe relevo; comete errores por inexperiencia, puede tener rasgos autosuficiente porque conoce nuevas técnicas, métodos y tecnologías, propias de su tiempo, está muy actualizado en algunas temáticas y puede tender a desdeñar la experiencia. Son individuos talentosos, ya que han logrado realizar sus estudios universitarios después de pasar por exigentes sistemas de selección en los distintos niveles de enseñanza que garantizan la calidad cada día mayor del graduado universitario en Cuba.

Últimamente se notan algunos rasgos de individualismo entre los jóvenes investigadores, ya que en ocasiones priorizan su superación y bienestar personal, al compromiso social o laboral. Quieren brillar, triunfar y sin embargo a veces muestran rasgos de inseguridad, entre otras cosas por no reconocer la importancia de los valores éticos de su profesión, los cuales aun no son suficientemente inculcados en los programas educacionales de las Universidades, ni en los centros de investigación a los que se incorporan.

Es importante tener en cuenta que en específico en Cuba, los jóvenes investigadores están sometidos a la agresión imperial de países desarrollados que practican el robo de cerebros, a cambio de beneficios personales, oportunidades de superación y mejores condiciones de trabajo [6].

Teniendo en cuenta lo anterior el directivo con personal científico joven subordinado debe comprender que este grupo requiere una atención particular, donde la comunicación es imprescindible. Debe garantizar que se oiga la voz del joven, que aporte sus ideas, para que gane en confianza y al escucharlo se sabrá donde comete errores, cuales son sus aspiraciones y sentimientos.

Es fundamental que el directivo coadyuve a forjar el sentido de pertenencia, mediante la transmisión de los valores y la cultura de la organización; debe fomentar los valores éticos tanto del trabajo científico como del sector y de la sociedad en general.

El jefe debe preocuparse por la capacitación personalizada y estratégicamente diseñada dirigida a fines concretos, mediante asignación de tutor, garantizando que el conocimiento del personal ajeño se transmita al joven con tiempo suficiente para garantizar el relevo.

A su vez debe orientar el trabajo de forma que permita al joven investigador conocer el trabajo desde la meseta (base) y usar recursos de dirección que logren la motivación y

no son eficaces en este empeño y por otra parte algunos se angustian por no contar con personal joven designado o dispuesto a recibir y perpetuar dichas experiencias y conocimientos y lograr su lógica continuación.

Por otra parte, el personal científico añejo generalmente mantiene su capacidad técnica con muy avanzada edad y no acepta con facilidad la inevitable necesidad de pasar a la jubilación dando paso a la nueva generación, considerando además la afectación económica a que esto conlleva.

En general, este grupo está permeado de costumbres y tradiciones, caracterizándose por ser más resistente al cambio, lo que en ocasiones interfiere en el desarrollo natural de la organización., sin embargo su sentido de pertenencia es incuestionable lo que contribuye a mantener los valores y la cultura organizacional.

El jefe de personal científico con estas características debe trazar una estrategia específica para estos casos, tratándolos con especial tacto y sensibilidad, pero exigiéndole que el conocimiento adquirido y el prestigio ganado lo vuelquen en acciones que aumenten los logros y prestigio institucionales.

Debe garantizarles el relevo, convenciéndolo de su importancia cuando sea necesario y emplearlo permanentemente en tareas de asesoría y capacitación del personal joven y de todos en general. A su vez debe fomentar el respeto y reconocimiento del colectivo hacia este personal que ha dedicado su vida a aportar conocimiento y ha contribuido a los logros de la institución.

La dirección administrativa y la científica. Otra arista del problema

¿Debe ser dirigido el personal científico por científicos necesariamente?

Ante esta interrogante pueden ser diversos los criterios, no obstante debe tenerse en cuenta que al seleccionar un buen investigador como directivo puede incurrirse en el error de seleccionar un directivo centrado en la tarea, cuyo principal objetivo sea cumplir con la tarea y desplegar su capacidad técnica, desconociendo los métodos y herramientas de dirección imprescindibles, para lograr el liderazgo necesario en su colectivo.

El directivo del personal científico debe adecuar las herramientas de dirección a las características particulares de sus subordinados, considerando que dentro de la caracterización general del investigador, hay particularidades de temperamento, carácter, talento, conocimiento y experiencia; por lo que se hace necesario gestionar las competencias y el conocimiento con precisión y previsión, tratando de extraer el máximo de eficacia y eficiencia de cada uno.

Debe tenerse en cuenta además que la dirección administrativa y científica tienen aspectos comunes y otros que las diferencian. En común, ambas direcciones deben fomentar el trabajo en equipo, emplear herramientas de dirección conocidas como la toma de decisiones, la delegación, fomentar la creatividad y la motivación, en general deben tender al liderazgo, sin embargo difieren en los objetivos ha alcanzar que en un caso están mas dirigidos a la organización , el control y la disciplina y en el otro más enfocado al trabajo en proyectos con equipos multidisciplinarios, que es necesario guiar a la obtención de resultados concretos de carácter científico.

Es necesario considerar que comúnmente el directivo está cargado de tareas administrativas, lo que le dificulta seguir de cerca el desarrollo de las tareas de investigación de sus subordinados [7], las que además, en muchas ocasiones, conllevan un alto grado de especialización que requieren para su evaluación el

Está en manos del directivo del personal científico, la gestión de competencias, la gestión del conocimiento, fomentando la capacitación de manera personalizada y estratégica, previendo las necesidades de conocimiento para futuras investigaciones; así como lograr el reconocimiento y adecuada consideración de las características y los valores del colectivo que dirige.

Si triunfa en este empeño, el directivo del personal científico se sentirá doblemente recompensado, ya que luego de todo lo antes planteado, es evidente que dirigir al personal científico es un reto y si se logra rebasar con éxito, quedará la satisfacción de haber sido no solo un jefe eficaz, si no de haber logrado la noble tarea de haber contribuido a crear nuevo talento, a aportar nuevo conocimiento, a cumplir metas y objetivos que se revertirán en un bien económico-social y en algunos casos de una dimensión universal.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- [1] Pérez, A. y Díaz, C.: "El directivo y la ideología organizacional cubana.. Editorial Ciencias sociales, La Habana. 2003.
- [2] Gálvez, L. O.: Ciencia, Tecnología y Desarrollo. Editorial Científico Técnica. La Habana. 1986.
- [3] López Bombino L.: La ética del científico: mínimo enfoque de un gran problema. En: Problemas sociales de la ciencia y la tecnología. La Habana: Editorial: Félix Varela, 1994.
- [4] Anuario Estadístico de Cuba, versión 2004.
- [5] Behrensen, C.: Mujer ejecutiva: un desafío, una propuesta real en estos tiempos. [http. www. Gestio Polis.com](http://www.GestioPolis.com). 2005.
- [6] Castro, F.: Ciencia, Innovación y futuro. ISBN 959-254-028-4. Ediciones especiales. Instituto cubano del Libro, La Habana, 2001.
- [7] Hiebaum de Bauer, K. S. : Reflexión sobre "Mi desarrollo como un líder" basado en mando y conceptos de comportamiento organizativo. [http. www. Gestio Polis.com](http://www.GestioPolis.com). 2005.