**Estilos de liderazgo de los Responsables Técnicos de los Laboratorios Nacionales de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)**

La presente entrevista forma parte de la investigación “Estilos de liderazgo en los Laboratorios Nacionales de la Universidad Nacional Autónoma de México”, dirigida por el Dr. Jaime Jiménez Guzmán, del Instituto de Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y Sistemas de la UNAM, y financiada por el Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica (PAPIIT).

El objetivo de esta investigación es conocer los estilos de liderazgo de los Responsables Técnicos[[1]](#footnote-1) de los Laboratorios Nacionales de la UNAM. La aproximación a los estilos de liderazgo se hace a través del análisis de las experiencias y prácticas del Responsable Técnico (RT) en el laboratorio. Estas experiencias y prácticas se pretenden sean conocidas a partir del llenado del presente documento, lo cual se estima en un máximo de 30 minutos. La información proporcionada para satisfacer el objetivo de la investigación se reservará exclusivamente al análisis agregado y sobre la base de la confidencialidad.

**Actividad:** Entrevista

**Temática**: El liderazgo en los Laboratorios Nacionales de la UNAM

**Laboratorio:** Investigación Ecotecnológica y Sustentabilidad

**Día:** 21 de junio de 2019

**Lugar:** Instituto de Investigaciones en Ecosistemas y Sustentabilidad UNAM, Ciudad Universitaria, Morelia, Michoacán.

**Hora:** 12: 00 horas

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nombre del RT** | **Edad** | **Grado académico** | **Nombramiento** |
| Horacio Armando Paz Hernández | 56 | Doctor | Investigador Titular C |

**Instrucciones**

El documento está dedicado a conocer su experiencia en la conducción del laboratorio. Usted puede responder abiertamente a las preguntas.

1. Proporcione una breve semblanza sobre su trabajo académico

Yo hago investigación en el área de ecología fisiológica de plantas, el interés principal de este laboratorio es investigar si existen patrones generales de respuesta de las plantas a factores extremos de estrés ambiental. Esto nos interesa por dos razones, nosotros queremos generar herramientas útiles para que los restauradores de las zonas degradadas, que inicialmente fueron bosques, tengan guías o herramientas para poder seleccionar especies que son potencialmente útiles porque pueden soportar ambientes extremos, estos ambientes se generan con la degradación, sobre todo los problemas en el suelo, las sequías o las inundaciones, por ejemplo. También estamos interesados en eso porque la información obtenida nos permite ayudar a las personas que están haciendo proyecciones de cambio climático, de cómo va a cambiar la vegetación, si las especies van a hacer exitosas, en qué ambientes futuros, y como van a ser más extremos en temperaturas esta investigación entonces quiere generar directrices que sean útiles para la gente que va a tomar decisiones sobre cómo conservar y manejar los diferentes tipos de vegetación y las distintas especies de plantas ante los escenarios futuros del cambio del clima. Creemos que esto es muy útil porque estos dos factores de nuestro interés interactúan, declaración ambiental con cambio climático, y esto genera la aceleración de estos ambientes extremos, en esto estamos trabajando y dijo que estamos tratando de encontrar patrones generales porque la aproximación que usamos es a través del estudio de especies de muchas comunidades vegetales, no estudiamos la fisiología de una o dos especies de árboles, estudiamos decenas y cientos de especies, y estudiamos sobre todos los bosques tropicales, los secos y los húmedos, porque hay una diversidad de especies tan grande que sería imposible estudiar con mucho detenimiento y detalle en la fisiología de cada una de ellas, entonces hacemos ciertos muestreos midiendo en ciertas cosas muy claves en la fisiología de las plantas para ver si responden de manera similar o no, para caracterizar los continuos de variación de las estrategias para afrontar un ambiente extremó que ha evolucionado entre las plantas. Y es que hay límites porque muchas de esas plantas tropicales van evolucionando en ambientes tan secos símbolos que vienen, y tan secos como los que se generan con la degradación la cobertura vegetal, son plantas más sensibles a los minerales de las sequias, pero de cualquier manera tienen sus adaptaciones y entonces tienen limitaciones, desventajas, y entonces nosotros caracterizamos eso todas esas limitaciones y desventajas todo esto para poder generar herramientas. las cosas que nosotros estamos trabajando para producir en ese sentido son, por ejemplo, manuales muy sencillos de utilizar por parte de productores o de estudiantes, de investigadores o gobierno, hay diferentes versiones de ellos y que están basados en características muy sencillas que puedes observar en las plantas muy rápidamente, cuyas caracterizaciones tienen una eficiencia entre el 70 y 80 por ciento. Entonces, vamos del estudio de la adaptación en general a la aplicación y la generación de herramientas.

1. ¿Cómo fue el proceso para que fuera designado Responsable Técnico del laboratorio?

Esto se debió realmente a una coyuntura, este laboratorio lo inició otra investigadora, la Dra. Mayra Gabito, ella hizo las primeras gestiones para que pudiéramos tener un Laboratorio Nacional y logró conseguir el primer apoyo, por parte del CONCACyT, junto con el director, que en ese momento era Alejandro Casas, y lograron el financiamiento por dos años, 2016 y 2017. Establecieron como socio al Eco Sur, de Villa Hermosa, los cuales tienen intereses comunes, y en esos dos años ellos lograron conseguir financiamiento para adecuar espacios que ya teníamos y albergar el laboratorio en ambas sedes, para ampliar la sede, del Eco Sur, y luego para equiparse. Durante esos dos años hicieron esa labor, y después la Dra. Mayra se fue de sabático y entró otro investigador, el Dr. Carlos González, y estuvo como medio año, luego el director decidió cambiar de Responsable porque la dedicación del Dr. Carlos no era la que en ese momento se demandaba, entonces tuvieron un acuerdo mutuo donde decidieron cambiar de responsable, y me pidió que yo fuera el Responsable. Yo no tenía mucho interés en ser el Responsable pero, después de ver el proyecto, me pareció un proyecto muy importante para la institución y para la región, Entonces acepté, sin embargo, las líneas del laboratorio en ese momento no estaban tan cercanas a mí línea de investigación, no era un interés personal en términos de mis intereses de investigación, pero es más bien un interés de ayudar a la institución y a la región. En sí es un proyecto muy interesante, y ahora está mucho más equipado para hacer investigación y para dar servicios en el área de agroecología, sobre todo. Yo estoy interesado en el área de agroecología, pero no necesariamente trabajo en eso, pero sé que es tan importante que le entré. También le entre porque pienso que una dirección en la que tiene que crecer el laboratorio es una ampliar su cartera de investigación potencial y de servicios ahora al área de manejo forestal, y esa si está dentro de mi ámbito de investigación, el manejo forestal. cerca del 60 por ciento de los investigadores e investigadoras del Instituto trabajamos en esa área, entonces esto es un potencial brutal, de la masa crítica de investigación, y esto claro que podría canalizarse de una manera fuerte a través del laboratorio, y esa es la perspectiva que yo tengo sobre el laboratorio. Entonces yo le dije al director sí, esto está muy interesante, está muy bien para hacer servicios e investigación en agroecología, pero yo quiero abrir esta nueva línea, la de manejo forestal, por las razones que ya te dije, él me dijo que es una idea excelente, que contaba con todo su apoyo. Así me hice el Responsable de este laboratorio.

1. ¿Cómo organiza el trabajo científico en el laboratorio para el cumplimiento de sus objetivos (esquema de trabajo)?

En este momento la manera en que nosotros trabajamos, lo hacemos principalmente a través del gestor, pues este es el que recibe todas las solicitudes, internas y externas, y el gestor se comunica con los técnicos que hacen el trabajo en el laboratorio, y se comunica conmigo para que juntos tomemos decisiones sobre qué tipo de relaciones le convienen al laboratorio, tanto al exterior como al interior, a qué líneas de investigación en la institución podemos apoyar y a la vez, en esas decisiones, que yo en principio las platico con el gestor, decidimos que sí es posible, qué es lo que no podemos hacer, y generamos una cartera sobre las posibilidades y las condiciones que son prohibitivas para nuestro trabajo, y después yo genero un plan de acción, como una propuesta, y esto para hacer crecer al laboratorio en sus líneas de investigación, pero sobre todo en su generación de tecnologías, lo que nosotros llamamos ecotecnologías. Ecotecnología es cualquier instrumento o herramienta o procedimiento que permita manejar de manera más sustentable los sistemas socioecológicos, entonces se vale de todo. en general yo escribo una propuesta sobre qué es lo que tenemos que hacer para hacer crecer alguna de las líneas de investigación del laboratorio, y entonces voy y convocó al comité académico del laboratorio. Cuando yo entré a ser el Responsable Técnico pedi la formación de un comité académico, yo no quería tomar las decisiones solo pues quiero que este laboratorio nacional sea una unidad abierta para todo el Instituto, entonces pedí gente interesada en el laboratorio que represente diferentes líneas de investigación para tomar decisiones sobre la conducción del laboratorio y cómo hacer esa conducción, entonces forme ese comité, con investigadores y técnicos. Entonces cada vez que hay un planteamiento de un proyecto de direcciones para crecer el laboratorio, de planteamientos sobre La administración financiera del laboratorio, sobre compras de equipo importante, entre otras cosas, incluso en la generación de convenios, yo convoco a ese comité, y entonces no tenemos una reunión periódica sino más bien por demanda, pero yo lo convoco. Voy con el director, le hablo de los proyectos en puerta, y si él está de acuerdo los comenzamos a trabajar y entonces yo convoco al comité con la venia del director y el director es parte del comité también, entonces nos reunimos, yo presentó la propuesta, se discute y se toman decisiones, y luego yo actuó. Pero ese comité tiene una doble función, aparte de ser un comité directivo y de decisión, también es un comité de acción, entonces cada miembro del comité tiene una responsabilidad en términos de las acciones. en el comité hay un responsable de la estrategia de negocios, otro de la estrategia de vinculación, otro que es responsable del mantenimiento técnico, hay otro que es responsable de la búsqueda de convenios, entre otras cosas. Entonces antes de ser el Responsable de laboratorio yo dije que aceptaba sólo sí se creaba ese comité, pero además demande que la gente que formará parte del comité se comprometiera a trabajar.

1. Desde su punto de vista, ¿el liderazgo y la conducción del Responsable Técnico en el laboratorio influye en la efectividad de este?

Es fundamental, yo creo que es fundamental permear la idea de que no sólo es el responsable, sino que la estructura de dirección y de conducción de los laboratorios se hace no sólo a través del Responsable Técnico, si hay un responsable, pero hay otros cuerpos decisión y acción, al menos en este laboratorio, y yo creo que eso sería fundamental, un cambio en la figura y la estructura de los Laboratorios Nacionales.

¡Gracias por su participación!

1. Los Responsables Técnicos son los investigadores que dirigen el trabajo científico de los laboratorios. [↑](#footnote-ref-1)