**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:** Manufactura Aditiva y Digitalización 3D

**Día:** 24 de junio de 2019

**Lugar:** Instituto de Ciencia Aplicada y Tecnologías UNAM, Ciudad Universitaria, Ciudad de México

**Hora:** 16: 42 horas

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nombre del RT** | **Edad** | **Grado académico** | **Nombramiento** |
| Leopoldo Ruíz Huerta | 45 | Doctor | Investigador Titular A |

**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

Tengo 22 años de antigüedad en la UNAM y he tenido la fortuna de transitar por prácticamente todas las categorías, llegue antes de haberme graduado de la licenciatura entonces pude venir creciendo, prácticamente desde categorías como Técnico Asociado, después me convertí en Técnico Académico Titular y después migre a Investigador. Eso yo creo que te da un cimiento muy interesante en términos de conocer cómo funciona la estructura, primero, y segundo el entender cómo hacer tropa antes de llegar a ser general. Yo soy Ingeniero Mecánico Electricista con la especialidad de Mecánica, después de eso hice la Maestría en ingeniería del producto y el Doctorado en micromecánica aquí en la UNAM.

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

Bueno, más que ser designado en realidad es una idea que trabajo junto con un colega, el Doctor Alberto Caballero Ruiz, desde hace muchos años. Originalmente ambos pertenecíamos a un departamento de diseño mecánico y construcción de prototipos, después se forma un grupo académico mediante un programa de cátedras patrimoniales del CONACyT que importa investigadores extranjeros, llegó en aquel momento el Doctor Einskosul e iniciamos un laboratorio de investigación orientado hacia micro manufactura, pero en el año 2005 el Dr. Einskosul se dedica más a cosas de control y queda a cargo de un servidor y, por supuesto, Alberto el laboratorio de micro manufactura y es más o menos en el año 2009 donde decidimos más bien el formar un Laboratorio Nacional. Entonces es más bien una iniciativa que viene de dentro más que una designación. Entonces yo creo que esa es una de las cosas que mantiene como muy vivo al laboratorio, no es algo que alguien te señale y te mande sino algo que surge desde el laboratorio y que ha permitido establecer colaboraciones con todas las instituciones que conforman el Laboratorio Nacional. Yo creo que hubo un respaldo en todo momento hacia el quehacer del laboratorio, de alguna manera en todos estos años nos ha tocado construir varios grupos, este Departamento de Diseño Mecánico prácticamente lo construimos y lo hemos mantenido vivo, después formamos este grupo de de micro manufactura. Creo que en realidad es este dinamismo, esta necesidad de reinventarte en términos de la actividad científica y académica de manera constante y que es lo que invita a mantenerte en esta condición y, por supuesto, yo creo que es la labor académica ya vista desde la perspectiva de resultados lo que permite que en realidad el grupo nos haya apoyado, nos toca ser de alguna manera la cabeza, pero sí hubo una mancuerna muy interesante con varios grupos del aquel entonces Departamento de Instrumentación y Medición, entonces así es como se llevó a cabo.

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

Creo que en realidad el éxito del laboratorio es que trabajamos con base en objetivos, es decir, El entregable se convierte en la meta inmediata que permite evaluarnos a nosotros mismos en el propio desempeño. Algo muy interesante desde la perspectiva de la ciencia es que tenemos la fortuna, o la desfortuna, dependiendo de cómo lo veas, de que cada trabajo es totalmente diferente, si nosotros fuéramos una fábrica que instala ruedas en un automóvil pues es increíblemente fácil saber que si a mi me lleva un minuto colocar una rueda pues que en 4 minutos voy haber colocado 4 ruedas, pero como cada proyecto de investigación tiene una dinámica diferente y que típicamente el ser humano tiende a equivocarse de manera significativa, a veces a favor, a veces en contra, cuánto tiempo le va a llevar a una actividad, procuramos en lugar de acotar por tiempos, acotar por entregables o por productos, entonces esto nos permite tener reuniones relativamente agiles en términos de identificar qué tanto se está avanzando, depende del tamaño del proyecto y para cuándo se tenga el entregable, esto nos permite vernos de manera periódica y con base en eso analizar qué tanto se está avanzando, utilizamos el método agil, de la filosofía de SCRUM, que funciona bastante bien. Entonces prácticamente tenemos reuniones que nos indican dónde estábamos la última vez que nos vimos, qué inconvenientes hubo, y qué es lo que se está planificando para la siguiente semana, y eso nos permite cuantificar la velocidad de los proyectos, la velocidad de un proyecto no necesariamente es una consecuencia de que alguien sea flojo, lento o alguna condición así, sino simplemente hay cosas que funcionan de manera diferente porque dependes de una compra, dependes de terceros, puede estar paralelizado el proceso, y pues estamos muy conscientes en términos de identificar qué tanto avanzamos por unidad de tiempo para, con base en eso, programar nuestras propias actividades y eso ha funcionado bastante bien hasta ahorita.

1. Desde su punto de vista, ¿el liderazgo del Responsable Técnico influye en la eficacia de los laboratorios?

Yo creo que más allá del Responsable Técnico, que por supuesto recae en mí en este momento, es más bien la visión de trabajo. Yo creo que cada laboratorio, y cada área de la ciencia, tiene distintas maneras de acomodarse, en este caso somos un Laboratorio Nacional de Manufactura Aditiva y Digital y justamente seríamos incongruentes si nuestra propia operación no fuera digital, a qué nos referimos, al trabajo en la nube, información colaborativa, trabajo colaborativo, y este tipo de condiciones permiten tener una dinámica diferente donde prácticamente el que lo necesite, el que lo requiera, siempre y cuando sea colaborador de un determinado entregable, tiene acceso a la información, entonces procuramos no esperar a estos posibles desencantos que pueden ocurrir cuando se le asigna a alguien una actividad y estas esperando a que te la mande para tu corregir con rojo, y decir que está bien o está mal o ponerle una estrella en la frente, sino más bien es un trabajo donde todos los frentes procuran aportar, creo que en realidad este proceso de sistematización o de digitalización del propio laboratorio y su quehacer Es lo que ha permitido tener una agilidad mayor de la que comúnmente estamos acostumbrados, ahora se ha habido ha habido una curva de aprendizaje significativa creo que en general los seres humanos somos renuentes al cambio, la gente quiere seguir casada con su software que tiene en su máquina y esas cuestiones y no es más que a través del ejemplo, por eso te decía que a lo mejor la relevancia de ser Responsable Técnico es menos impactante que en realidad encuentres un par de personas y de repente notas que empieza a haber un dúo dinámico que trabaja a una mayor velocidad, y eso invita a que los demás se sumen, y yo creo que los estudiantes forman un rol muy interesante porque están más abiertos al aprendizaje, y en el momento en que tus propios estudiantes te siguen es más fácil mostrar con evidencia hacia el resto de los miembros que esto funciona y que funciona bien y que puede funcionar mejor en virtud de que todo el mundo se engarza al tema.

¡Gracias por su participación!

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