

# PERCEPCIONES DE DIRECTORES Y EJECUTIVOS DEL INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO ACERCA DEL ROL DEL DIRECTOR REGIONAL DE DESARROLLO RURAL\*

William Amézquita A  
Earl S. Webb \*\*

## I. INTRODUCCION

El cargo de Director Regional de Desarrollo Rural fue creado en 1972, por la Administración Nacional del Instituto Colombiano Agropecuario. En el año de 1968, el Instituto recibió del Ministerio de Agricultura la responsabilidad de incrementar la productividad y el nivel de vida de las familias campesinas de escasos recursos.

El Instituto para desarrollar esta responsabilidad creó inicialmente la División de Extensión Agropecuaria, la cual después de varias modificaciones en su estructura se convirtió en la Subgerencia de Desarrollo Rural con nueve Directores Regionales con las funciones específicas de programar, supervisar y evaluar las actividades de desarrollo rural a nivel regional.

El propósito de esta investigación fue determinar la percepción de los directores y ejecutivos del Instituto con relación a las funciones de el Director Regional de Desarrollo Rural y establecer si existe la necesidad de desarrollar una guía, por medio de la cual se provea una mayor coordinación entre ejecutivos y directores.

Para lograr este propósito se desarrollaron los siguientes objetivos:

- Determinar la forma como las funciones del Director son percibidas por los directores y ejecutivos del Instituto.
- Determinar hasta qué punto existe un acuerdo entre directores y ejecutivos con relación a la forma como perciben las funciones del Director.

---

\* Adaptación y resumen de la Tesis de grado presentada por el autor principal a la Universidad de Texas A & M, Estados Unidos, como requisito parcial para optar al título de Ph.D.

\*\* Respectivamente: Ingeniero Agrónomo, Ph.D., Director de la División de Asistencia Técnica Estatal Agropecuaria, y Director del Programa de Graduados, Departamento de Extensión y Educación Agrícola, Texas A & M University.

- Determinar algunos factores característicos comunes a ejecutivos y directores tales como edad, educación formal, experiencia de trabajo con el Instituto, y
- Desarrollar una guía, de ser necesaria, que permita una mayor coordinación entre directores y ejecutivos.

### 1.1. El porqué de esta investigación.

Para desempeñar sus funciones, el Director requiere la coordinación con otros ejecutivos tanto a nivel nacional como regional. Sin embargo, se ha detectado por observación personal y en conversaciones con varios directores y ejecutivos la existencia de algunos problemas de coordinación, tales como:

- La forma como el desarrollo rural debe enfocarse, no es percibida uniformemente por aquellos que tienen el poder para tomar decisiones.
- Numerosas responsabilidades asignadas a los directores, no se encuentran dentro del marco de referencia establecido por la Resolución, que determina las funciones de esta posición.
- No existe un programa de orientación adecuado para el personal entrante.
- Los recursos económicos para supervisión de los proyectos de desarrollo han sido limitados.
- A menudo el personal de los proyectos es contratado sin la intervención, por parte del Director, en el proceso de selección.
- Las líneas de comunicación estableci-

das son frecuentemente ignoradas y personas responsables por la ejecución de programas no son informadas directa y oportunamente.

Por estas razones parece evidente que el papel del Director de Desarrollo Rural Regional y sus funciones, lo mismo que las líneas de comunicación y coordinación no han sido comprendidas.

La hipótesis principal de esta investigación fue la de que existe un conflicto en la percepción de las funciones del Director entre ejecutivos y directores. Como consecuencia de este conflicto, la posición o cargo de Director es alterada y esto afecta la efectividad de los programas bajo su dirección.

De no ser este problema estudiado y corregido es muy posible que los programas de desarrollo rural no logren las metas que se han propuesto.

### 1.2. Definición de términos.

Algunos términos usados en este estudio han sido definidos como sigue:

#### **Directores:**

Funcionarios del ICA con capacidad decisoria a nivel regional y cuyo cargo es el de Directores Regionales de Desarrollo Rural.

#### **Ejecutivos:**

Se refiere a todas las demás posiciones del ICA, con excepción de los directores, que tanto a nivel regional como nacional poseen capacidad decisoria.

#### **Instituto:**

El Instituto Colombiano Agropecuario.

### 1.3. Limitaciones.

Los resultados de esta investigación tienen las siguientes limitaciones:

- La información analizada, se limitó a las respuestas reportadas en el instrumento de investigación.
- Las respuestas obtenidas fueron suministradas únicamente por los ejecutivos y directores del Instituto.

## 2. REVISION DE LITERATURA

Huse y Bowditch (1973) establecen: "Cualquier sistema social, y organización humana, consiste de un número de individuos, grupos o departamentos, siendo cada uno de ellos un subsistema dentro del sistema total". Simón (1949) dice: "Organización es, después de todo, una colección de individuos, y lo que la organización hace es hecho por los individuos". Griffiths (1964) habla de la organización (el sistema) como existente en un medio ambiente (el suprasistema) y teniendo dentro de ella un subsistema (el aparato administrativo de la organización).

Para Piffner y Sherwood (1960), "La organización es un patrón de medios, en el cual un gran número de individuos, demasiados para que entre ellos exista contacto personal y ocupados en una gran diversidad de funciones, se relacionan entre sí conscientemente para establecer propósitos mutuamente comunes".

La teoría de necesidades prioritarias de Maslow (1954) y la teoría de Herzberg (1966), ilustran el punto de vista por el cual, los individuos forman parte de organizaciones para satisfacer ciertas necesidades físicas y psicológicas. El modelo de sistema social de Getzel y Guba

(1957) explica cómo las necesidades de la organización son satisfechas por los participantes que en ella desempeñan varias funciones; este modelo explica la relación interna existente entre necesidades de tipo nomotécnico (de la organización) y las necesidades ideográficas (personales) de los "actores" que desempeñan las funciones de la organización.

Al investigar las responsabilidades y deberes del Director Regional de Desarrollo Rural, se investiga su rol. Un rol es definido comúnmente como "el comportamiento esperado de todo el mundo en un cargo particular sin tener en cuenta quién es él o ella" (Piffner y Sherwood, 1960).

Para Eckel (1969), rol es concebido como los "derechos" y "obligaciones" de una persona en una cierta posición, y es esperado de esta persona un cierto comportamiento; a su vez esta persona espera de aquellos en posiciones relacionadas con la de él, que exhiban un comportamiento determinado.

Estas expectativas generalmente definen el rol, más algunas que cada individuo de acuerdo a su personalidad idiosincrática le añadiría a su comportamiento. Guss (1961) dice que la percepción de un individuo de sí mismo y su rol determinan su comportamiento, y que la imagen que un individuo tenga de sí mismo es creada parcialmente por las expectativas de otros.

Bennett y Tomin (1948) definen rol como "lo que la sociedad espera de un individuo que ocupa un status dado. Esto implica que cualquier posición es funcionalmente definida por el rol que se le ha asignado". En algunas definiciones, un rol es tratado como la definición que un individuo tiene de su situación con referencia a su posición y a otras

posiciones sociales; estas posiciones requieren una categorización separada. Sargent, (1955) dice, "El rol de una persona es un patrón o un tipo de comportamiento social, el cual parece ser apropiado para esa persona en términos de las demandas y expectativas de aquellos individuos que se encuentran en el mismo grupo". Acerca de este punto este autor a su vez dice que rol "tiene ingredientes culturales, personales y de determinación situacional. Pero nunca un rol es totalmente cultural, totalmente personal, o totalmente situacional".

Los individuos dentro de una organización tienen roles definidos, y la forma como éstos son ejecutados depende de la clase de individuos que ellos son, de sus relaciones con otros individuos y de lo que se espera de ellos por parte de sus superiores y colegas. Varios estudios sustentan el hecho de que los individuos no se divorcian de sus actitudes y necesidades personales simplemente porque se integran a una organización. Tampoco sacrifican su dependencia de varios grupos y asociaciones, creando de esta manera conflictos con el rol que la organización les ha designado.

La existencia de expectativas mutuas acerca de un rol significa que los roles de una organización dependen unos de otros. Cuando estas expectativas no son satisfechas, se reduce la cooperación; lo cual posiblemente creará conflictos. Conflicto es definido como "un rompimiento o una amenaza a las buenas comunicaciones" (Pfiffner y Sherwood, 1960).

Urlick y Frymier (1963) establecen que, "La existencia de canales de comunicación mal definidos entre profesores, administradores y supervisores, y a su vez la existencia de percepciones conflictivas en la forma como cada uno de

ellos percibe su rol y el de los otros, pueden combinarse para inhibir la posibilidad de cambio".

La revisión de literatura revela la posibilidad de que exista, entre los funcionarios del ICA que poseen capacidad decisoria, un conflicto en relación con la forma como las funciones del Director son percibidas por los directores y ejecutivos de el Instituto.

### 3. LA METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

#### 3.1. Población.

Para este estudio la población total de funcionarios que fueron objeto de la investigación, consistió de nueve directores y sesenta y cinco ejecutivos. Estos funcionarios representaban en 1975 la población total de cargos que tanto a nivel nacional como regional tenían capacidad decisoria en el Instituto.

#### 3.2. Instrumento.

El instrumento para recolección de la información fue desarrollado inicialmente en el idioma inglés y revisado por un grupo de profesores y estudiantes de postgrado de Texas A & M University. La versión española fue probada para claridad del lenguaje y consistencia con varios funcionarios del ICA vinculados y no vinculados a programas de desarrollo rural. La versión final del instrumento fue un cuestionario dividido en dos secciones y se utilizó el diseño de respuesta cerrada. Los enunciados del cuestionario se definieron con base en las funciones del Director.

La Sección I fue diseñada para obtener respuestas con relación a: edad, el

más alto grado académico obtenido, experiencia de trabajo con el Instituto, y experiencia en desarrollo rural.

La Sección II del cuestionario obtuvo información acerca de cómo el rol del director era percibido por directores y ejecutivos. Esta sección se diseñó para obtener información con relación a enunciados dentro de las siguientes categorías:

- Definición de propósitos y objetivos de desarrollo rural.
- Planeación de programas de desarrollo rural.
- Coordinación de actividades y de programas con otras organizaciones y con otras subgerencias del Instituto.
- Evaluación de programas.
- Selección y reclutamiento de personal para desarrollo rural.
- Administración de programas de entrenamiento en servicio.
- Financiación de programas de desarrollo rural.
- Supervisión del personal de desarrollo rural.
- Preparación de informes de desarrollo rural.
- Administración del personal de desarrollo rural.
- Ejecución de funciones asignadas por los superiores.
- Preparación de material educativo y noticias informativas.

En esta sección los 41 ítems fueron desarrollados para que valores numéricos pudieran ser asignados para cada una de las posibles respuestas:

1. Totalmente de acuerdo.
2. De acuerdo.
3. Sin opinión.
4. En desacuerdo, y
5. Totalmente en desacuerdo.

Para el propósito de este estudio los dos grupos se encuentran de acuerdo cuando la mayoría de las respuestas expresan una opinión similar.

### 3.3. Recolección de información.

El 10. de junio de 1975 se comenzó a enviar por correo el cuestionario codificado, acompañado de una carta explicatoria tanto del estudio como de la forma de contestar el cuestionario.

Estos cuestionarios fueron enviados desde las Oficinas Regionales del Instituto en Cali, con la colaboración de la Oficina de Relaciones Públicas. Solicitudes telefónicas se hicieron los días 10. y 2 de julio, a aquellos funcionarios cuyas respuestas no se habían recibido aún. Los cuestionarios recibidos hasta julio 5 fueron 69 o sea el 93,24% de la población, y fueron analizados en Texas A & M University, donde se prepararon tablas de distribución de frecuencias, que permitieran analizar la forma como cada grupo se encontraba de acuerdo con cada uno de los enunciados del cuestionario.

## 4. RESULTADOS

Más de la mitad de los directores y ejecutivos, 57,92%, se encuentra con una edad localizada en el rango de 26 a 30 años.

Cerca del 78% de los directores ha obtenido el grado académico de Master; un 11,11% posee doctorado, y un 11,11% no ha obtenido grados académicos de postgrado.

Un tercio de los ejecutivos obtuvo el doctorado; cerca del 37% no ha hecho estudios de post-gradó y un 33,34%, ha obtenido el grado de Master.

Una gran mayoría, 77,78%, de los directores tiene entre 6 a 10 años de trabajo con el Instituto; y un 60% de los ejecutivos ha trabajado entre 6 y 15 años con el ICA.

Más de la mitad de los directores, 54,44%, ha tenido solamente un año de experiencia en su actual posición. Menos de la mitad, 43,34%, de los ejecutivos ha tenido el mismo período de experiencia en el desempeño de su actual posición.

La mayoría de los directores, 88,89%, ha tenido experiencia de trabajo en desarrollo rural, mientras que, sólo el 28,33% de los ejecutivos ha tenido esta experiencia.

Cerca del 60% de los directores con experiencias de trabajo en desarrollo rural, ha desempeñado el cargo de Agente de Desarrollo Rural.

Los siguientes enunciados describen la forma como fueran percibidas las funciones del director, por ejecutivos y directores.

Los directores estuvieron de acuerdo a un mayor nivel que los ejecutivos, acerca de que las afirmaciones que a continuación se anotan, y que describen funciones del rol de director.

– Identificar el propósito y los objetivos de el desarrollo rural en una Regional.

- Elaborar planes de desarrollo rural para la Regional.
- Evaluar el desarrollo rural regional.
- Presentar cada año un proyecto presupuesto que permita funcionar los programas de desarrollo rural regional.
- Asesorar al Subgerente de Desarrollo Rural en la adopción de nuevas políticas de desarrollo.
- Coordinar actividades con el Gerente Regional y los otros directores regionales.
- Coordinar actividades con los otros directores regionales de desarrollo rural.
- Llevar un archivo de todos los aspectos de desarrollo rural regional.
- Coordinar las actividades de desarrollo rural con otras entidades públicas y privadas a nivel departamental.
- Ejecutar actividades necesarias para cumplir los objetivos establecidos nacionalmente.
- Elaborar planes regionales de acuerdo con los planes nacionales de desarrollo rural.
- Preparar informes escritos de las actividades y metas logradas por los programas regionales.
- Asesorar al Gerente Regional en problemas relacionados con desarrollo rural.
- Coordinar actividades de desarrollo rural con otras entidades públicas o privadas a nivel regional.

- Coordinar las actividades de los especialistas.
  - Supervisar, en la Regional, las actividades de los proyectos de desarrollo rural.
  - Asesorar los directores de proyecto en la administración de sus respectivos proyectos.
  - Asesorar los directores de proyecto en la elaboración de programas en sus respectivas áreas.
  - Visitar periódicamente el personal de desarrollo rural y sus actividades.
  - Analizar con su personal diferentes técnicas educacionales.
  - Revisar y aprobar los presupuestos trimestrales y anuales preparados por los directores de proyecto.
  - Administrar el personal de desarrollo rural.
  - Revisar y aprobar las solicitudes de equipo y materiales presentados por los directores de proyecto.
  - Aquellas funciones que el Subgerente de Desarrollo le asigne.
  - Evaluar el personal de desarrollo rural.
  - Entrevistar personal que solicite empleo en desarrollo rural.
  - Situar el personal en los proyectos de desarrollo, de acuerdo a las necesidades de trabajo.
  - Proveer al personal nuevo con un curso de adiestramiento, antes de ser localizado en forma definitiva.
  - Organizar cursos cortos de entrenamiento a nivel regional.
  - Representar en la Regional al Subgerente de Desarrollo Rural.
  - Estimular en el personal de Desarrollo Rural la necesidad de periódicamente refrescar conocimientos.
  - Sugerir candidatos, al Gerente Regional, para llenar vacantes de Desarrollo Rural.
  - Aquellas funciones que el Gerente Regional le asigne.
  - Organizar anualmente una reunión con el personal de desarrollo rural.
  - Supervisar las actividades de la Coordinadora Regional de Mejoramiento de Hogar.
  - Preparar información, para los diferentes medios de comunicación, de las actividades regionales de desarrollo rural.
  - Revisar y aprobar viáticos causados por el personal de desarrollo rural.
  - Preparar, dos veces al año, un informe de las actividades y objetivos cumplidos.
- Tanto directores como ejecutivos no percibieron como funciones del director las afirmaciones siguientes:
- Preparar material técnico y didáctico para el personal de desarrollo rural.
  - Cancelar contratos a personal de desarrollo rural, cuando sea necesario.
  - Preparar material educativo para el personal de desarrollo rural.

## 5. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos con este estudio las siguientes conclusiones parecen apropiadas:

Tanto directores como ejecutivos, en forma general, están de acuerdo con el rol que puede desempeñar en el Instituto el Director Regional de Desarrollo Rural. Por lo tanto, la hipótesis de este estudio que establecía la posibilidad de un conflicto entre directores y ejecutivos y la forma como estos dos grupos percibían las funciones del Director, no puede ser sustentada. Las diferencias entre los grupos representados y sus respuestas se refieren más que todo al nivel en el cual están de acuerdo y no a los niveles en que no se encuentran de acuerdo. Ambos grupos percibieron que el rol de director incluye 38 funciones del cuestionario y que tres de los enunciados no describen funciones.

Existen diferencias marcadas entre ejecutivos y directores para las características de edad, entrenamiento y experiencia de trabajo con el Instituto.

## 6. RECOMENDACIONES

Las funciones identificadas en este estudio pueden considerarse como aquellas que describen el trabajo a realizar por el Director Regional de Desarrollo Rural; por lo tanto se recomienda a la administración del ICA, su incorporación a la actual descripción de funciones del cargo de director.

El Instituto debe analizar que la poca experiencia de sus ejecutivos en su actual cargo, puede no ser un índice de un cambio normal, sino por el contrario cambios que afectan la continuidad de los programas.

Se sugiere que el ICA haga un estudio detallado de sus recursos humanos, ya que se detectó una inconsistencia muy marcada entre la preparación que poseen y la posición que desempeñan, la cual puede afectar notoriamente la efectividad de los programas del Instituto.

El Instituto debe considerar detenidamente la posibilidad de establecer a nivel regional grupos de especialistas técnicos, que apoyarán las actividades de desarrollo rural y prepararán material científico y educativo que los funcionarios de desarrollo rural requieren para lograr sus objetivos.

El Programa de Mejoramiento de Hogar, sus coordinadoras regionales y los canales de interacción tanto a nivel nacional como a nivel regional requieren una revisión total.

## 7. RESUMEN

El propósito de este estudio fue el de determinar la forma como el rol del Director Regional de Desarrollo Rural, era percibido por los directores y ejecutivos del Instituto Colombiano Agropecuario, para determinar si existía la necesidad de desarrollar una guía que creara interacción y canales de comunicación entre directores y ejecutivos aumentando de esta manera, la eficiencia del cargo de Director. Para cumplir este propósito se desarrollaron los siguientes objetivos:

- Determinar la forma como el rol de director es percibido por los directores y ejecutivos del Instituto.
- Determinar hasta que punto tanto directores como ejecutivos se encuentran de acuerdo en la forma como perciben el rol de director.

- Determinar para ejecutivos y directores algunas características: edad, educación y experiencia de trabajo con el Instituto, y
- Desarrollar una guía, si es necesaria, que aumente la efectividad de la posición de director.

Se recibieron por correo las respuestas al cuestionario enviado, de los nueve directores y de 60 de los 65 ejecutivos del Instituto. Se utilizó un análisis de la distribución de frecuencias de las respuestas, para mostrar las diferencias existentes en las respuestas de los dos grupos: directores y ejecutivos.

Tanto directores como ejecutivos, en forma general, están de acuerdo con el rol que puede desempeñar en el Instituto el Director Regional de Desarrollo Rural. Por lo tanto, la hipótesis de este estudio, que establecía la posibilidad de un conflicto entre directores y ejecutivos, y la forma como estos dos grupos percibían las funciones del director, no pudo ser probada. Las diferencias entre los grupos representados y sus respuestas se refieren más que todo al nivel en el cual están de acuerdo y no a los niveles en que no se encuentran de acuerdo. Ambos grupos percibieron que el rol de director incluye 38 funciones del cuestionario y que tres de los enunciados no describen funciones.

Existen diferencias marcadas entre ejecutivos y directores para las características de: edad, entrenamiento, y experiencia de trabajo con el Instituto.

## 8. SUMMARY

**Perceptions of the Director and executives of the Colombian Agriculture Institute about the role of the regional Director of Rural Development.**

The purpose of this study was to determine the perceptions of directors and executives of the Colombia Agriculture Institute regarding the role of the director to determine if a need existed to develop guidelines to provide relationships between the directors and executives that will increase the effectiveness of the director. The following objectives were developed to aid in accomplishing this purpose:

- To determine the role of the director as perceived by the directors and the executives of the Institute
- To determine the extent of agreement between directors and executives in regard to the perceived role of the director.
- To determine the following background characteristics for executives and directors: age, educational background, work experience with the Institute, and
- To develop a list of guidelines, as needed, to enhance the effectiveness of the position of director.

Mailed questionnaire responses were received from the nine directors and 60 of the 65 executives of the Institute. Analysis of the frequency distribution of the responses was used to show differences between responses and the positions of the two groups: directors, and executives.

The role of the director is generally understood by both directors and executives. Therefore, the underlying hypothesis of this study that stated that conflicts existed between directors and executives at national and regional levels in their perceived role of the director cannot be supported. The differences

between responses of the two groups represented a difference in the level at which they agreed rather than disagreed. Both groups perceived the role of the director to include 38 functions stated in the questionnaire. They perceived that three statements did not describe a

function of the director.

There are no major differences between executives and directors for the characteristics of age, educational background, and work experience of the respondents.

## 9. BIBLIOGRAFIA

1. BENNET, J. W. and M.T., MELVIN. 1948. *Social Life, Structure and Function*. New York, Alfred A. Knopf.
2. ECKEL, H. 1969. "Developing and Testing Research Instruments for Role Analysis of Educational Administrators Emphasizing Devices to Study Relationships between variable definitions of educational administrative activities, style and norms, and Role Conflict and Ambiguity", Final Report. Lincoln, Nebraska; Nebraska University, 1969.
3. GETZELS, J.W. and G.G. EGON. 1957. "Social behavior and the administrative process", *School Review*, LXV, Winter pp 423-441
4. GRIFFITHS, D.E. 1964. "Administrative theory and change in organizations", ed, Matthew B. Hiles, *Innovation in educations*, New York, Teachers College Press, p. 428.
5. GUSS, C. 1961. "How is supervision perceived? ", *Educational leadership*. Vol. 19 No. 2, November. pp. 99-102.
6. HERZBERG, F. 1966. *Work and the Nature of Man*, Cleveland, The World Publishing Company.
7. HUSE, E. F. and J.L. BOWDITCH. 1973. *Behavior in organizations: A Systems Approach to Mangement*, reading, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company.
8. MASLOW, A.H. 1954. *Motivation and personality*, New York, Harper and Row, Publishers.
9. PFIFFNER, J.M. and F.P. SHERWOOD. 1960. *Administrative Organization*, Englewood Cliffs, New Jersey; Prentice-Hall, Inc.
10. SARGENT, C.G. and E.L. BELISLE. 1955. *Educational Administration: Cases and concepts*, Boston, Houghton Mifflin, Co.
11. SIMON, H.A. 1949. *Administrative Behavior*, New York. The MacMillan Co.
12. URICK, R. and J.R. FRYMIER. 1963. "Personalities, Teachers, and Curriculum change", *Educational leadership*, Vol. 21, No. 2, November. pp. 107-111.