

La investigación modular como apoyo a la generación y desarrollo de proyectos de investigación. El caso de una investigación sobre liderazgo situacional



Ma. Magdalena Saleme Aguilar¹
Margarita Pérez Barroso²

RESUMEN

El objetivo de este artículo es presentar una evidencia de como la investigación modular puede ser un elemento de sinergia para desarrollar un proyecto de investigación.

Para lograrlo se desarrollan tres componentes teóricos que fundamentan el desarrollo de este artículo:

- Bases epistemológicas de los procesos de aprendizaje y de creación de nuevos conocimientos
- Características del Sistema Modular
- Marco teórico para analizar la variable liderazgo

Los resultados de esta experiencia permitieron:

- a) Desarrollar en los alumnos varias habilidades que les servirán para mejorar su formación como investigadores y
- b) Precisar algunos elementos para desarrollar un proyecto de investigación de las profesoras.

La importancia de estos resultados radica en que se ha ido mejorando la calidad de las asesorías en las investigaciones modulares, lo que redundará en mejores trabajos de investigación de los alumnos. Además se creó una sinergia importante entre las labores de docencia y de investigación de las autoras.

¹ Maestra en Administración adscrita al Departamento de Producción Económica, UAM-X. Miembro del área de investigación: Análisis y gestión socioeconómica de las organizaciones. Correos electrónicos: msaleme@correo.xoc.uam.mx, msaleme@prodigy.net.mx

² Licenciada en Administración adscrita al Departamento de Producción Económica, UAM-X. Miembro del área de investigación: Estrategia y gestión de las organizaciones. Correos electrónicos: maperez@correo.xoc.uam.mx, margaritapb@yahoo.com.mx

ABSTRACT

*W*This article shows evidence on how modular researching might be a synergy element to develop a research project.

To achieve it, three fundamental and theoretical components are developed in this article:

- Epistemological Bases on learning and creation new knowledge
- Modular System Characteristics
- A Theoretical Frame to analyze Leadership as a variable

Results from our experience, allowed:

- a) To develop on alumni several abilities that will serve for a better development as researchers, and
- b) To point out several elements for developing a researching project on women professors.

The importance of results indicates results are better on assessment quality on modular researching, witch bring together better a assessment on modular researching.

On top on this, an important synergy was created between teaching and researching tasks from the and on the female authors.

Palabras clave: Epistemología, sistema modular, liderazgo

Key words: Epistemology, modular system, Leadership

Introducción

El objetivo de este artículo es presentar una evidencia de como la investigación modular puede ser un elemento de sinergia para desarrollar un proyecto de investigación.

Para lograrlo se desarrollan tres componentes teóricos que fundamentan el desarrollo de este artículo:

- Bases epistemológicas de los procesos de aprendizaje y de creación de nuevos conocimientos
- Características del Sistema Modular
- Marco teórico para analizar la variable de liderazgo

Bases epistemológicas del proceso de aprendizaje y del proceso de creación de nuevo conocimiento

Una formulación adecuada de las bases epistemológicas no sólo da sustento a los procesos de aprendizaje y de creación de nuevo conocimiento sino que proporciona los elementos necesarios para relacionar ambos procesos.

El conocimiento es el resultado de la interacción entre un sujeto activo y un trozo de la realidad que pasa a ser objeto de conocimiento. El objeto aparece entonces como un aspecto parcial de la realidad.

El sujeto de conocimiento cumple un papel similar al de un organismo biológico que se alimenta. Para asimilar un alimento es necesario realizar un proceso de descomposición y re-composición. Asimilar es recomponer, es re-crear. El conocimiento considerado como un proceso de asimilación cognoscitiva es también un proceso de re-creación.

En el caso del proceso de aprendizaje el papel del

sujeto, que es el alumno, es el de recreador de conocimiento ya adquirido. En cambio en el proceso de investigación el papel del sujeto, que es el investigador, es el de generador de nuevo conocimiento.

Aprender e investigar no son actividades que difieran de manera esencial. En ambos casos hay un proceso de creación. Esto no subestima la distancia que media entre re-crear y re-inventar un conocimiento ya compartido por la comunidad científica y la generación de conocimiento nuevo. No minimiza la capacidad creadora del investigador pero sí establece una aproximación entre ambas actividades, aproxima la concepción de la enseñanza hacia la concepción de la investigación.

El análisis de la génesis del conocimiento nos conduce a visualizar el aprendizaje como una actividad creativa: el sujeto aprende creando o re-creando.

La Universidad no puede limitarse a transmitir a sus alumnos "el saber adquirido". Los graduados universitarios deben enfrentar un mundo esencialmente cambiante donde los conocimientos científicos y técnicos se acumulan a un ritmo vertiginoso, donde la problemática se modifica continuamente en cada dominio del saber y donde surgen permanentemente nuevos desafíos para la interpretación de una realidad que aparece con grados crecientes de complejidad.

El bagaje intelectual con el cual egresen los alumnos adquiere valor por la capacidad que logren para enfrentar y resolver situaciones nuevas, así como para mantenerse actualizados en los avances que se producen en su propio campo de conocimiento.

Los medios más adecuados para desarrollar esa capacidad son: el contacto con la investigación científica que se desarrolle en la Universidad y una participación efectiva en la misma (Bojalil 1980:23).

Características del Sistema Modular

El sistema modular incorpora varios elementos novedosos en el proceso de enseñanza-aprendizaje:

- Organización global del proceso de enseñanza-aprendizaje por medio de "Módulos", utilizando el método científico para resolver los problemas de la realidad
- Vinculación de la educación con problemas de la realidad. La combinación teoría-práctica se da mediante la realización de las *investigaciones modulares* que realizan los estudiantes
- Participación activa de los estudiantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje
- Nueva concepción de la función del profesor universitario como guía, moderador, asesor en el desarrollo de las investigaciones modulares

En la Licenciatura en Administración cada módulo está integrado por cuatro partes: una teórico-conceptual, la investigación modular, otra parte teórico-práctica y una cuarta de matemáticas. Normalmente las dos primeras están íntimamente relacionadas, es decir, la investigación modular se fundamenta en algunos conceptos estudiados en la parte teórico conceptual. En algunos casos se han incorporado en las investigaciones modulares, elementos teóricos de la parte teórico-práctica. Esto se logró en el último trimestre de la experiencia que compartiremos. El programa de matemáticas de la carrera tiene su propia lógica a lo largo de los doce trimestres y generalmente se estudia en un trimestre anterior lo que el alumno requerirá en trimestres posteriores. Por esta razón en este módulo no ha sido posible aplicar conocimientos de matemáticas en la investigación modular.

Rodríguez (1997:39) señala que las investigaciones

modulares pretenden vincular la teoría con la práctica aplicando en situaciones concretas algunos contenidos del programa de estudio de cada módulo.

La problemática seleccionada en cada módulo debe estar relacionada con los contenidos teóricos del módulo con el propósito de que los alumnos realicen su investigación con más elementos teóricos y logren un mejor acercamiento a la realidad.

La investigación modular es una estrategia formativa que permite confrontar teorías y experiencias cotidianas de los estudiantes a través de las cuales pueden acercarse al conocimiento de manera diferente a la forma tradicional de aprender. La participación activa de los estudiantes es una característica esencial de la investigación modular.

Este trabajo se centra en el proceso de investigación desarrollado por los alumnos durante los trimestres de invierno y otoño de 2007 y el de invierno de 2008. El proceso culmina cada trimestre con la elaboración de un trabajo escrito que es el equivalente a una tesina. Una vez entregado el *trabajo final* se lleva a cabo la presentación de los resultados de la investigación en una sesión a la cual se invita a otros profesores a que hagan comentarios a los trabajos finales (tesinas), a esta sesión se le llama *réplica*. En este caso ha sido la intervención de los profesores invitados lo que ha permitido mejorar la calidad académica y metodológica de los trabajos de investigación que asesoramos.

Algunas habilidades que se pretende desarrollar en los estudiantes durante este proceso son:

- Buscar información en diferentes medios: bibliotecas, bases de datos, páginas web, publicaciones periódicas, etc.
- Aprender a utilizar las fichas de trabajo para integrar el

trabajo final

- Mejorar la forma de redactar y de presentar resultados académicos
- Aprender a sintetizar lo importante y presentarlo oralmente en 15 minutos
- Desarrollar su capacidad para presentar los resultados apoyándose en diapositivas elaboradas en Power Point
- Aprender a aceptar los comentarios hechos al trabajo de investigación. Esto permite mejorar su formación como investigadores

Marco teórico seleccionado para analizar la variable liderazgo

El quinto módulo de la Licenciatura en Administración se enfoca al estudio del Comportamiento Organizacional que es el campo de estudio que analiza el impacto que tiene la conducta de los individuos, de los grupos y de la estructura organizacional en el mejoramiento del desempeño de las organizaciones (Robbins 2004:8).

El estudio del Comportamiento Organizacional se lleva a cabo a través de dos tipos de variables: las *independientes* entre las cuales se encuentran en el plano individual: características biográficas, habilidades, valores, actitudes, personalidad y motivación de los trabajadores; en el plano grupal comunicación, liderazgo y poder y en el plano organizacional diseño y tecnología del trabajo, diseño del espacio de trabajo, políticas y prácticas de recursos humanos y cultura organizacional.

La variable independiente que hemos venido estudiando es el **liderazgo** que Robbins define como la capacidad de influir en un grupo para que éste consiga sus metas (Robbins 2004:314).

Para que el liderazgo sea eficaz debe contemplar variables situacionales, además de las características personales del líder y/o la forma en que éste se comporta.

Para Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard el Liderazgo Situacional (Hersey et al 1998:189) se basan en la interacción entre el nivel de preparación que muestren los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo (nivel de madurez) y el grado de conducción, dirección y apoyo social o emocional que brinde a sus seguidores (estilo de liderazgo). Este tipo de liderazgo pretende hacer más eficaz al líder en su actuar cotidiano y le proporciona elementos para aplicar el estilo de liderazgo adecuado al nivel de preparación de los seguidores. Esto determina la eficacia de su liderazgo.

La Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard plantea que las variables situacionales son la *tarea* que realizan los seguidores y el *grado de preparación* que tengan para llevarla a cabo. Estas variables las integran en lo que llaman nivel de madurez.

Nivel de madurez

Hersey y Blanchard entienden como *madurez* el grado en que el seguidor demuestra la *capacidad* y la *disposición* para cumplir con cierta tarea. Los trabajadores se ubican en diferentes niveles de preparación según la tarea que se les ha encomendado (Hersey et al 1998:193).

Los autores relacionan la capacidad con la dimensión laboral y la disposición con la dimensión psicológica de la madurez.

La *capacidad o madurez laboral* es el conocimiento, la experiencia y las habilidades con que el individuo lleva a cabo determinada tarea o actividad. La *disposición o madurez psicológica* es el grado en que el individuo muestra

confianza, compromiso y motivación para realizar una tarea (Hersey et al 1998:193-195).

En atención a estas dimensiones definieron cuatro niveles de madurez.

Nivel 1. El seguidor muestra poca capacidad y poca disposición para realizar su tarea. Esto significa que ambas dimensiones de la madurez se encuentran en bajo grado (MLB, MPB).

Nivel 2. El seguidor muestra cierta capacidad y tiene disposición para realizar su tarea. Significa que la dimensión laboral es baja y la dimensión psicológica es moderada (MLB, MPM).

Nivel 3. El seguidor tiene la capacidad para realizar la tarea pero no tiene la disposición. En términos de las dimensiones la madurez laboral es alta y la psicológica baja (MLA, MPB).

Nivel 4. El seguidor tiene la capacidad y la disposición para llevar a cabo su tarea. Significa que ambas dimensiones de la madurez, laboral y psicológica, las tiene en alto grado (MLA, MPA).

Estilos de liderazgo

Para definir los estilos de liderazgo Hersey y Blanchard consideran las conductas que han observado que adoptan los líderes. Retoman las investigaciones que se hicieron anteriormente donde se plantea que los líderes muestran fundamentalmente dos tipos de conducta: una orientada a la realización de las tareas (comportamiento de tarea) y otra orientada a favorecer las relaciones con sus subordinados (comportamiento de relación).

Definen el *comportamiento de tarea* como el grado en que el líder detalla los deberes y responsabilidades del

individuo. Esto significa explicar a los subordinados qué deben hacer, cómo, cuándo y dónde hacerlo. El *comportamiento de relación* se define como el grado en que el líder practica una comunicación en dos o más direcciones. Ésta conducta incluye escuchar, facilitar y respaldar a los subordinados (Hersey et al 1998:191).

La combinación de estas dos dimensiones de la conducta del líder determina cuatro estilos de liderazgo: directivo, persuasivo, participativo y delegatorio los cuales son definidos a continuación.

- *Estilo Directivo.* Se caracteriza por un comportamiento de tarea alto y un comportamiento de relación bajo (CTA, CRB).
- *Estilo Persuasivo.* Ambos comportamientos se presentan en alto grado (CTA, CRA).
- *Estilo Participativo.* Se caracteriza por un comportamiento de relación alto, mientras que el comportamiento de tarea es bajo (CRA, CTB).
- *Estilo Delegatorio.* Ocurre cuando tanto el comportamiento de relación como el de tarea se utilizan en bajo grado (CTB, CRB).

Relación eficaz entre el nivel de madurez y el estilo de liderazgo

En un primer nivel de madurez (N1) el seguidor no tiene la capacidad para realizar las tareas encomendadas, es decir, no sabe como hacerlas. Tampoco tiene la disposición para llevarlas a cabo. Para este tipo de seguidores el estilo de liderazgo más adecuado es el **directivo** que consiste en que el líder da instrucciones claras y precisas al trabajador sobre como debe llevar a cabo las tareas asignadas. Debe guiarlo, dirigirlo y brindarle supervisión estrecha. Es necesario que

también le brinde cierto tipo de motivación.

En un segundo nivel de madurez (N2) el seguidor tiene cierta capacidad para realizar la tarea, es decir, tiene algunas habilidades y conocimientos para llevarla a cabo pero tiene buena disposición y se esfuerza por realizarla. Se muestra interesado, receptivo a la información, atento y entusiasta. El estilo de liderazgo que le corresponde a esta situación es el **persuasivo** que consiste en que el líder debe conducirlo, respaldar su motivación y compromiso por medio del convencimiento y el diálogo. Esto favorece que los seguidores desarrollen su capacidad para llevar a cabo las tareas asignadas.

En el tercer nivel de madurez (N3) el seguidor tiene la capacidad para desempeñar la tarea pero no está dispuesto a hacerlo. Ha demostrado conocimientos y capacidad pero cuestiona su propia habilidad, duda en terminar o dar el siguiente paso, es reacio a trabajar solo y solicita retroalimentación con frecuencia. Para este nivel de madurez el estilo de liderazgo más eficiente es el **participativo** que consiste en que el líder debe compartir la responsabilidad en la toma de decisiones con sus subordinados y fomentar su participación.

En el cuarto nivel de madurez (N4) el seguidor es capaz, es decir, tiene la capacidad para desenvolverse, para hacer su tarea, tiene confianza en sí mismo, está comprometido y dispuesto para realizar las tareas asignadas. Mantiene informado al jefe, hace un uso eficaz de los recursos, es responsable y está orientado a resultados, está informado y comparte la información para simplificar las tareas y además está dispuesto a ayudar a los demás. Con este nivel de madurez el estilo de liderazgo más eficaz es el

delegatorio que consiste en que el líder debe dar oportunidad a sus seguidores para que asuman responsabilidades, se encarguen del desarrollo de las tareas y decidan cómo, cuándo y dónde realizarlas.

En la mayoría de las pequeñas empresas, en el mundo real, no se da la situación ideal, es decir, la relación más eficiente entre el nivel de madurez y el estilo de liderazgo adecuado a ese nivel de madurez, que es lo que determina el grado de eficacia del líder. Para estos casos Hersey y Blanchard plantean diferentes grados de eficacia del líder, si éste resultó con estilos de liderazgo diferentes al idóneo.

Para el caso del N1 de madurez el estilo idóneo es el **directivo**. El segundo en eficacia el persuasivo, el tercero es el participativo y el menos eficaz es el delegatorio.

Para el N2 de madurez el estilo más eficaz es el **persuasivo**, los segundos en grado de eficacia son el directivo o el participativo. El menos eficaz, en este caso, es el delegatorio.

Si los trabajadores están en el tercer nivel de madurez (N3) el estilo más eficaz es el **participativo**; los segundos mejores son el persuasivo o delegatorio y el menos eficaz es el directivo.

Finalmente para el último nivel de madurez (N4) el estilo de liderazgo más eficaz es el delegatorio, le siguen en orden de eficacia el participativo, el persuasivo y el directivo.

Esto implica que los líderes **nunca** deberán utilizar los estilos de liderazgo menos eficaces, deberán aprender a utilizar los segundos mejores, que lo más probable es que sean los estilos de liderazgo de apoyo que resultaron con la aplicación del Leadership Adaptability Style Inventory (LASI). Esto los prepararía para llegar a dominar el estilo de liderazgo más eficaz en cada caso.

Desarrollo

Aunque se había venido trabajando sobre la misma variable en trimestres anteriores, fue hasta el trimestre de invierno del 2007 cuando se empezó a documentar la experiencia.

Las experiencias se presentan en tres rubros; *Objetivos* de las investigaciones, *instrumentos utilizados* y *conclusiones* de cada trimestre.

Invierno del 2007

En el trimestre de invierno de 2007 los objetivos que se plantearon fueron:

- Obtener información sobre madurez laboral de los trabajadores
- Medir el grado de eficacia del líder
- Determinar el estilo de liderazgo del supervisor

Instrumentos utilizados

Para lograr estos objetivos se utilizaron los instrumentos que se describen a continuación.

Guía de Entrevista al Supervisor

Se diseñó con el propósito de obtener información sobre la *madurez laboral* de los trabajadores considerando las variables de *conocimientos* y *habilidades*. Las preguntas se orientaron suponiendo que el supervisor conocía el perfil de cada puesto que ocupaban sus trabajadores.

Para obtener información sobre *conocimientos* se plantearon preguntas en torno a la *escolaridad* que tenían los trabajadores y el grado en que ésta se adecuaba al puesto.

En relación a las *habilidades* las preguntas se orientaron a obtener información sobre la *experiencia* que los trabajadores tenían en el puesto y la *capacitación* que les había brindado la empresa.

La razón de no incluir preguntas para determinar la madurez psicológica fue que no alcanzó el tiempo del trimestre para elaborar las preguntas correspondientes.

Otro elemento que se pretendió medir fue el grado de eficacia del líder para lo cual se incluyeron algunas preguntas en la guía. El supuesto era que la eficacia se medía considerando el *logro de los objetivos del supervisor* y la *calidad de los productos* elaborados en el área de producción.

Guía de Entrevista al Gerente

El propósito de este instrumento era obtener información para elaborar un perfil de la empresa. En este contexto la guía se integró por tres partes: datos históricos, datos actuales y estructura de la empresa. Tanto en la sección de datos históricos como actuales se pidió información sobre los productos que ofrece, los mercados que atiende y el tipo de tecnología que utiliza.

Para determinar la estructura se pidió la siguiente información: número de empleados, nombre y descripción de los puestos, número de empleados en cada puesto, organigrama de la empresa. Además se agregó una pregunta para conocer como seleccionaba la empresa a su personal.

Leadership Adaptability Style Inventory (LASI)

Para determinar los estilos de liderazgo dominante y de apoyo se utilizó el LASI diseñado por Hersey y Blanchard

y traducido por Mauro Rodríguez Estrada (Rodríguez 1998: 42–44).

Debilidades de esta experiencia

Al procesar la información recopilada se detectaron incongruencias respecto al nivel de escolaridad de los trabajadores, por lo que se optó por no considerar esa variable para determinar el nivel de madurez laboral.

Los supuestos considerados para obtener información sobre la madurez laboral estaban equivocados. Los supervisores entrevistados no conocían el perfil de los puestos de sus trabajadores, no tenían objetivos definidos con claridad y tampoco tenían establecido un sistema de control de calidad.

El análisis que se hizo de la información que se recolectó fue muy pobre, esto se debió a que: a) Se tenía un pobre dominio de la teoría; b) Solamente se consideró la dimensión laboral de la madurez.

Fue imposible determinar la eficacia del líder ya que el instrumento que se localizó durante la revisión bibliográfica no incluía instrucciones para procesar la información.

Conclusiones del trimestre

Las conclusiones que se presentan a continuación resultaron tanto del análisis crítico del proceso realizado por las autoras como de las observaciones y comentarios hechos por los profesores invitados a las réplicas.

Las conclusiones fueron que era necesario:

- Determinar la madurez psicológica
- Considerar que las pequeñas empresas no tienen definidos

objetivos para su área de producción y no tienen establecidos controles de calidad

- Dominar la teoría con el fin de enriquecer el análisis de la información

Otoño del 2007

Considerando las conclusiones a las que llegamos en el trimestre de enero-abril del 2007 los objetivos para el trimestre que se inició en septiembre del mismo año fueron:

- Dominar la Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard
- Incorporar información para poder diagnosticar la madurez psicológica
- Determinar alguna forma para poder controlar la calidad de producción y para medir el ausentismo y la rotación de personal

Para lograr estos objetivos se buscó más literatura sobre la Teoría de Liderazgo Situacional y se analizó la información con mayor detenimiento.

Se modificó la Guía de Entrevista al Supervisor en los términos que se señalan a continuación.

Guía de entrevista al supervisor

Información general

En esta sección se incluyeron preguntas para obtener información sobre:

- a) Cómo lleva la empresa el control de calidad de sus productos
- b) Número de productos defectuosos
- c) Registros de inasistencia y de retiro de trabajadores

Madurez Laboral

A partir de la definición de madurez laboral se utilizaron cinco variables, en lugar de dos, para determinarla: experiencia, aptitud, habilidad, conocimientos y rendimiento. Estas variables se definieron primero y en base a las definiciones se formularon diez preguntas.

Madurez Psicológica

El proceso para elaborar las seis preguntas que ayudarían a determinar el nivel de madurez psicológica fue similar. Se partió de la definición de madurez psicológica que presentan Hersey y colaboradores (1998:193). Se tomaron como dimensiones de ésta la *disposición* y la *responsabilidad*. En el caso de disposición las variables utilizadas fueron *confianza*, *compromiso* y *motivación al logro*. En el caso de responsabilidad las variables fueron el *grado en que cada trabajador cumple con sus obligaciones* y la *calidad con que lo hace*.

Cabe aclarar que las preguntas se elaboraron "interpretando" subjetivamente las definiciones de cada variable. Esto significa que alumnos y asesoras otorgaron significado a cada definición en función de cómo se entendió cada variable.

En este trimestre la guía estuvo mejor estructurada que en el anterior lo que facilitó el procesamiento de la información.

Guía de entrevista al gerente

Este instrumento no se modificó por lo que se utilizó el

mismo que se diseñó en el trimestre de invierno.

Para determinar el estilo de liderazgo se utilizó la misma herramienta del trimestre de invierno sin modificaciones (LASI).

Debilidades

Aunque consideramos que en este trimestre se logró un avance positivo ya que se mejoraron los instrumentos para recolectar la información y el procesamiento de la misma fue más eficiente. Sin embargo los comentarios y observaciones de los profesores invitados a las réplicas nos permitieron detectar las debilidades que se señalan en seguida.

1. No se operacionalizaron los conceptos teóricos ni las variables que se derivan de los mismos
2. No se validaron las guías de entrevista
3. Solamente se consideró el punto de vista del supervisor para diagnosticar el nivel de madurez de los trabajadores
4. No se determinó explícitamente ningún indicador de desempeño del área de producción.

Conclusiones del trimestre

Para superar las debilidades mencionadas fue necesario llevar a cabo las siguientes modificaciones:

- Operacionalizar los conceptos teóricos involucrados en las dimensiones y variables consideradas
- Diseñar un instrumento que permita conocer la perspectiva de los subordinados en relación a su nivel de madurez
- Validar los instrumentos utilizados

- Verificar que efectivamente el LASI determina el estilo de liderazgo de las personas que ocupan cargos de responsabilidad en las empresas mexicanas

Invierno 2008

Las conclusiones del trimestre anterior fueron la base para modificar el desarrollo de las investigaciones modulares. Estas modificaciones consistieron en:

- a) *Operacionalizar las variables* para determinar la madurez laboral (*Conocimientos, habilidades y experiencia*) y la madurez psicológica (*Confianza, compromiso y motivación al logro*). La operacionalización consistió en detectar los conceptos clave de las definiciones de las variables listadas. De estos conceptos se derivaron las preguntas sobre madurez laboral y madurez psicológica (Anexo 1)
- b) Diseñar una *Guía de entrevista para el trabajador* la cual se integró de tres partes: En la primera se pregunta al trabajador el nombre del puesto que desempeña y si conoce los objetivos que debe alcanzar. En la segunda se le pide información para determinar la madurez laboral (*Nivel de escolaridad que tiene; número de unidades que debe producir y número de unidades que produce en un mismo periodo de tiempo*); actividades que realiza y tiempo que tiene realizando dichas actividades en la empresa. En la tercera parte la información que se le solicita es para determinar la madurez psicológica (*Grado de confianza que siente al realizar sus tareas; actividades no cotidianas que lleva a cabo; tareas que se le dificultan realizar; su grado de participación en la solución de problemas*) (Anexo 2)

Objetivos

Los objetivos planteados en las investigaciones desarrolladas en este trimestre fueron más precisos que los enunciados en los trimestres anteriores.

- Diagnosticar el nivel de madurez de los trabajadores
- Identificar el estilo de liderazgo de su supervisor o jefe inmediato superior
- Analizar la correlación entre nivel de madurez y estilo de liderazgo para determinar el grado de eficacia del líder

Como un objetivo intermedio se seleccionaron dos variables dependientes: ausentismo y rotación, las cuales pretenden determinar cierto nivel de desempeño del área de producción. El propósito fue determinar el “estado inicial de desempeño” de esa área con el fin de poder medirlo posteriormente, si la empresa muestra interés por ello. En principio el desempeño debe ser mejor si el líder ha modificado su estilo de liderazgo como se sugiere en las conclusiones de los trabajos de investigación. Esta medición se haría de tres a seis meses posteriores a la fecha en que se llevaron a cabo estas investigaciones.

Instrumentos utilizados

Los instrumentos utilizados en este trimestre fueron:

- Guía de entrevista al supervisor
- Guía de entrevista al trabajador
- Guía de entrevista al gerente
- Leadership Adaptability and Style Inventory

Guía de entrevista al supervisor

Este instrumento se modificó operacionalizando las variables

que permitieron diagnosticar el nivel de madurez de los trabajadores. La versión utilizada se presenta en el Anexo 3.

Vale la pena destacar otros elementos que ayudaron al diagnóstico del nivel de madurez de los trabajadores: a) Se le pidió al supervisor que indicara la importancia que tiene para su empresa cada una de las variables utilizadas para determinar el nivel de madurez laboral; b) Se utilizó una escala del 1 al 8 para determinar el grado en que el supervisor ubica a cada trabajador en las diferentes variables. Esto facilitó el procesamiento de la información.

Guía de entrevista al trabajador

Por primera vez se diseñó un instrumento para recabar información de parte del trabajador para diagnosticar su nivel de madurez (Anexo 2).

Guía de entrevista al gerente

Este instrumento se modificó incluyendo dos secciones: una para obtener información sobre el proceso de reclutamiento, selección y contratación que siguen las empresas. Esta es la parte que integra los conocimientos adquiridos en la parte teórico-práctica del módulo (Anexo 4). El objetivo de la segunda sección es identificar dos de las variables dependientes que plantea Robbins (ausentismo y rotación) que se traducen en indicadores de desempeño de las empresas.

Para traducir en preguntas concretas los conceptos, éstos se operacionalizaron. En el caso de los indicadores de desempeño también se buscó estimar índices de ausentismo y rotación (Anexo 5).

La versión final de esta guía se presenta en el Anexo 6.

Conclusiones del trimestre

Los logros obtenidos a la fecha trabajando el mismo tema de investigación, retomando las observaciones hechas durante las réplicas y aprovechando la experiencia que hemos logrado durante los procesos de asesoría a los estudiantes, son los siguientes:

- Perfeccionar los diferentes instrumentos
- Aclarar el proceso metodológico para llevar a cabo la investigación
- Precisar y mejorar la forma de procesar la información obtenida

Conclusiones generales

Las conclusiones que se derivan de esta experiencia son las siguientes:

- Se diseñaron dos instrumentos para determinar el nivel de madurez de los trabajadores, considerando tanto el punto de vista del supervisor como el de los trabajadores
- Se revisó la literatura básica sobre la Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard
- Se inició un proceso para medir el desempeño del área de producción de las empresas
- Se identificó la situación real de algunas pequeñas empresas industriales mexicanas
- Se probó la metodología de estudio de caso

Sin embargo para elaborar un proyecto de investigación que pretende generar conocimiento será necesario:

1. Ampliar la bibliografía revisada sobre Teoría de Liderazgo Situacional
2. Validar los instrumentos diseñados

3. Confirmar que la información obtenida sobre el nivel de madurez de los trabajadores refleje la imagen que ellos y el supervisor tienen sobre el nivel de madurez de los trabajadores
4. Corroborar que el supervisor acepte que tiene las características correspondientes al estilo de liderazgo que se determinó utilizando el LASI. De no ser así será necesario diseñar un instrumento que permita detectar los diferentes estilos de liderazgo
5. Precisar la metodología a utilizar
6. Buscar otros indicadores que permitan medir el nivel de desempeño del área de producción de pequeñas empresas mexicanas

Referencias bibliográficas

• Arbesu, García, María Isabel, *El sistema modular Xochimilco*, en "El sistema modular en la Unidad Xochimilco de la Universidad Autónoma Metropolitana", (1996), UAM X, México

• Bojalill, Luis Felipe, Coordinador, (1980), *Bases para la elaboración de una política de investigación científica en la Unidad Xochimilco de la UAM*, UAM-X, México

• Hersey, P., Blanchard, K. H., Johnson, D. E., (1998), *Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional*, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México

• Lussier, Robert N., Christopher F., Achua, (2002), *Liderazgo. Teoría. Aplicación. Desarrollo de habilidades*, Thompson Learning, México

• Robbins, Stephen P., (2004), *Comportamiento Organizacional*, Décima edición, Pearson Prentice Hall, México

• Rodríguez Estrada, Mauro, (1988), *Liderazgo (Desarrollo de habilidades Directivas)*, Manual Moderno, México

• Rodríguez, María Elena, *Selección del tema de investigación en "Lecturas básicas I. La UAM-X y el sistema modular"*, Colección Material Didáctico, (1997), UAM X, México

ANEXO No. 1

**OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE
 MADUREZ DE LOS TRABAJADORES**

El nivel de madurez de los trabajadores se determina en función de dos dimensiones: la madurez laboral y la madurez psicológica.

MADUREZ LABORAL

Capacidad que tienen los trabajadores para realizar una tarea. Incluye los *conocimientos, habilidades y experiencia* necesarias para realiza una determinada tarea. Se puede presentar en dos grados: *Alta (A) y Baja (B)*.

En seguida se presentarán los indicadores para determinarla, su definición y las palabras clave que se utilizaron para elaborar las preguntas de las guías de entrevista.

Indicadores	Definiciones	Palabras o conceptos clave
Conocimientos	Se transmiten mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje formal.	Nivel de escolaridad formal
Habilidades	Capacidad, disposición para ejecutar una cosa con destreza, con agilidad.	Rapidez con que se ejecuta una tarea
Experiencia	Enseñanza obtenida de lo que ha hecho una persona. Conocimientos adquiridos con la práctica que se logra al hacer algo.	Tiempo que el trabajador lleva realizando un trabajo determinado.

MADUREZ PSICOLÓGICA

Disposición es el grado en que el trabajador muestra *confianza, compromiso y motivación* para realizar una tarea. Se puede presentar en tres grados: Alto (a), Moderado (M) o Bajo (B)

Los indicadores para determinarla son confianza, compromiso y motivación al logro, los cuales se utilizaron para diseñar las preguntas de las guías de entrevista y se definen enseguida.

Indicadores	Definiciones	Palabras o conceptos clave
Confianza	Seguridad que el trabajador tiene en sí mismo para realizar su tarea.	Seguridad o confianza en sí mismo
Compromiso	Acción de involucrarse emocionalmente en el desarrollo de una actividad.	Involucrarse emocionalmente
Motivación al logro	Grado en el cual una persona sobresale en la realización de tareas difíciles, participa en la solución de problemas y muestra necesidad de retroalimentación sobre su desempeño.	Impulso o deseo por sobresalir en tareas desafiantes de dificultad moderada. Deseo de participar en la solución de problemas poniendo en juego su iniciativa. Necesidad de retroalimentación sobre su desempeño.

ANEXO No. 2

GUÍA DE ENTREVISTA AL TRABAJADOR
(Utilizar un formato para cada trabajador)

El objetivo de esta entrevista es obtener información de cada trabajador sobre el grado de madurez, tanto laboral como psicológica, así como algunos datos de información general. En función de esto el cuestionario está dividido en tres partes.

- Información general
- Información sobre la madurez laboral
- Información sobre la madurez psicológica

Nombre del trabajador _____

INFORMACIÓN GENERAL

- 1.- ¿Sabe el nombre del puesto que ocupa? _____
- 2.- ¿Conoce los objetivos que debe lograr?
 Sí _____ NO _____
 (Si responde SI pasar a la siguiente pregunta. En caso contrario pasar a la pregunta 4.)
- 3.- ¿Cuales son? _____

MADUREZ LABORAL

Conocimientos

- 4.- ¿Qué nivel de estudios tiene?
 a) Primaria terminada Sí ___ No ___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___
 Secundaria terminada Sí ___ No ___ 1 ___ 2 ___ 3 ___
 Otras (Indique cuales) _____

Habilidades

- 5.- ¿Sabe usted cuántas unidades debe producir? SI ___ NO ___
- 6.- ¿Cuántas unidades produce usted? _____
- 7.- ¿En que periodo de tiempo? Diario ___ Semanal ___ Quincenal ___ Mensual ___

Experiencia

- 8.- Platíqueme que hace usted en su trabajo
- 9.- ¿Cuánto tiempo lleva realizando esa tarea?

MADUREZ PSICOLÓGICA

Confianza

10.- En una escala del 1 al 8 ¿Qué tanta confianza siente usted para realizar su tarea?

Mucha confianza			Poca confianza				
8	7	6	5	4	3	2	1

Compromiso

- 11.- Además de sus tareas cotidianas ¿participa usted en otras labores?
 SI ___ NO ___
 (Si la respuesta es SI pasar a la siguiente pregunta. Si la respuesta es NO pasar a la pregunta 13)
- 12.- Platíqueme en que otras labores ha participado.

Motivación al logro

- 13.- De las tareas que usted realiza ¿Cuáles cree que son las más difíciles?
- 14.- ¿Cómo se siente al realizar las tareas difíciles?
- 15.- ¿Ha participado usted en la solución de problemas que se han presentado en su área de trabajo?
 SI ___ NO ___
- 16.- ¿Cuántas propuestas de solución ha presentado en el último año?
- 17.- ¿Le interesa saber como ha realizado su trabajo?
 SI ___ NO ___
 (Si la respuesta es SI pasar a la siguiente pregunta. Si la respuesta es NO terminar la entrevista)
- 18.- ¿Qué hace usted con la información que le proporciona su jefe respecto a como ha realizado su trabajo?

ANEXO No. 3

GUÍA DE ENTREVISTA AL SUPERVISOR

El objetivo de esta entrevista es obtener información sobre tres aspectos:

- a) Información general respecto al grupo de trabajo que tiene el supervisor bajo su cargo
- b) Información sobre la madurez laboral de sus trabajadores
- c) Información sobre la madurez psicológica de sus trabajadores.

En función de esto la guía está integrada por tres partes: Información general, Madurez laboral y Madurez psicológica.

INFORMACIÓN GENERAL

1. ¿Cuántos trabajadores tiene usted a su cargo?
2. ¿Cuáles son las fases del proceso de producción?
3. ¿Cuántos puestos tiene definidos en el área de producción?
4. ¿Qué puestos desempeñan sus trabajadores?
5. ¿Tiene definido la empresa el perfil del puesto que ocupan sus trabajadores? Si la respuesta es **SI**, pasar a la pregunta 6. Si la respuesta es **NO** pasar a la pregunta 7.
6. ¿Nos puede proporcionar una copia de los perfiles de esos puestos?
7. ¿Tiene establecidas metas para el área de producción?
8. En el último mes ¿Cuáles fueron las metas más altas? ¿Y las más bajas?
9. ¿Ha establecido usted metas de producción para cada trabajador?
(Para las respuestas a las preguntas 10 a 14 y 17 a 21 utilizar una hoja de captura de información para cada trabajador).

MADUREZ LABORAL

Conocimientos

- 10.- ¿Cuál es el nivel de escolaridad de cada uno de sus trabajadores?

Habilidades

- 11.- En una escala del 1 al 8 ¿Qué tan rápido realiza su tarea cada uno de sus trabajadores?
12.- ¿Quiénes de sus trabajadores alcanzaron las metas establecidas?
13.- ¿Quiénes las superaron?

Experiencia

- 14.- ¿Cuánto tiempo lleva desempeñando su tarea cada trabajador?
Para clasificar a sus trabajadores se han considerado tres elementos: escolaridad, habilidades y experiencia.
15.- ¿Cual de éstos tiene más importancia para su empresa?
16.- ¿Cuál tiene la menor importancia?

MADUREZ PSICOLÓGICA

Confianza

- 17.- En una escala del 1 al 8, donde 1 equivale a *Inseguro* y 8 a *Muy seguro*, dígame con que seguridad realiza cada trabajador su tarea.

Compromiso

- 18.- En una escala del 1 al 8 donde 1 es *Poco involucrado* y 8 *Muy involucrado* diga que tan involucrado emocionalmente está cada uno de sus trabajadores con los objetivos del área de producción.
(Si señala que no tiene objetivos definidos pasar a la siguiente pregunta)
Motivación al logro
19.- Considerando la *realización de tareas difíciles* ¿en que lugar colocaría a cada uno de sus trabajadores si (1) es el que las ha realizado mejor?
20.- En una escala del 1 al 8 diga que tanta *iniciativa para solucionar problemas* ha tenido cada uno de sus trabajadores. (1 es *Poca iniciativa* y 8 *Mucha iniciativa*).
21.- ¿Qué trabajadores le han pedido que les informe como han realizado su trabajo?

ANEXO No. 4

OPERACIONALIZACIÓN DE LOS CONCEPTOS DE
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

RECLUTAMIENTO

Conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa.³

SELECCIÓN

Proceso que considera dos variables: a) Requisitos del puesto vacante y b) Características que debe tener la persona que lo ocupe.⁴

CONTRATACIÓN

Contrato formal y escrito. Acuerdo relacionado con el cargo que va a desempeñar, el contenido del trabajo, el horario y el salario.⁵

Contrato individual de trabajo. Es aquél por el cual una persona física denominada trabajador, se obliga a prestar servicios personales para una persona física o jurídica denominada empleador, bajo la dependencia y subordinación de éste, quién a su vez se obliga a pagar por estos servicios una remuneración determinada.⁶

Contrato laboral

Convenio entre un trabajador y un empleador, para que el primero preste sus servicios personales a cambio de una remuneración determinada. Este convenio deberá establecerse por escrito incluyendo la siguiente información: a) Puesto que desempeñará el trabajador; b) Actividades que deberá realizar; c) Lugar, días y horario en que laborará; d) Salario y prestaciones que recibirá a cambio.⁷

³ Chiavenato, (8ª ed) Pág. 149

⁴ Ibidem Pág. 170

⁵ Chiavenato, (5ª ed) Pág. 113

⁶ wikipedia.org.legal/.com abril 30, 2008

⁷ Definición que se utilizará en esta investigación.

ANEXO No. 5

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DEPENDIENTES ROTACIÓN Y AUSENTISMO

ROTACIÓN

Definición⁸

Se entiende por rotación el retiro permanente de un trabajador de la empresa. Puede ser voluntario por renuncia del trabajador o involuntario por despido por parte de la empresa

Fórmula

La fórmula que se utilizará para estimar el índice de rotación es la siguiente:⁹

$$IR = (D) (100)/PE$$

Donde:

IR es el índice de rotación.

D es el número de trabajadores que se retiraron de la empresa en forma permanente, de enero a abril del año en curso.

PE es el promedio efectivo de trabajadores que tiene la empresa. Se calcula sumando el número de empleados que tenía la empresa al inicio del período (1º. de enero) más el número de empleados que tiene al final del período (30 de abril). Esta suma se divide entre dos.

Nota. Para esta investigación se considerará el período de enero a abril del 2008.

AUSENTISMO

Definición¹⁰

Se entiende por ausentismo el hecho de que un trabajador no asista a laborar.

Fórmula

La fórmula para estimar el índice de ausentismo es la siguiente:¹¹

$$IA = (D-H inasistencia/D-H totales del período) (100)$$

Donde:

D-H inasistencia es el número de días-hombre perdidos por inasistencia, es decir, el número de trabajadores que no asistieron a trabajar en el período considerado (enero-abril, 2008).

D-H totales. Se calcula considerando el número total de trabajadores que tiene contratados la empresa multiplicado por el número de días laborados por la empresa en el período (enero-abril 2008)

¹ Robbins, Pág. 24

² Chiavenato, Págs. 191-192

³ Robbins, Pág. 24

⁴ Chiavenato, Págs. 204-205

ANEXO NO. 6

GUÍA DE ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA

Esta entrevista tiene por objeto obtener información sobre la empresa en que se realizará la investigación. Como se requiere información de diferente tipo la guía se divide en tres secciones: Datos históricos de la empresa, Datos actuales de la empresa y Estructura de la empresa.

DATOS HISTÓRICOS

1. ¿Nos puede platicar quién fundó la empresa?
2. ¿En que año fue fundada esta empresa?
3. ¿Cuáles fueron los valores que el fundador de la empresa fomentó para orientar las actividades de ésta?
4. ¿Con que tipo de productos empezó la empresa?
5. ¿Qué características tenían sus consumidores cuando inició la empresa? (Rango de edad, sexo, poder adquisitivo, área geográfica donde vivían)
6. ¿En que forma hacía llegar la empresa sus productos al consumidor final?
7. ¿Con cuántos empleados empezó a trabajar la empresa?
8. ¿Cuántos eran familiares del dueño?
9. ¿Cuántos empleados de confianza había?
10. ¿Qué tipo de maquinaria o equipo utilizaron en ese entonces para la elaboración de su (s) producto (s)?
11. ¿Nos puede platicar cual era el proceso de elaboración del producto principal?

SITUACIÓN ACTUAL

Información general

12. ¿Dirige la empresa la persona que la fundó?
13. ¿Cuales son los valores que orientan las actividades de la empresa?
14. ¿Tiene establecida la empresa una visión? (Si la respuesta es SI pasar a la pregunta 15) (Si la respuesta es NO pasar a la pregunta 17)
15. ¿La tiene por escrito? (Si la respuesta es SI, pedir una copia) (Si la respuesta es NO pasar a la pregunta 16)
16. Nos puede platicar en que consiste
17. ¿Tiene establecida la empresa su misión? (Si la respuesta es SI pasar a la pregunta 18) (Si la respuesta es NO pasar a la pregunta 20)
18. ¿La tiene por escrito? (Si la respuesta es SI, pedir una copia) (Si la respuesta es NO pasar a la pregunta 19)
19. Nos puede platicar en que consiste.

Información sobre el mercado

- 20.- ¿Qué mercados atiende?
- 21.- ¿Qué lugar ocupa la empresa en el mercado en que compete?
- 22.- ¿Qué empresas son sus competidores principales?
- 23.- ¿Dónde están ubicados sus principales consumidores?
- 24.- ¿Vende directamente al consumidor final? (Si la respuesta es NO, hacer la siguiente pregunta) (Si la respuesta es SI, pasar a la pregunta 26)
- 25.- ¿Qué canales de distribución utiliza la empresa?
- 26.- ¿Que líneas de productos que ofrece la empresa?
- 27.- ¿Cuáles son los productos más importantes para la empresa?
- 28.- ¿Cuáles son los productos competidores más peligrosos?

Información técnica

- 29.- ¿Ha cambiado la empresa la tecnología que utilizó al inicio de sus operaciones?
- 30.- ¿Cuáles son los procesos de producción para elaborar los productos más importantes?
- 31.- ¿Cuáles son las principales materias primas que utiliza la empresa para elaborar estos productos?
- 32.- ¿Dónde están ubicados sus principales proveedores de materia prima?

Proceso de reclutamiento, selección y contratación

- 33.- ¿Cuál es la política de la empresa cuando surge una vacante?
- 34.- ¿Qué métodos utiliza la empresa para invitar a candidatos a ocupar los puestos vacantes?
- 35.- ¿Con que criterios selecciona la empresa a su personal cuando hay necesidad de nuevas contrataciones?
- 36.- ¿Qué características tiene el contrato laboral que establece la empresa con sus trabajadores?
- 37.- ¿Firman un contrato laboral con la empresa los candidatos seleccionados? Si la respuesta es SI hacer la siguiente pregunta. Si la respuesta es NO pasar a la pregunta 39.
- 38.- ¿Nos podría facilitar el formato de contrato laboral que utiliza la empresa?

Indicadores de desempeño

Rotación

- 39.- ¿Cuántos trabajadores han dejado la empresa en el período de enero a abril del año en curso, en el área de producción?
- 40.- ¿Cuántos empleados había el 1º de enero de 2008, en el área de producción?
- 41.- ¿Cuántos empleados había el 30 de abril de 2008, en el área de producción?

Ausentismo

- 42.- ¿Cuántos trabajadores han faltado a laborar de enero a abril del año en curso, en el área de producción?
- 43.- ¿Cuántos días ha faltado cada trabajador del área de producción?
- 44.- ¿Cuántos días a la semana trabaja la empresa?

Productividad

- 45.- ¿Cuántos artículos se produjeron de enero a abril de 2008?
- 46.- ¿De ese total, cuántos fueron rechazados por mala calidad?
- 47.- ¿Cuánto invirtió la empresa para elaborar esos productos en: a) Materias primas; b) Salarios y prestaciones; c) Gastos indirectos?

ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

- 48.- ¿Cuántos empleados tiene actualmente la empresa?
- 49.- ¿Cuántos son familiares del dueño?
- 50.- ¿Cuántos son de confianza?
- 51.- ¿Cuántos empleados tiene en cada área?
- 52.- ¿Cuántos puestos tiene definidos la empresa?
- 53.- ¿Nos puede decir los títulos de los puestos que tiene definidos?
- 54.- ¿Cuenta con una *descripción* de todos los puestos?
- 55.- ¿Tiene un organigrama actualizado de la empresa?
- 56.- ¿Podría proporcionarnos una copia del organigrama?