

**ANÁLISIS DE LA RELACION EN LAS PERCEPCIONES DEL ESTILO DE  
LIDERAZGO DEL JEFE INMEDIATO CON EL DESEMPEÑO LABORAL  
DE LOS ESTUDIANTES EN PRACTICA DE LA UNIVERSIDAD ICESI**

**Sandra Willman Carvajal**



**Universidad Icesi**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**

**Maestría en Administración - Énfasis en Gestión Estratégica**

**Santiago de Cali**

**2009**

**ANÁLISIS DE LA RELACIÓN EN LAS PERCEPCIONES DEL ESTILO DE  
LIDERAZGO DEL JEFE INMEDIATO CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
ESTUDIANTES EN PRÁCTICA DE LA UNIVERSIDAD ICESI**

**SANDRA WILLMAN CARVAJAL**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN – ÉNFASIS EN GESTIÓN ESTRATÉGICA  
SANTIAGO DE CALI  
2009**

**ANÁLISIS DE LA RELACIÓN EN LAS PERCEPCIONES DEL ESTILO DE  
LIDERAZGO DEL JEFE INMEDIATO CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
ESTUDIANTES EN PRÁCTICA DE LA UNIVERSIDAD ICESI**

**SANDRA WILLMAN CARVAJAL**

**Trabajo de grado para optar al título de Maestría en Administración con  
énfasis en Gestión Estratégica**

**Directora:  
MARÍA ISABEL VELASCO DE LLOREDA  
Directora del Centro de Desarrollo Profesional - CEDEP**



**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN – ÉNFASIS EN GESTIÓN ESTRATÉGICA  
SANTIAGO DE CALI  
2009**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

**Jurado**

---

**Director**

---

**Lector**

**Santiago de Cali, Noviembre de 2009.**

	pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>10</b>
<b>1. OBJETIVOS</b>	<b>12</b>
1.1 OBJETIVO GENERAL	12
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
<b>2. MARCO DE DESARROLLO</b>	<b>13</b>
2.1 SEMESTRE DE PRÁCTICA EN LA UNIVERSIDAD ICESI	13
2.2. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA TEORÍA DE LIDERAZGO CAMINO- META	14
2.3 DESEMPEÑO DEL PRACTICANTE	14
2.4 JUSTIFICACIÓN	15
2.5 ALCANCE Y APLICACIÓN	16
<b>3. MARCO TEÓRICO</b>	<b>17</b>
3.1 DESEMPEÑO	17
3.2 CONSIDERACIONES SOBRE EL LIDERAZGO	19
3.2.1 La Teoría de los Rasgos	20
3.2.2 Enfoque Conductual	21
3.2.3 Enfoque del Liderazgo Transformacional y Transaccional	22
3.2.4 Enfoque Situacional o de Contingencia	23
3.2.4.1 Teoría de la Contingencia de Fiedler	23

3.2.4.2 Teoría de Liderazgo Situacional planteada por Hersey y Blanchard	24
3.2.4.3 Teoría del Intercambio Lider-Seguidor, planteado por Dansereau, Graen y Haga en 1975 y por Graen y Uhl-Bien en 1995	25
3.2.4.4 Teoría de camino – Meta. (Path Goal Theory)	25
3.3 MOTIVACIÓN	32
4. METODOLOGÍA	33
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	33
4.2 VARIABLES Y PREGUNTAS EXPLORATORIAS	33
4.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	35
4.4 RECOLECCIÓN DE DATOS	41
4.4.1 Fuentes de Obtención de Datos	41
4.4.2 Localización de las fuentes	41
4.4.3 Selección del Instrumento de medición	41
4.4.4 Aplicación de los instrumentos de medición	43
4.4.5 Mediciones Obtenidas	44
5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	46
6. CONCLUSIONES	59
7. RECOMENDACIONES	61
BIBLIOGRAFÍA	62
ANEXOS	64

## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Rasgos de los diferentes líderes	21
Cuadro 2. Funcionamiento del Modelo Camino – Meta	30
Cuadro 3. Caracterización de las dimensiones	42
Cuadro 4. Distribución de los Jefes por estilo de Liderazgo auto-percibido	47
Cuadro 5. Distribución de los Estudiantes por estilo de Liderazgo percibido de sus jefes	48
Cuadro 6. Contingencia, estilo de liderazgo del jefe Vs estilo de liderazgo percibido por el estudiante	49
Cuadro 7. Prueba Chi cuadrado	50
Cuadro 8. Agrupación de percepciones de Liderazgo y Calificación promedio	51
Cuadro 9. Rangos por estilo de Liderazgo Kruscal Wallis	51
Cuadro 10. Resultados de Prueba Kruscal Wallis	52
Cuadro 11. Estilo de liderazgo del jefe Vs niveles de desempeño de los estudiantes	55
Cuadro 12. Resultados de prueba Kruscal Wallis para calificación promedio de desempeño y escala Rasch Model	55
Cuadro 13. Coincidencias entre los estilos de liderazgo percibidos por jefe y practicante Vs desempeño en promedio y Rasch Model	57
Cuadro 14. Prueba de Kruscal Wallis respecto a coincidencia	58

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Factores que inciden en el desempeño (adaptado por el CEDEP- ICESI)	18
Figura 2. Liderazgo situacional	24
Figura 3. Teoría Camino – Meta	26
Figura 4. Teoría de la Trayectoria Meta	27
Figura 5. Muestra para el análisis de preguntas exploratorias	36
Figura 6. Mapa Perceptual de Asociaciones	53
Figura 7. Mapa Perceptual de Asociaciones con RASH	54

## **LISTA DE GRÁFICOS**

	<b>pág.</b>
<b>Gráfico 1. Estudiantes por período académico</b>	<b>36</b>
<b>Gráfico 2. Estudiantes por género</b>	<b>37</b>
<b>Gráfico 3. Estudiantes por edad</b>	<b>37</b>
<b>Gráfico 4. Estudiantes por carrera</b>	<b>38</b>
<b>Gráfico 5. Jefes por edad</b>	<b>39</b>
<b>Gráfico 6. Jefes por género</b>	<b>39</b>
<b>Gráfico 7. Jefes por años de experiencia laboral</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico 8. Auto-percepción del estilo de liderazgo de los jefes</b>	<b>46</b>
<b>Gráfico 9. Percepción del practicante del estilo de liderazgo de los jefes</b>	<b>48</b>

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Funciones del Asesor de Carrera	64
Anexo B. Cuestionario de Evaluación de Desempeño de los estudiantes en práctica	66
Anexo C. Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN A)	71
Anexo D Cuestionario de Liderazgo Camino –Meta (CAMIN S)	72
Anexo E Criterios de desempeño con escala Rasch Model para practicantes	73

## INTRODUCCIÓN

La Universidad Icesi como institución educativa busca responder a las necesidades que el mundo laboral requiere, formando jóvenes en diferentes áreas del conocimiento que puedan asumir retos además de personales, organizacionales. Estos retos hacen del semestre de práctica una experiencia educativa excepcional, así, el departamento encargado de la promoción, ubicación y seguimiento de los estudiantes en práctica es el Centro de Desarrollo Profesional CEDEP; tomando como referente el texto de Velasco de Lloreda y Marín Fernández<sup>1</sup>. El programa de acompañamiento que realiza este departamento, finaliza con el programa de Semestre de Práctica, que coordina el ingreso de los estudiantes de semestre X de las diferentes carreras a su primera experiencia laboral. El CEDEP en sus 15 años de experiencia, ha encontrado que la primera experiencia laboral constituye para los estudiantes un aspecto que impacta su futuro profesional, siendo una experiencia educativa de aprendizaje activo, mediante la cual el estudiante se prepara para la transición del mundo universitario al mundo laboral. Los practicantes que se encuentran en edades comprendidas entre los 18 y 22 años en promedio, asumen responsabilidades nuevas y compromisos propios de su elección profesional, encaminados específicamente a la búsqueda del primer empleo. Ya inmerso en el contexto organizacional, el estudiante actúa dentro de una estructura organizacional propia de su contexto, por lo que debe asumir la figura de un Jefe, que oriente sus actividades en el lugar en que realiza su práctica. La experiencia en el acompañamiento de los practicantes, permite afirmar que uno de los aspectos que intervienen en el desempeño laboral de los estudiantes en práctica es el estilo de liderazgo de los jefes inmediatos. Es así como este estudio de carácter exploratorio busca conocer cuáles estilos de liderazgo de los jefes de los practicantes, (basados en las dos percepciones: auto percepción del jefe y percepción del estudiante de su jefe), favorecen o se relacionan más con el desempeño de los estudiantes en práctica de la Universidad Icesi.

Con la intención de cumplir con el objetivo planteado por la investigación, se utilizaron tres cuestionarios, dos de ellos permitieron identificar las percepciones de estudiantes y jefes respecto al estilo de liderazgo de estos últimos. El tercer cuestionario, lo utiliza el CEDEP como parte de su proceso de seguimiento y evaluación a los estudiantes en práctica y permite conocer el desempeño de los mismos en su primera experiencia laboral. La información obtenida de estos cuestionarios permitió plantear preguntas exploratorias que contribuyen al objetivo de este estudio.

---

<sup>1</sup> VELASCO DE LLOREDA M. I., MARÍN FERNÁNDEZ. A.C., SERPA ANAYA R.I. Las Prácticas empresariales como oportunidad de desarrollo personal y Profesional. Cali: Universidad Icesi, 2007. Sin publicar. p. 7.

En términos generales los resultados de este estudio arrojaron información respecto a que la coincidencia en la percepción de los estilos de liderazgo del jefe entre jefe y estudiante, no tiene una relación con el desempeño en la práctica del estudiante.

Se pudo observar además que el estilo de liderazgo auto-percibido por los jefes, es un estilo de liderazgo orientado a metas, más que directivo, participativo y considerado.

Además que hay una relación según los resultados de este estudio, entre la percepción que tiene el estudiante del estilo de liderazgo de su jefe con el desempeño.

# **1. OBJETIVOS**

## **1.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar si el desempeño del estudiante en práctica está relacionado con el nivel de similitud de las percepciones en el estilo de liderazgo del estudiante y jefe.

## **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Determinar si existe relación entre la auto- percepción del Jefe frente a su estilo de liderazgo y la percepción del colaborador del estilo ejercido por su jefe.
- Determinar si existe una relación entre el estilo de liderazgo del jefe percibido por el estudiante y su desempeño en la práctica.
- Determinar si hay relación (coinciden o no coinciden) entre los estilos de dirección de los jefes y el desempeño laboral de los estudiantes en práctica.

## 2. MARCO DE DESARROLLO

### 2.1 SEMESTRE DE PRÁCTICA EN LA UNIVERSIDAD ICESI

A decir del profesor Hipólito González<sup>2</sup>, la universidad Icesi realiza todos los esfuerzos para que sus estudiantes respondan y superen las demandas a las que se ven expuestos permanentemente, es decir, defiende la postura basada en que los estudiantes deben estar expuestos a situaciones en los que deben hacer cosas y además deben pensar acerca de lo que están haciendo, así pues en este hacer y pensar sobre lo que se hace, los estudiantes tienen la oportunidad de evidenciarlo en su semestre de práctica. De acuerdo a información obtenida de la página de la Universidad Icesi referida al Desarrollo Profesional<sup>3</sup>, el semestre de práctica es destacado por la Universidad dentro de su presentación institucional como un proceso importante en su formación educativa, describiéndolo como el ingreso oficial que hace el estudiante al mundo empresarial y a la vida laboral. En este proceso que inicia con la materia PDP (Programa de Desarrollo Profesional) en el semestre VIII, a cargo del mismo departamento (CEDEP), se ven involucradas varias actividades en pro de los objetivos institucionales, entre los que están el lograr el reconocimiento de los egresados en las organizaciones, por sus conocimientos, habilidades y valores, expresado en el Reglamento de práctica de la Universidad<sup>4</sup>.

El semestre de práctica es un periodo académico durante el cual un estudiante de último semestre (semestre X), es seleccionado por una empresa para desarrollar un plan específico de trabajo<sup>5</sup>. Durante este semestre el estudiante tiene un jefe inmediato quien asigna el plan de trabajo y retroalimenta acerca del desempeño. Este estudiante además es acompañado por el Asesor de Carrera (ver Anexo A) quien hace seguimiento al desarrollo personal y profesional del estudiante. Al final de la práctica el jefe del estudiante realiza una Evaluación final de desempeño (ver anexo 2), en la cual se consideran aspectos funcionales del cargo y habilidades personales e interpersonales.

La experiencia del departamento CEDEP de la Universidad Icesi de Cali, permite validar la importancia que tiene el jefe para estos jóvenes que inician su identidad

---

<sup>2</sup> GONZÁLEZ Z., Hipólito. Cartilla Docente: El Proyecto Educativo de la Universidad Icesi y del Aprendizaje Activo. 9 ed. Cali: Publicaciones del CREA, 2005. p. 19.

<sup>3</sup> Desarrollo profesional [en línea]. Cali: Universidad Icesi, 2009 [consultado noviembre de 2009]. Disponible en Internet: [http://www.icesi.edu.co/desarrollo\\_profesional.php](http://www.icesi.edu.co/desarrollo_profesional.php).

<sup>4</sup> Universidad Icesi. Misión, visión [en línea]. Cali: Icesi, 2009 [consultado noviembre de 2009]. Disponible en Internet: [http://www.icesi.edu.co/mision\\_vision\\_futuro\\_2014.php#proposito](http://www.icesi.edu.co/mision_vision_futuro_2014.php#proposito).

<sup>5</sup> UNIVERSIDAD ICESI. Reglamento de práctica. Cali: Universidad Icesi, 2009. p. 1.

ocupacional y el estilo de liderazgo que ejerce para contribuir a que el estudiante cumpla con las funciones y responsabilidades asignadas. Con respecto a este estilo de liderazgo hay diversos estudios y esta investigación se centra en uno especialmente que los teóricos han llamado Teoría Camino-Meta.

## **2.2. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA TEORÍA DE LIDERAZGO CAMINO- META**

Castro Solano, Laura Lupano y otros autores<sup>6</sup>, explican que hay muchas teorías y estudios que han intentado explicar cuáles son los rasgos, habilidades y conductas que hacen efectivo a un líder y cuáles los aspectos de la situación que hacen que una persona emerja como líder o inflencie a sus seguidores. Esta investigación utiliza un instrumento doble, **CAMIN (forma A y S)**, que evalúa los estilos de liderazgo de acuerdo a la Teoría Camino – Meta (House, 1971). Esta teoría se basa en cómo los líderes motivan a sus subordinados para que logren ciertos objetivos<sup>7</sup>, teniendo en cuenta la influencia del comportamiento del líder en el desempeño y la satisfacción de los seguidores. Lussier y Achua, en su obra “Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades”<sup>8</sup>, exponen que el líder puede presentar 4 estilos de liderazgo (Directivo, Considerado, Participativo, Orientado a Metas), los usa según la situación de manera que lleve a mejorar el desempeño del colaborador y su satisfacción en el trabajo. El jefe inmediato del practicante según esta teoría, desempeña uno o varios estilos de liderazgo que favorecen la satisfacción y desempeño del estudiante, durante su primera experiencia laboral.

## **2.3 DESEMPEÑO DEL PRACTICANTE**

El CEDEP, en su comprensión de los procesos de los estudiantes en la práctica, supervisa el desempeño de los estudiantes. El desempeño en la práctica es monitoreado durante el tiempo que dura la misma (6 meses) y es el resultado del comportamiento del estudiante en su primera experiencia laboral.

---

<sup>6</sup> CASTRO SOLANO A.: LUPANO, Laura y otros. Teoría y Evaluación del Liderazgo. Buenos Aires: Editorial Paidós, 2007. p. 17.

<sup>7</sup> *Ibid.*, p. 185.

<sup>8</sup> LUSSIER, R., ACHUA C. Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. 2 ed. México: Editorial Thomson, 2005. p. 149.

Fernando Toro<sup>9</sup>, en su libro *Motivación para el trabajo* y posteriormente en otro documento de su autoría, *Desempeño y Productividad*<sup>10</sup>, realiza un análisis descriptivo del desempeño y lo resume en una representación gráfica de las condiciones de desempeño, es decir plantea tres factores o condiciones que se relacionan entre sí y que influyen en el desempeño laboral, el autor las llama Condiciones antecedentes, intervinientes y consecuentes. El CEDEP, retoma y ajusta esta representación gráfica y sugiere dentro de las condiciones intervinientes, al jefe inmediato, quien para los practicantes es influyente en el desempeño de su práctica empresarial. El jefe entonces presenta unos comportamientos producto de su experiencia y conocimientos que llevan a que el estudiante lo observe, analice, interprete y/o modele, para fortalecer su experiencia laboral. Estos estilos del jefe no han sido estudiados anteriormente en el departamento y por la trayectoria y experiencia de los Asesores de carrera que cada semestre acompañan el proceso de práctica, se ha encontrado que la figura del jefe es un elemento que impacta en el desempeño. Esta variable, así como la representación gráfica propuesta por el autor y ajustada por el CEDEP, será explicada con mayor profundidad en el marco teórico.

## 2.4 JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta lo anterior, esta investigación parte de un estudio previo: “La práctica Empresarial como oportunidad de desarrollo personal y profesional”, Marín, Serpa y Velasco 2007<sup>11</sup>, el estudio aún sin publicar, plantea que uno de los aspectos que afectan el desempeño laboral de los estudiantes en práctica es el estilo de dirección de los jefes inmediatos. Por lo tanto el interés de la investigadora como Asesora de Carrera, es conocer los estilos de liderazgo que presentan los jefes inmediatos de los practicantes de la universidad ICESI, basados en la Teoría Camino-Meta y adicionalmente conocer si hay alguna relación entre esos estilos de liderazgo y el desempeño final del estudiante en su semestre de práctica. El resultado de este trabajo contribuirá a las Áreas de Gestión Humana de las Organizaciones, al Centro de Desarrollo Profesional (CEDEP-Universidad Icesi), y al fortalecimiento de los Asesores(a)s de Carrera que acompañan la práctica empresarial de los estudiantes. Es importante comentar que un estudio que analice el comportamiento de los Jefes inmediatos que acompañan a los estudiantes de semestre de práctica, en cuanto a su estilo de liderazgo, y además la indagación de las percepciones que los estudiantes tienen de sus jefes, no se había realizado anteriormente en la Universidad Icesi,

---

<sup>9</sup> TORO, Fernando y CABRERA Hernán. *Motivación para el trabajo. Conceptos, hechos y evidencias contemporáneos*. Medellín: Ediciones gráficas limitada, 1985. p. 19.

<sup>10</sup> TORO, Fernando. *Desempeño y Productividad*. Medellín: Cincel Ltda., 1990. p. 34.

<sup>11</sup> VELASCO DE LLOREDA M. I., MARÍN FERNÁNDEZ. A.C., SERPA ANAYA R.I.. Óp. cit. Sin publicar.

por lo que este estudio es exploratorio, pues permitirá servir como base para otros estudios relacionados con el tema.

## **2.5 ALCANCE Y APLICACIÓN**

Esta investigación consiste en un estudio exploratorio realizado con una muestra de estudiantes y respectivos jefes que realizan la práctica empresarial en organizaciones de Cali, durante el segundo semestre del 2008 y el primer semestre del 2009.

Participaron 100 jefes (de los semestres 082 y 091) de un total de 178 y 143 estudiantes de un total de 178, que estaban haciendo su práctica en empresas de la ciudad de Cali. Los resultados encontrados en este estudio nos darán información sobre las percepciones de los estudiantes en práctica y sus jefes, sobre los estilos de Liderazgo de estos últimos y su relación con el desempeño. Esta información será muy importante para los jefes que reciben personas sin experiencia para que tengan información sobre nuevas estrategias de liderazgo, que impacten en el desempeño de los estudiantes a cargo. De igual manera permitirá a los Asesores de Carrera acompañar los procesos de práctica de los estudiantes, con información oportuna que contribuya a la efectividad en el trabajo.

### 3. MARCO TEÓRICO

En la Universidad Icesi, el semestre de práctica es la oportunidad para que los estudiantes de las diferentes carreras apliquen los conocimientos y experiencias vividas durante su etapa universitaria en un contexto organizacional. El CEDEP, Centro de Desarrollo Profesional<sup>12</sup>, es una unidad de gestión de la Universidad, que mediante actividades de formación, promoción, ubicación, acompañamiento, orientación e investigación, facilita la transición de estudiantes y recién egresados de la Universidad al mundo del trabajo. Específicamente en el semestre de práctica se realizan acciones que lleven al practicante a mejorar su desempeño. Por lo tanto el desempeño se convierte en un concepto que debe ser entendido en función de fortalecer las estrategias de acompañamiento de los estudiantes.

#### 3.1 DESEMPEÑO

El Desempeño es una actuación orientada a un resultado, es decir algo observable, medible y dinámico, puesto que el desempeño es acción, es una secuencia de acontecimientos conductuales perceptibles producidos por una persona<sup>13</sup>. Este estudio se refiere al desempeño ocupacional planteado por Fernando Toro<sup>14</sup>, que lo define como las actuaciones laborales que realiza una persona para dar cumplimiento a las especificaciones de cada una de las tareas que conforman el puesto de trabajo.

El desempeño ocupacional entonces es una realidad compleja en la que interactúan diferentes factores, Fernando Toro en su libro "Desempeño y Productividad", propone una representación gráfica del desempeño<sup>15</sup>, enmarcándolo dentro de unas condiciones antecedentes, intervinientes y consecuentes. Esta representación fue retomada y ajustada (ver Figura 1) por el departamento CEDEP de la Universidad Icesi de Cali- Colombia (encargado de la ubicación y acompañamiento de los estudiantes en su práctica empresarial) y lo

---

<sup>12</sup> UNIVERSIDAD ICESI. Centro de Desarrollo Profesional. Documento Departamento CEDEP. Cali: CEDEP, 2009. p. 1.

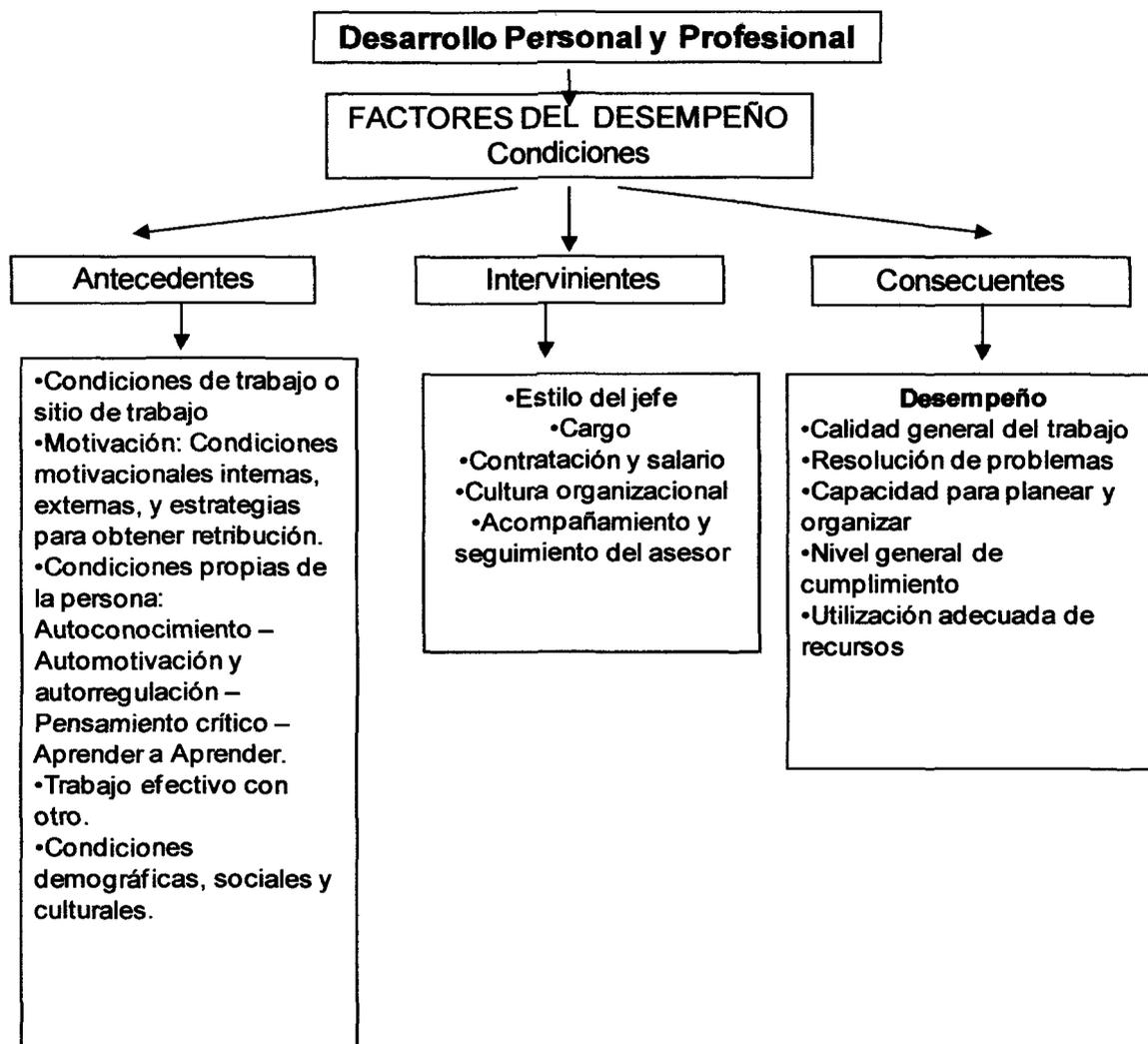
<sup>13</sup> TORO, Fernando. Desempeño y Productividad. Óp. cit. p. 29.

<sup>14</sup> Ibíd., p. 30.

<sup>15</sup> Ibíd., p. 34.

resume en un estudio<sup>16</sup> que documenta las condiciones que influyen según el autor mencionado en el desempeño.

Figura 1. Factores que inciden en el desempeño (adaptado por el CEDEP- ICESI)



<sup>16</sup> VELASCO DE LLOREDA M. I., MARÍN FERNÁNDEZ. A.C., SERPA ANAYA R.I.. Óp. cit. Sin publicar.

Las Condiciones antecedentes las define Toro y Cabrera<sup>17</sup>, como una fuente de causalidad remota o mediata del desempeño. Son condiciones necesarias del desempeño pero no suficientes y que actúan sobre un conjunto de factores llamados intervinientes, los condicionan y los determinan. El CEDEP, encuentra en su experiencia que las condiciones antecedentes de los practicantes son las condiciones del trabajo, los factores de personalidad, la motivación, las condiciones propias de la persona, las habilidades sociales y las condiciones demográficas, culturales y sociales.

Las Condiciones intervinientes son según el autor las causas de orden inmediato en relación con el desempeño, son afectadas por las condiciones antecedentes, no son suficientes y median entre las condiciones antecedentes y las consecuentes<sup>18</sup>. El departamento que acompaña las prácticas en la Universidad Icesi, plantea como intervinientes el cargo del estudiante, la contratación y salario, la cultura organizacional, el acompañamiento del Asesor de Carrera y el Estilo del Jefe, siendo este último el objetivo de análisis de este estudio. Finalmente la propuesta para comprender el desempeño que realiza Fernando Toro, termina en las condiciones consecuentes resultado de las antecedentes e intervinientes y en estas están el desempeño. Durante todo el proceso de las condiciones que intervienen en el desempeño.

Como se planteó anteriormente, este estudio explora los estilos de liderazgo del jefe de los practicantes; éstos dentro de las condiciones intervinientes, juegan un papel importante en los procesos de práctica empresarial, por lo que se presenta una breve reseña de las diferentes teorías y enfoques del liderazgo, enfocándose finalmente en la teoría sobre la que se soporta esta investigación que es la teoría Camino- Meta.

### **3.2 CONSIDERACIONES SOBRE EL LIDERAZGO**

El liderazgo es un concepto que ha sido abordado desde diferentes disciplinas, su aporte específicamente al ambiente organizacional determina un valor de interacción entre los que hacen parte de las culturas empresariales. En este sentido hay muchas definiciones de liderazgo que dan pie de su amplia aplicabilidad a los diferentes contextos, para este estudio se entenderá el liderazgo como lo plantea Castro<sup>19</sup>, soportado en los estudios de Yukl y Northouse, como un proceso en que se ejerce influencia sobre otros, con el fin de

---

<sup>17</sup> TORO Fernando; CABRERA Hernán. Motivación para el trabajo. Óp. cit., p. 19.

<sup>18</sup> *Ibíd.*, p. 19.

<sup>19</sup> CASTRO SOLANO A. Óp. cit., p. 18.

que se logren los objetivos, es decir el individuo (líder), logra influir a otro (seguidores) para que se cumplan los objetivos o metas comunes. A pesar de las diferentes definiciones que plantea el concepto de liderazgo Castro Solano, en su libro *Teoría y Evaluación del Liderazgo (2007)*<sup>20</sup>, unas características comunes que se encuentran en las definiciones como son:

- El liderazgo involucra objetivos y/o metas, es decir la relación se construye en función de tareas que se cumplen con el fin de lograr objetivos.
- El liderazgo involucra influencia sobre los demás, entendiendo influencia como el proceso por el cual las personas persuaden exitosamente a otros para seguir sus consejos, sugerencias u órdenes<sup>21</sup>, sin influencia no se puede identificar claramente el liderazgo
- El liderazgo se percibe en un contexto grupal, pues este proceso ocurre dentro de grupos humanos.
- El liderazgo entendido como un proceso, que involucra dinamismo, interacción permanente y no se refiere a una característica estática.

Así como se encuentran estos aspectos comunes, también se evidencian diferentes teorías que alimentan el concepto mismo y permiten una mejor comprensión del Liderazgo:

**3.2.1 La Teoría de los Rasgos.** Estas teorías definen a los líderes a partir de sus características personales y sus cualidades<sup>22</sup>, el autor plantea algunos rasgos que pueden distinguir a los líderes de los demás, por ejemplo el deseo de dirigir, la ambición y energía, la honestidad e integridad, la autoconfianza, el conocimiento del trabajo y la inteligencia. Una de las conclusiones que plantea Robbins<sup>23</sup> es que si bien hay algunos rasgos que aumentan la probabilidad en las personas de ser líderes, no hay uno concretamente que lo garantice. Castro Solano<sup>24</sup> agrega que el liderazgo es un proceso social y por lo tanto lo que pueda encontrarse como característica asociada al líder en un determinado contexto, no necesariamente sea efectivo en otro con situaciones diferentes.

---

<sup>20</sup> *Ibíd.*, p. 18.

<sup>21</sup> KOLB & RUBIN. *Power and Influence* – Osland.

<sup>22</sup> ROBBINS, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. 10 ed. México: Editorial Pearson Educación, 2004. p. 314.

<sup>23</sup> *Ibíd.*, p. 315.

<sup>24</sup> CASTRO SOLANO A. *Óp. cit.*, p. 20.

Alrededor de la teoría de los rasgos ha habido diferentes autores que mencionan características de los líderes, el cuadro que se presenta a continuación (Cuadro 1) resume algunos autores refiriéndose a la teoría de rasgos<sup>25</sup>:

Cuadro 1. Rasgos de los diferentes líderes

Stogdill (1974)	Lord, De Vader y Alliger (1986)	Kirkpatrick y Locke (1991)
Orientación al logro Persistencia Intuición Iniciativa Autoconfianza Responsabilidad Espíritu cooperativa Tolerancia Influencia Sociabilidad	Inteligencia Masculinidad Dominancia	Mando Motivación Integridad Confianza Capacidad cognitiva Conocimiento de la tarea

Este enfoque deja de lado a los colaboradores y a la situación, por lo que es difícil a partir de la teoría de rasgos diferenciar entre seguidores eficaces de los que no lo son, pues no hay rasgos universales que apliquen a todas las situaciones.

**3.2.2 Enfoque Conductual.** La diferente literatura sobre liderazgo muestra como evidencia de este enfoque los estudios en la Universidad de Ohio, planteada a finales de la década de 1940, que analizó cerca de 2000 comportamientos que caracterizaban al líder, concretando posteriormente después de otros estudios y revisiones unas categorías centrales como son la Estructura y la Consideración. Daft<sup>26</sup> se refiere a la Estructura de inicio como la medida en que el líder define la tarea y plantea las actividades de sus colaboradores dirigidas al alcance de metas, esta categoría según el autor, muestra cómo el líder define tareas, establece cronogramas de trabajo y planea, entre otros, lo que supone un comportamiento directivo. Mientras que la categoría de Consideración el autor la relaciona con la sensibilidad que puede tener el líder de crear confianza y respetar ideas de los colaboradores a partir de comportamientos como atender dificultades que puedan tener los colaboradores, mostrar agradecimiento por ellos y solicitar su aporte en toma de decisiones de valor. El autor agrega que estas categorías no dependen la

<sup>25</sup> *Ibíd.*, p. 21.

<sup>26</sup> DAFT, Richard L La Experiencia del Liderazgo. 3 ed. México: Editorial Thomson, 2006. p. 156.

una de la otra y que se pueden dar en un continuo, o bien, una persona puede mostrar alta consideración y baja estructura de inicio o viceversa.

Castro<sup>27</sup> plantea que varios autores mencionan la importancia de la presencia de las dos categorías para que un líder sea efectivo, pero agrega que algunas investigaciones resultaban inconsistentes pues variaban según la metodología de recolección de información. El mismo autor plantea además que en este enfoque conductual hubo otros estudio que intentaba encontrar también dimensiones universales del liderazgo como fueron los estudios de la Universidad de Michigan (1960). El grupo de Michigan encontró dos dimensiones; la orientación hacia el empleado y la orientación hacia la producción. Las conclusiones<sup>28</sup> respecto los estudios de la Universidad de Michigan encontradas por el autor plantean cómo los líderes orientados a los empleados generaban mayor productividad y satisfacción laboral, pues estos líderes se interesaban por las personas, reconocían las diferencias entre los colaboradores y reconocían sus necesidades, mientras que los líderes orientados a la producción generaban menor satisfacción laboral y productividad, ya que se centraban más en la tarea, en la productividad y en aspectos técnicos.

**3.2.3 Enfoque del Liderazgo Transformacional y Transaccional.** El principal precursor de esta teoría es Bernard M. Bass, citado por Castro Solano<sup>29</sup>, quien plantea que se basó en las ideas sobre liderazgo carismático y transaccional de House y Burns. Estas teorías tienen en cuenta los rasgos y/o conductas del líder y también las variables situacionales. Hay una diferenciación entre liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional planteada por el autor<sup>30</sup>, en el liderazgo transaccional, los líderes sancionan o premian a sus colaboradores, dependiendo del rendimiento de ellos con lo que espera el propio líder, es decir se presenta una actitud correctiva orientada hacia los resultados, otro autor<sup>31</sup> describe esta transacción como un proceso de intercambio entre líder y colaborador. Es un tipo de liderazgo que se plantea como efectivo, puesto que está enfocado en el presente, llevando a que la organización sea también orientada a resultados, ya que parte de la explicación de los líderes de qué esperan de sus colaboradores y a su vez éstos, se sienten motivados porque el líder escucha y atiende sus necesidades. Con respecto al liderazgo transformacional<sup>32</sup> es un proceso de influencia en el que los líderes influyen en sus colaboradores, pero además los líderes pueden modificar sus conductas si perciben respuestas de resistencia o apoyo por parte de sus colaboradores, estos

---

<sup>27</sup> CASTRO SOLANO A. Óp. cit., p. 26.

<sup>28</sup> ROBBINS, Stephen. Óp. cit., p. 317.

<sup>29</sup> CASTRO SOLANO A. Óp. cit., p. 33.

<sup>30</sup> *Ibid.*, p. 34.

<sup>31</sup> DAFT, Richard L Óp. cit., p. 156.

<sup>32</sup> CASTRO SOLANO A. Óp. cit., p. 34.

son motivados por intereses personales, que no se ponen por encima de los intereses de la organización. En este liderazgo el autor identifica componentes que lo constituyen como son la inspiración, la estimulación intelectual, el carisma, y la consideración individualizada, entendida esta última como la atención que pueden prestar los líderes a las necesidades de sus seguidores de manera personalizada, el papel del líder en este caso es de orientador. Daft<sup>33</sup>, define a este estilo de liderazgo, como la capacidad de los líderes de producir cambios sustantivos, sus capacidades pueden generar cambios en la visión, cultura y estrategia organizacional, agregando además que este liderazgo esta soportado en los valores, cualidades personales y creencias del líder.

**3.2.4 Enfoque Situacional o de Contingencia.** Algunas teorías se basaron en el enfoque de la situación en la que ocurría el liderazgo, que planteaba que el comportamiento eficaz en algunas situaciones, no necesariamente era eficaz en situaciones diferentes, Daft<sup>34</sup>, por eso se habla de contingencia pues la eficacia del líder es contingente, es decir depende de diferentes situaciones dentro de la organización. De acuerdo con esto, hay variables de la situación como son la estructura, el contexto, el entorno y las tareas que influyen en el acto de liderar.

Castro<sup>35</sup>, menciona que las teorías basadas en el enfoque situación se centran en el líder y su capacidad de adaptar su estilo de liderazgo a las situaciones para plantear resultados efectivos. Estas teorías situacionales son también llamadas Teorías de Contingencia, es decir que una cosa depende de otras. En general las teorías de Liderazgo por contingencia tratan de explicar el estilo adecuado del liderazgo con base en el líder, los seguidores y la situación<sup>36</sup> :

**3.2.4.1 Teoría de la Contingencia de Fiedler.** Fiedler<sup>37</sup> plantea que el grupo tendrá un desempeño eficaz, en la medida en que se presente una correspondencia entre el estilo del líder con sus colaboradores y el grado en que la influencia y la situación le dan el control. Básicamente se centra en correlacionar el estilo del líder con la situación más favorable para su éxito, y para ello. Fiedler plantea en esta teoría que el líder tiene un estilo básico, que además es fijo, el líder se orienta hacia las relaciones o hacia las tareas.

---

<sup>33</sup> DAFT, Richard L Óp. cit., p. 156.

<sup>34</sup> Ibid., p. 83.

<sup>35</sup> CASTRO SOLANO A. Óp. cit., p. 26.

<sup>36</sup> LUSSIER, R., Óp. cit., p. 16.

<sup>37</sup> FIEDLER. Citado por ROBBINS, Stephen. Óp. cit., p. 320.

Castro Solano<sup>38</sup>, agrega que la situación puede ser muy favorable para el líder teniendo este una posición de poder fuerte, y además si su relación con sus colaboradores es buena con una tarea es altamente estructurada. Así mismo las situaciones menos favorables son las que la tarea es inestructurada, las relaciones con colaboradores son de baja calidad y la posición de poder es débil. La teoría de Fiedler, gira alrededor del constructo LPC (Least preferred Coworker) o el trabajador menos preferido.

**3.2.4.2 Teoría de Liderazgo Situacional planteada por Hersey y Blanchard<sup>39</sup>.** Hay dos tipos de conductas que un líder realiza con el fin de influenciar a sus seguidores, unas son conductas directivas (relacionada con orientación hacia la tarea) y la otra conductas de consideración (relacionadas con la orientación hacia las relaciones). Estos dos estilos se combinan con el nivel de desarrollo de los colaboradores, es decir el compromiso y competencias que tengan los colaboradores para realizar las tareas propuestas por el líder. A partir de esta combinación y como aparece en la figura 2, resultan 4 comportamientos que realiza el líder como son, delegar entrenar, dirigir o apoyar.

Figura 2. Liderazgo situacional

A APOYA	Alto en conductas de Apoyo Bajo en Conductas Directivas	B ENTRENA	Alto en conductas de Apoyo Alto en Conductas Directivas
C DELEGA	Bajo en conductas de Apoyo Bajo en Conductas Directivas	D DIRIGE	Bajo en conductas de Apoyo Alto en Conductas Directivas

Fuente: Hersey y Blanchard. Citado por CASTRO SOLANO A.; LUPANO, Laura y otros. Teoría y Evaluación del Liderazgo. Buenos Aires: Editorial Paidós. 2007. p. 27 y 28.

En este sentido se espera flexibilidad del líder, es decir que adapte o ajuste su estilo a los requerimientos de las situaciones y el nivel de compromiso y/o características de los colaboradores. Daft<sup>40</sup> plantea que lo importante es seleccionar un estilo conveniente dependiendo del grado de disposición que presenten los subordinados, teniendo en cuenta habilidades, nivel de estudios, experiencia, actitud hacia el trabajo entre otros.

<sup>38</sup> CASTRO SOLANO A. Óp. cit., p. 28

<sup>39</sup> Hersey y Blanchard. Citado por CASTRO SOLANO A.; LUPANO, Laura y otros. Óp. cit., p. 27 y 28.

<sup>40</sup> DAFT, Richard L Óp, cit., p. 93.

**3.2.4.3 Teoría del Intercambio Líder-Seguidor, planteado por Dansereau, Graen y Haga en 1975 y por Graen y Uhl-Bien en 1995<sup>41</sup>.** Este enfoque plantea que el líder desarrolla relaciones de intercambio especiales y de confianza, con un grupo especial de colaboradores, solicitándoles su opinión, otro grupo de colaboradores que trabajan directamente con este líder no desarrollan estos intercambios ni estas relaciones de confianza, aquí se habla de el termino Teoría de la Díada Vertical. Hay unos factores que hacen que se pertenezca al endogrupo (el grupo de confianza del líder) y estos factores se asocian al desempeño del colaborador en relación con el líder, como por ejemplo extra tareas que el colaborador esté dispuesto a cumplir, es decir más responsabilidades que las que están formalmente indicadas, de contrario, pertenecerá al exogrupo. El pertenecer al endogrupo tiene una serie de beneficios, por eso en esta teoría se mencionan intercambios, pues líder facilita la tarea de los seguidores, ofrece tareas de mayor reconocimiento, autoridad y responsabilidad. El enfoque plantea que el reto para el líder es desarrollar relaciones de confianza con los colaboradores del endogrupo, pero manteniendo motivados a los seguidores del exogrupo, para que estos desarrollen las tareas también eficientemente. Esta teoría tiene en cuenta la comunicación y entendimiento que logra el líder con su grupo.

**3.2.4.4 Teoría de camino – Meta. (Path Goal Theory).** Los orígenes de esta teoría están documentados en las investigaciones de Path Goal Theory, Evans <sup>42</sup> y House<sup>43</sup>. Se basa en que el líder motiva a sus colaboradores para que puedan alcanzar los objetivos o metas personales y organizacionales. “La función motivadora del líder consiste en aumentar los resultados personales que obtienen los subordinados por alcanzar metas laborales y hacer que el camino para alcanzar estos resultados sea más fácil de recorrer, clarificándolo, reduciendo los obstáculos y contratiempos, y aumentando las oportunidades de obtener una satisfacción personal por el camino”<sup>44</sup>. El Líder motiva y muestra el camino a los seguidores, mostrándole los premios que él desea y valora, es decir trabaja con ellos para que estos puedan identificar los comportamientos que los llevaran a realizar eficientemente las tareas, la tarea del líder es elevar los premios personales que reciben los colaboradores por alcanzar las metas, pero además marcar el camino que deben recorrer para alcanzar esas metas (ver figura 3).

---

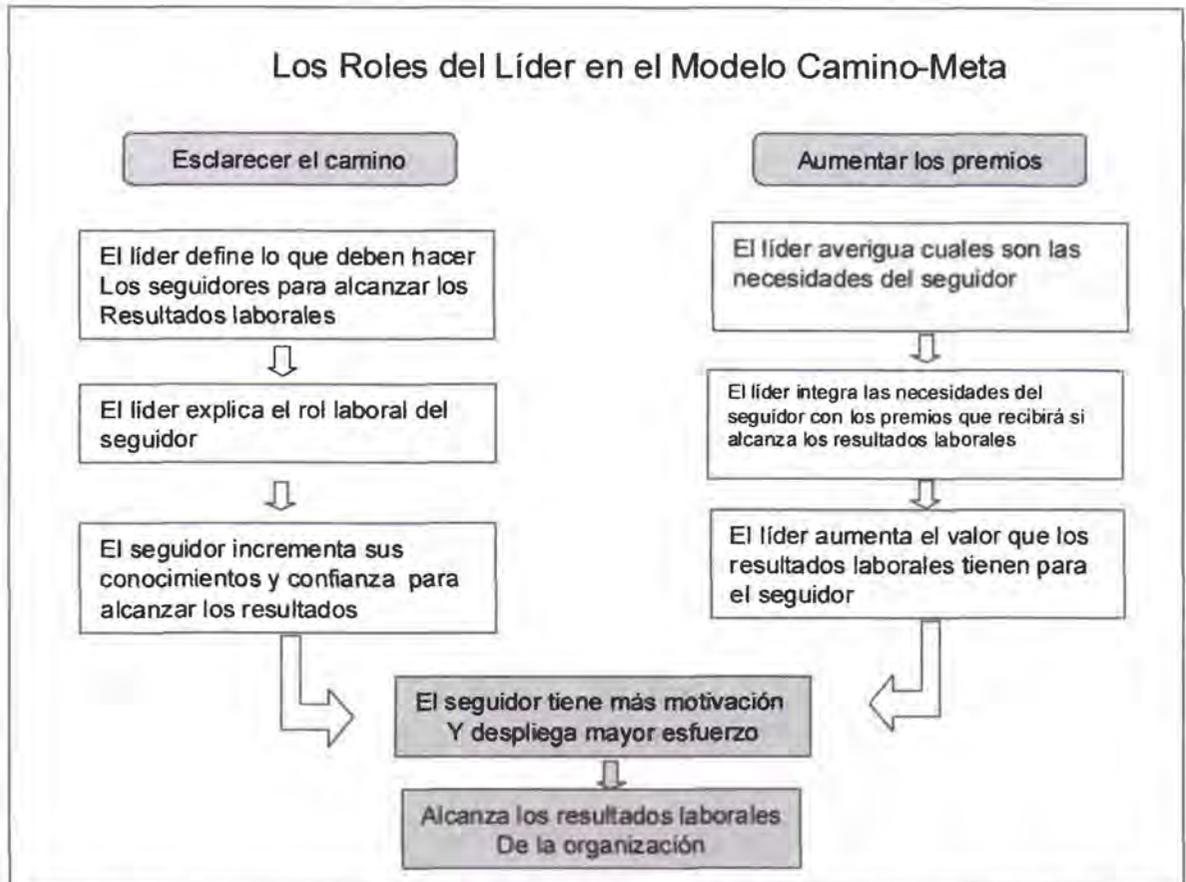
<sup>41</sup> CASTRO SOLANO A. Óp. cit., p. 31.

<sup>42</sup> EVANS, M. G. The Effects of supervisory behavior on the path goal relationship. *Organizational behavior and human performance*.1970. p. 277-298.

<sup>43</sup> HOUSE, R.J. A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 1971. p. 321.

<sup>44</sup> *Ibíd.*, p.. 324

Figura 3. Teoría Camino – Meta



Fuente: DAFT, Richard L La Experiencia del Liderazgo. 3 ed. México: Editorial Thomson, 2006. p. 98.

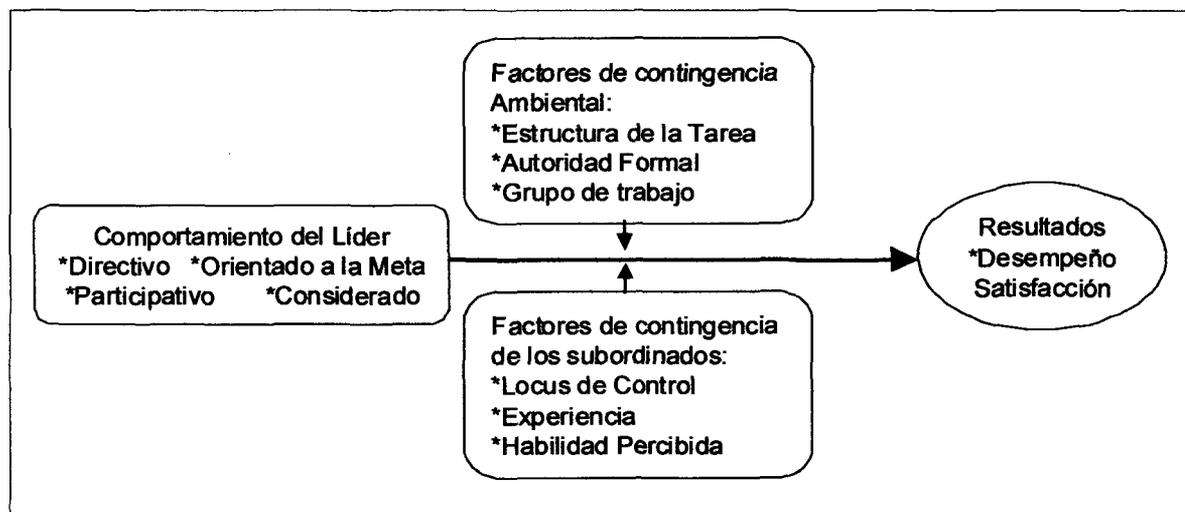
House<sup>45</sup>, comenta en una revisión retrospectiva de la teoría, que la noción esencial que subyace la teoría camino-meta es que los individuos en posiciones de autoridad o superiores serán efectivos en la medida en que ellos complementen el contexto organizacional en el cual sus subordinados trabajan, por medio de las clarificaciones cognitivas necesarias que garanticen que las expectativas de los subordinados, los lleve a las metas y puedan experimentar satisfacción, además reciban recompensas valiosas como resultado de la obtención de la meta. En la medida en que el contexto no provee relaciones causales claras entre el esfuerzo y el logro de la meta y entre el logro de la meta y las recompensas extrínsecas, es la función del líder generar esta relación. La teoría Camino-Meta, se preocupa por

<sup>45</sup> HOUSE. R.J. A path-goal theory of leadership. Lessons, legacy and reformulated theory. Wharton School of Management. Leadership Quarterly. 1996. p. 326.

las relaciones entre los líderes formalmente señalados y los subordinados en el funcionamiento del día a día, estudia la manera en que los líderes motivan a sus colaboradores para que rindan mejor y estén más satisfechos con su trabajo.

En el modelo camino-meta<sup>46</sup>, se relacionan las características de los colaboradores, el tipo de ambiente laboral (algunos autores se refieren a este ambiente laboral como la situación<sup>47</sup>) y el estilo del líder. Robbins<sup>48</sup> plantea que la teoría de la trayectoria a la meta presenta dos variables situacionales o de contingencia, que modelan la relación entre el comportamiento del líder y los resultados. Las que están fuera del control del subordinado, como son estructura de la tarea (grado de repetición de las actividades), autoridad formal (o grado de poder por posición) y el grupo de trabajo (grado en que los compañeros de labores contribuyen a la satisfacción en el trabajo). Y las que son parte de las características personales como son Locus de control (grado en que los empleados consideran que la consecución de los objetivos esta bajo su control), experiencia, y habilidad percibida (el grado de competencia del subordinado para realizar la tarea, ver figura 4).

Figura 4. Teoría de la Trayectoria Meta



<sup>46</sup> CASTRO SOLANO A. Óp. cit., p. 29.

<sup>47</sup> DAFT, Richard L Óp. cit., p.97.

<sup>48</sup> ROBBINS, Stephen. Óp. cit., p. 326.

Se cree que los colaboradores estarán motivados si creen que son capaces de realizar de manera eficiente la tarea y además si consideran que la retribución por su trabajo es la adecuada. Aquí el desafío del líder es que debe encontrar un estilo de liderazgo que se adapte a las necesidades motivacionales de sus colaboradores y a las características del ambiente de trabajo o de la situación, por lo tanto los líderes cambian su comportamiento para adecuarse a la situación<sup>49</sup>.

El modelo de liderazgo de la teoría camino-meta es utilizado para determinar el estilo de liderazgo adecuado a la situación, para así maximizar el desempeño y la satisfacción en el trabajo, se usa además para identificar los objetivos del colaborador y esclarecer la forma de lograrlos mediante el uso de los diferentes estilos<sup>50</sup>. House y Mitchel<sup>51</sup> mencionan que la teoría tiene variables independientes como son los cuatro comportamientos que el líder puede tener frente a su subordinado, a continuación se expondrá cada uno de estos comportamientos, complementando cada uno de ellos con los aportes que los autores Castro Solano<sup>52</sup> y Daft<sup>53</sup> argumentan de esos estilos.

- **Directivo.** Este tipo de líder brinda guía y estructura psicológica, le explica a los colaboradores exactamente lo que deben hacer, planea, establece metas de desempeño, normas de comportamiento, planea tiempos, hace énfasis en las reglas, y les informa a sus colaboradores que es lo que se espera de ellos. El líder les da la guía específica, coordina, clarifica políticas, reglas y procedimientos. Reduce la ambigüedad en el papel del rol del subordinado, clarificando las percepciones de los seguidores, relacionadas con su esfuerzo para conseguir la meta. Este tipo de liderazgo está asociado al liderazgo de estructura o el orientado a las tareas.

- **Participativo.** Caracteriza a un líder que da la posibilidad de hacer parte a los subordinados en la toma de decisiones, antes de decidir, consulta a sus colaboradores, escucha sugerencias y opiniones para integrarlas al grupo de decisiones que se toman a diario en la organización, estimula discusiones grupales y presenta sugerencias por escrito. Este comportamiento tiene según House (1996)<sup>54</sup> es oportuno y tiene 4 efectos; a. Para clarificar las relaciones camino-meta, concernientes a la relación entre el esfuerzo y el logro de la meta

---

<sup>49</sup> CASTRO SOLANO A. Óp. cit., p. 29.

<sup>50</sup> LUSSIER, R. Óp. cit., p. 149.

<sup>51</sup> HOUSE R. y Mitchell. Path goal theory of Leadership. Estados Unidos: Contemporary Business, 1974. p. 81-97.

<sup>52</sup> CASTRO SOLANO, A. Óp. cit., p. 186

<sup>53</sup> DAFT, Richard L. Óp. cit., p. 98.

<sup>54</sup> HOUSE. R.J. A path-goal theory of leadership. Óp. cit., p. 327.

del trabajo y entre el logro de la meta y las recompensas extrínsecas. b. Para incrementar la congruencia entre las metas de los subordinados y las metas organizacionales, ya que bajo este estilo los subordinados tendrían influencia relacionada con las metas asignadas y de esta manera seleccionarían las metas de más alto valor para ellos (subordinados). C. Para incrementar la autonomía de los subordinados. d. Para incrementar la cantidad de presión para el desempeño organizacional al aumentar la posibilidad de involucrarse y el compromiso de los subordinados aumentando la presión social de pares. Es similar al modelo Hersey y Blanchard anteriormente expuesto.

- **Orientado a Metas.** Este estilo está dirigido a fomentar la excelencia en el desempeño poniendo metas retadoras, orientado a la búsqueda de mejoramiento, con la confianza de que los subordinados obtendrán altos estándares de desempeño<sup>55</sup> El líder brinda estándares de rendimiento muy exigentes para los colaboradores buscando que estos obtengan el mayor nivel de productividad. Ofrece a los colaboradores la posibilidad de superación, sobrepasando el desempeño corriente, para lograr un desempeño con calidad, con metas claras y desafiantes. Este líder confía en sus colaboradores y le muestra el camino para lograr las metas exigentes. Las metas planteadas son desafiantes y muestran confianza en las capacidades de los colaboradores.

- **Considerado.** Es el líder que brinda cuidados a sus colaboradores, los atiende de forma personalizada, atendiendo sus inquietudes, preocupándose por su bienestar, ve a sus colaboradores como iguales. Este líder evidencia un comportamiento amigable, atento y accesible, generando un clima de trabajo amigable y de apoyo. El comportamiento del líder considerado es oportuno o acertado cuando es una fuente de confianza y satisfacción social y una fuente de reducción de estrés, que alivia la tensión frustración de los subordinados. Se asocia a mejor desempeño cuando aumenta las valencias positivas asociadas con el esfuerzo orientado a la meta<sup>56</sup>. Este liderazgo se asocia con el liderazgo orientado a las personas o de consideración.

House y Mitchell<sup>57</sup>, mencionan que los líderes pueden presentar alguno o todos los estilos de liderazgo de acuerdo con la situación. Los líderes más efectivos son los que se adaptan a las necesidades de los colaboradores y a la situación, conclusión presentada por Castro Solano<sup>58</sup>, quien además muestra las conductas

---

<sup>55</sup> *Ibíd.*, p. 327.

<sup>56</sup> *Ibíd.*, p. 326.

<sup>57</sup> HOUSE R. y Mitchell. Path goal theory of Leadership. *Óp. cit.*, p. 81-97.

<sup>58</sup> CASTRO SOLANO, A. *Óp. cit.*, p. 29.

del líder (anteriormente descritas), las características de los seguidores y las características de la tarea (ver Cuadro 2):

Cuadro 2. Funcionamiento del Modelo Camino – Meta

Conductas del líder	Características de los seguidores	Características de la tarea
Liderazgo Directivo Brinda Guía y estructura psicológica	Dogmáticos Autoritarios	Ambigua Reglas poco claras Compleja
Liderazgo Considerado Brinda cuidados	Insatisfechos Con necesidades de afiliación, de relacionarse	Repetitiva No representa un desafío Mundana y Mecánica
Liderazgo Participativo Brinda la Posibilidad de ser parte de las decisiones	Autónomos Necesitan claridad	Ambigua Poco clara Desestructurada
Liderazgo Orientado a metas Brinda posibilidad de superación	Altas expectativas Necesidad de superación	Ambigua Desafiante Compleja

La base de la teoría camino –meta se basa en teoría motivacional expectativa – valor de Vroom, ésta describe la motivación laboral en función de un proceso de elección racional en el que individuo decide cuanto esfuerzo dedicará al trabajo en determinado momento, es decir valora la probabilidad de que determinado nivel de esfuerzo permita realizar con éxito la tarea y la probabilidad de que la culminación de la tarea genere resultados deseables, (por ejemplo reconocimiento, promoción, salario) y evita resultados indeseados (sanción, despido, rechazo de compañeros, etc.) Expectativa es entonces la probabilidad percibida de un resultado y valencia es la deseabilidad del resultado<sup>59</sup>.

El mismo autor relaciona los factores de contingencia, los estilos y el papel de las expectativas así: Cuando una tarea es estresante, aburrida o peligrosa, el liderazgo considerado logra un mayor esfuerzo del subordinado y mayor satisfacción al aumentar la confianza, es decir el líder aumenta tanto la valencia intrínseca (disfrute) de hacer la tarea, como la expectativa de que se va a realizar

<sup>59</sup> YUKL, Gary. Liderazgo en las organizaciones. 6 ed. España: Pearson Educación, 2008. p. 228.

con éxito. Cuando la tarea no está estructurada y es compleja, los subordinados son inexpertos y hay una escasa formalización de las normas y procedimientos que guían el trabajo, el liderazgo directivo logrará mayor satisfacción y esfuerzo de los subordinados. La ambigüedad que existe cuando los subordinados no entienden claramente como se hace el trabajo, hace que su expectativa de éxito sea baja aún con un esfuerzo máximo. Si la ambigüedad disminuye, aumentan las expectativas, el esfuerzo y satisfacción de los subordinados. Cuando la tarea es muy estructurada y los subordinados son competentes, el liderazgo directivo no tendrá mayor efecto y puede afectar la satisfacción.

El liderazgo participativo aumenta el esfuerzo y la satisfacción de los subordinados cuando la tarea no está estructurada. Si ocurre lo contrario, es decir la tarea es estructurada la conducta participativa tiene un escaso efecto. Finalmente el liderazgo orientado a las metas aumenta el esfuerzo y satisfacción de los subordinados cuando la tarea es compleja y no repetitiva (no estructurada), pues ofrece confianza y la expectativa de superar con éxito la tarea<sup>60</sup>.

En 1996 House le adiciona a la teoría original, dos axiomas relacionados con habilidades y desempeño. El primero plantea que el comportamiento del líder realzará las habilidades relevantes de la tarea del subordinado, en la medida en que el líder comprometa los esfuerzos de desarrollo del subordinado, o sirva como modelo del cual los seguidores puedan aprender.

En segundo axioma el autor plantea que el comportamiento del líder realzará el desempeño de la unidad de trabajo en la medida en que este comportamiento a) Facilite la relaciones de colaboración entre los miembros. b ) mantenga las relaciones positivas entre la unidad de trabajo y la organización c) Garantice los recursos<sup>61</sup>.

Aunque la teoría camino meta ha hecho importantes aportes para la comprensión del liderazgo, también ha sido cuestionada, porque no permite saber con facilidad, que estilo emplear y cuando hacerlo<sup>62</sup>. Adicionalmente en un meta-análisis<sup>63</sup> realizado en 1993, en donde se analizaron 120 estudios sobre esta teoría, se encontró entre mucho otros hallazgos que hay múltiples moderadores que operan para determinar la efectividad del liderazgo, por lo que se sugiere un acercamiento mucho más detallado que el que ofrece la teoría camino-meta. Adicionalmente

---

<sup>60</sup> *Ibid.*, p. 229-230.

<sup>61</sup> HOUSE, R.J. A path-goal theory of leadership. *Óp. cit.*, p. 335.

<sup>62</sup> LUSSIER, R. *Óp. cit.*, p. 151.

<sup>63</sup> WOFFORD, Liska. Path-goal theory of leadership. A Meta-analysis. *Journal of Management.* 1993. p. 874.

Castro Solano comenta que la teoría ha carecido de apoyo empírico y ha sido cuestionada por concebir el liderazgo es una sola vía, del líder a seguidores. Es importante adicionar que esta teoría ha sido soporte para el surgimiento de nuevas teorías de liderazgo como son el liderazgo carismático y el liderazgo basado en valores

El líder por lo tanto es responsable de elevar la motivación de los colaboradores, como se presenta a continuación hay investigaciones que documentan el papel de la motivación en los estudiantes que cursan el semestre de práctica.

### **3.3 MOTIVACIÓN**

La motivación es un proceso basado en la intensidad (esfuerzo de la persona), dirección (la manera en que se canaliza el esfuerzo), y persistencia (el tiempo que sostiene la persona el esfuerzo) de una persona por alcanzar una meta<sup>64</sup>. Las motivaciones e intereses se convierten en fuerzas dinamizadoras de la carrera profesional que inciden en el desempeño laboral.

La teoría Camino-meta, retomada en este estudio planteó desde sus orígenes interés acerca de la naturaleza de la motivación en el trabajo de los subordinados, adoptando la propuesta de la teoría expectativa valor, que asume que los individuos calculan cognitivamente los resultados del trabajo representado en el nivel de esfuerzo que usaron y que conscientemente escogen el nivel de esfuerzo a ser gastado o que maximizará el logro de los resultados de valor<sup>65</sup>. La motivación juega un papel determinante en el quehacer laboral de una persona, especialmente en un joven que se expone a la primera experiencia laboral. Velasco y Marin (2005) han estudiado el papel de la motivación dentro del desarrollo de carrera de los estudiantes en práctica planteando un perfil motivacional de los estudiantes en su primera experiencia laboral<sup>66</sup>. Han encontrado que las principales condiciones motivacionales internas de los practicantes, son la autorrealización (entendida como la búsqueda de acciones que evidencien y desarrollen conocimientos y habilidades personales), seguida por el reconocimiento. Además esta investigación encontró que los medios preferidos para obtener retribución en el trabajo es la dedicación a la tarea, es decir los caracteriza la dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa para poder demostrar en el trabajo responsabilidad y calidad.

---

<sup>64</sup> ROBBINS, Stephen. Óp. cit., p. 155.

<sup>65</sup> HOUSE. R.J. A path-goal theory of leadership. Óp. cit., p. 327.

<sup>66</sup> MARÍN C. y VELASCO, L. Condiciones motivacionales y desarrollo de carrera. Estudios Gerenciales. Cali: Universidad Icesi, 2005. p. 63.

## **4. METODOLOGÍA**

### **4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El presente estudio es de carácter No experimental (pues no se manipulan las variables), y posee un alcance Exploratorio, ya que si bien, dentro del departamento CECEP (Centro de Desarrollo Profesional) de la Universidad Icesi, se han realizado investigaciones para fortalecer el acompañamiento de los estudiantes en su semestre de práctica, puntualmente relacionadas con el rol de los jefes inmediatos, no hay avances concretos en el tema por lo que este estudio intentará captar una perspectiva general del problema. El estudio Exploratorio<sup>67</sup> es el indicado cuando el objetivo es examinar un tema poco estudiado, es decir en la revisión de la literatura no se encontró información relacionada con el objetivo de la investigación; también, para investigar nuevos problemas o variables promisorias y establecer prioridades sobre investigaciones futuras. El autor mencionado también agrega que con este tipo de estudio se podría también establecer relaciones potenciales entre variables, en este caso, los estilos de liderazgo de los jefes inmediatos y el desempeño de los estudiantes en práctica. Puntualmente con la información que arroje este estudio, servirá como base para que el CEDEP de la Universidad Icesi y en general los departamentos que manejan las relaciones de la Empresa-Universidad puedan utilizarlo como base para aumentar el grado de familiaridad con este fenómeno<sup>68</sup>, y/o ampliar sus estrategias en el apoyo del semestre de práctica.

En este estudio se desea conocer, como el objetivo general lo plantea, la relación entre el estilo del liderazgo del jefe inmediato, percibido por el estudiante y el propio jefe y el desempeño de los estudiantes en práctica en su primera experiencia laboral.

### **4.2 VARIABLES Y PREGUNTAS EXPLORATORIAS**

Una variable es entendida como una propiedad que puede variar y esta variación puede ser medida y puede ser observada<sup>69</sup>, además estas variables adquieren

---

<sup>67</sup> HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. *Metodología de la Investigación*. 4 ed. México: Editorial Mc Graw Hill, 2006. p. 100-101.

<sup>68</sup> GRAU A. Ricardo; CORREA V., Cecilia y ROJAS B., Mauricio. *Metodología de la investigación*. 2 ed. Colombia: El Poira Editores, 2004. p. 38.

<sup>69</sup> HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. *Op. cit.*, p. 123.

valor en la investigación cuando se relacionan con otras variables, en este estudio las variables son:

- a. La percepción que tiene el jefe de su propio estilo de liderazgo ejercido en su colaborador (Auto-percepción) 4 estilos.
- b. La percepción que tiene el colaborador (practicante) acerca del estilo de liderazgo ejercido por su jefe. 4 estilos.
- c. La evaluación de desempeño que mide el comportamiento del estudiante en los 6 meses de su práctica empresarial, soportada en 5 criterios.

Las variables se relacionaran con características propias de la muestra como son:

- a. Carrera (estudiante)
- b. Experticia del jefe
- c. Género (jefe-practicantes)
- d. Edad (jefes y practicante)

Al relacionar las variables en este estudio, da origen a las siguientes preguntas exploratorias:

- ¿Cuáles son los estilos de liderazgo que caracterizan a los jefes de los practicantes de la Universidad Icesi según las auto-percepciones de los jefes?
- ¿Cuál es el estilo de liderazgo que perciben los practicantes de sus jefes?
- ¿Existe alguna relación entre la percepción del estilo de liderazgo que posee el jefe de sí mismo y la percepción que tiene el estudiante?
- ¿La percepción que tiene el estudiante del estilo de liderazgo del jefe, se relaciona con el desempeño en su práctica?
- ¿La percepción que tiene el jefe de su estilo de liderazgo, se relaciona con el desempeño del estudiante en su práctica?

- ¿La coincidencia en las percepciones entre Jefe y practicante, de los estilos de liderazgo del jefe se relacionan con el desempeño en la práctica del estudiante?

### **4.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población escogida para este estudio son 178 estudiantes de la Universidad Icesi con sus respectivos jefes, de los periodos 082 y 091 que se encuentran trabajando en diferentes compañías en la ciudad de Cali, y cumpliendo con el semestre de práctica como requisito de grado en la Universidad Icesi (en el Semestre X).

Las carreras de los estudiantes y sus respectivas convenciones son:

- Administración de Empresas - ADD
- Ingeniería Industrial- IND
- Economía y Negocios Internacionales - ENI
- Contaduría y Finanzas Internacionales - COF
- Ingeniería de Sistemas - SIS
- Ingeniería Telemática - TEL
- Diseño Industrial – DIS
- Derecho - DER

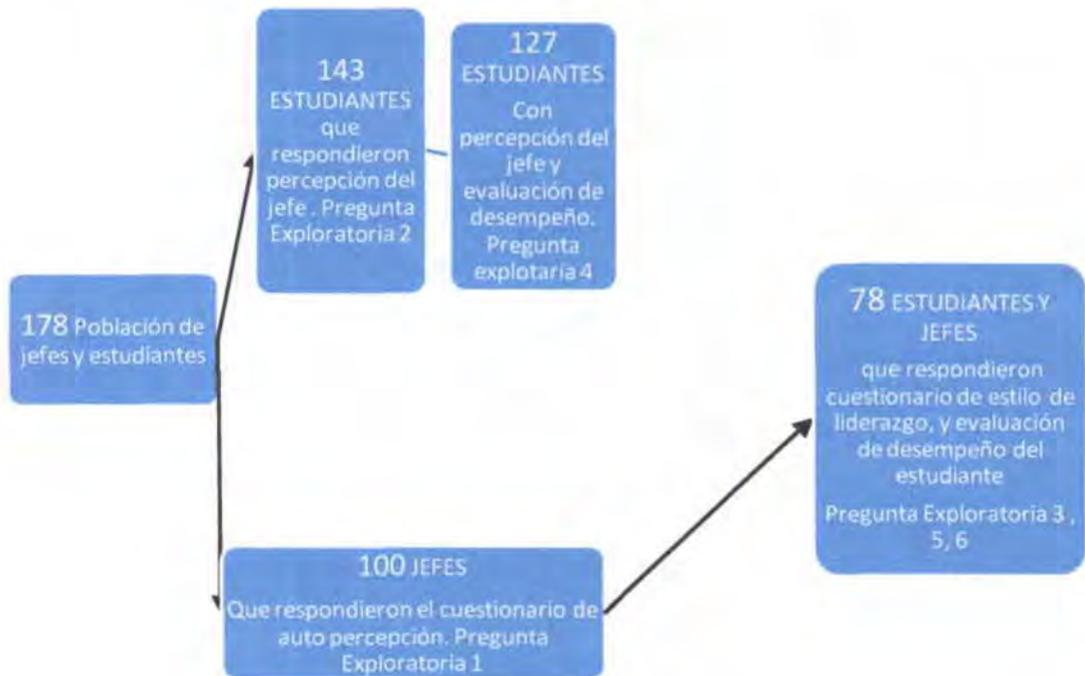
Partiendo de esta población de jefes y estudiantes, se escogió una muestra no probabilística<sup>70</sup>, que constaba de un grupo de jefes y estudiantes que tuvieran las características de la población y estuvieran cumpliendo con el requisito de ser estudiantes de la Universidad Icesi y estar realizando su práctica empresarial.

Es importante exponer que para los resultados de este estudio se realizaron diferentes etapas de análisis y de igual manera se manejan diferentes tamaños de muestra. En la gráfica se presentan los diferentes momentos de la investigación y las respectivas muestras de cada momento. (Ver Figura 5)

---

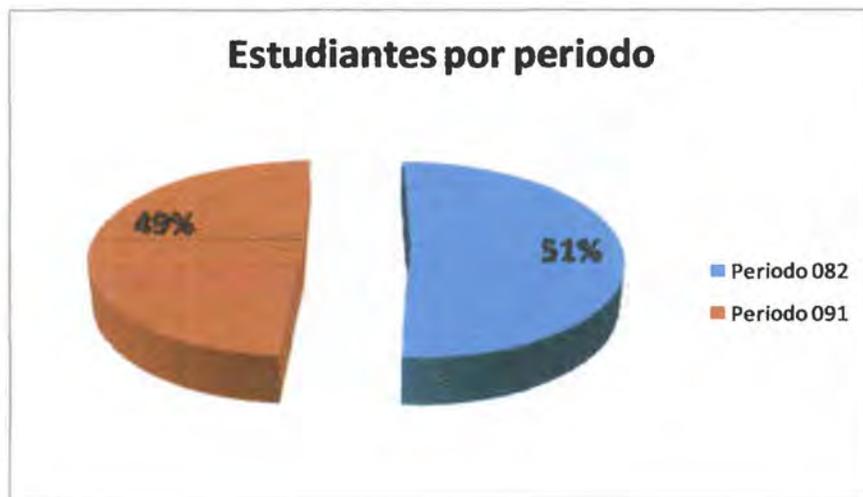
<sup>70</sup> *Ibid.*, p. 123.

Figura 5. Muestra para el análisis de preguntas exploratorias



- **Descripción del grupo de Practicantes.** Son 143 estudiantes, de los cuales el 51 % pertenece al periodo 082 es decir 73 estudiantes y el 49% que son 70 estudiantes pertenecen al periodo 091. (Ver Gráfico 1).

Gráfico 1. Estudiantes por periodo académico



Con respecto a la variable género el 42.65% son hombres y el 57.34% son mujeres. (Ver Gráfico 2).

Gráfico 2. Estudiantes por género



Con respecto a la variable edad, se caracteriza así, de 21 años o menor hay 16 %, 42 estudiantes con edades de 22 años que es el 29.37%, con edades de 23 años, son 45 estudiantes que corresponde al 31.47%. De 24 años son 22 estudiantes son 11 15.38% y mayores de 24 años son 11 estudiantes que corresponde a 7.7%. (Ver gráfico 3).

Gráfico 3. Estudiantes por edad



Con respecto a las carreras se encontró que de los 143 estudiantes que respondieron los cuestionarios de estilo de liderazgo, corresponden a (ver gráfico 4):

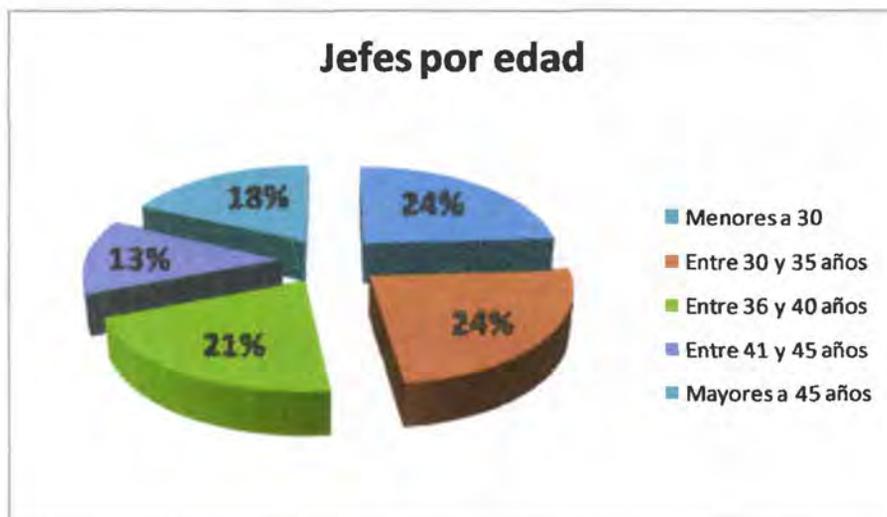
ADD 16.8%  
COF 5.6%  
DER 8.4%  
DIS 11.1%  
ENI 22.37%  
IND 16.1%  
SIS 8.4%  
TEL 11.2%

Gráfico 4. Estudiantes por carrera



• **Descripción de los Jefes.** En total son 100 jefes de los cuales el 24% corresponde a menores de 30 años, 24% están entre 30 y 35 años, 21% están entre 36 y 40 años, un 13% entre 41 y 45 años y 18% son mayores a 45 años. (ver gráfico 5, página siguiente).

Gráfico 5. Jefes por edad



Con respecto al género de los jefes el 60% son hombres y el 40% son mujeres (ver gráfico 6).

Gráfico 6. Jefes por género



Con respecto a la experiencia, de los 100 jefes que participaron, el 20% posee entre 1 y 5 años, el 25% en 5 y 10 años y más de 10 años de experiencia son el 55%. (Ver gráfico 7, página siguiente).

Gráfico 7. Jefes por años de experiencia laboral



Es importante en este apartado aclarar que para dar respuesta al objetivo general de este estudio, se determinó el tamaño de la muestra según una fórmula estadística. Es decir, el número mínimo de personas que podían responder a la pregunta de si se relaciona o no las percepciones sobre los estilos de liderazgo con el desempeño. Para poder definir el tamaño de muestra se decidió que ésta debería contener al menos el 80% de estudiantes con calificación promedio de desempeño por encima de 4.0 (cuatro).

$$n_f = \frac{pqz^2N}{N e^2 + pqz^2}$$

$n_f$  = Tamaño final de muestra

N: Población Muestreada (143)

e: Error de estimación del 5%

z: Puntuación para el nivel de confianza de un 95%, (1.96)

p: Probabilidad de éxito equivalente al 80% (estudiantes con calificación mayor o igual a 4).

q: Probabilidad de que un estudiante tenga calificación por debajo de 4

Según lo anterior, el tamaño de muestra requerido para el objetivo general de este estudio es de 78 estudiantes y respectivos jefes.

#### **4.4 RECOLECCIÓN DE DATOS**

La recolección de datos según Hernandez Sampieri y otros<sup>71</sup> involucra 4 aspectos importantes como son:

**4.4.1 Fuentes de Obtención de Datos.** Los datos de esta investigación fueron proporcionados por las personas que respondieron los cuestionarios, es decir, los Estudiantes en Práctica y sus respectivos Jefes Inmediatos.

**4.4.2 Localización de las fuentes.** Este aspecto según el autor hace referencia a la muestra seleccionada, que en este caso se ubican en las diferentes empresas de la ciudad de Cali, departamento del Valle del Cauca, en donde los practicantes realizaron su primera experiencia laboral.

**4.4.3 Selección del Instrumento de medición.** De acuerdo con el marco conceptual en el que se basa este estudio, es decir la Teoría Camino- Meta (Path-Goal Theory, Evans 1970<sup>72</sup> y House 1971<sup>73</sup>) se utilizaron los instrumentos CAMIN forma A y forma S. Este instrumento es una adaptación del instrumento original creado por Indvik (1985, 1998): Path Goal Questionnaire (PGQ), Esta prueba fue elaborada con el propósito de evaluar los estilos del liderazgo de acuerdo a la teoría camino-meta<sup>74</sup>. Brinda información acerca de 4 estilos de liderar como son: Directivo, considerado, participativo y orientado a metas (ver Cuadro 3, página siguiente).

---

<sup>71</sup> *Ibíd.*, p. 274.

<sup>72</sup> EVANS, M.G. *Óp. cit.*

<sup>73</sup> HOUSE, R.J. A path-goal theory of leader effectiveness. *Óp. cit.*,

<sup>74</sup> CASTRO SOLANO, A. *Óp. cit.*, p. 185.

### Cuadro 3. Caracterización de las dimensiones

<b>Caracterización de las Dimensiones</b>	
Directivo	El líder da instrucciones a los subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuanto tiempo y qué es lo que se espera de ellos entre otras.
Considerado	El líder atiende a sus subordinados de forma personalizada, se preocupa por su bienestar, atiende sus inquietudes y preocupaciones y, en general trata a los subordinados como iguales.
Participativo	El líder hace participar a los subordinados en la toma de decisiones, escuchando sugerencias e integrándolas en el conjunto de decisiones que se toman a diario en una organización
Orientado a metas	El líder establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad

El instrumento consta de 12 ítems que se responden de manera auto administrable. Se contestan en formato tipo Likert con 7 opciones de respuesta. Se responde entre 5 a 10 minutos.

**CAMIN -Forma A** (ver Anexo C). Auto-percepción, el sujeto debe responder de acuerdo a su auto-percepción, es decir debe contestar sobre sí mismo.

**CAMIN -Forma S** (ver Anexo D). Superior, consiste en que el sujeto evaluado indique cuáles de las características listadas acerca del acto de liderar percibe en su superior, debe responder con relación a un tercero, superior a él, que es su jefe.

**Cuestionario de evaluación de desempeño** (ver Anexo B). Este Cuestionario de Evaluación de desempeño (Ver Anexo B) es usado en la Universidad Icesi de Cali- Colombia, para evaluar el desempeño de los estudiantes en su primera

experiencia laboral. Para efectos de esta investigación de tendrá 5 categorías de este instrumento que resumen el desempeño del estudiante como son:

- Calidad general de su trabajo
- Resolución de los problemas propios de su trabajo
- Capacidad para planear y organizar su propio trabajo
- Nivel general de cumplimiento
- Utilización adecuada de los recursos disponibles para su trabajo.

Estas categorías se califican en una escala cualitativa; mal, regular, bien, muy bien y excelente. En un estudio reciente en la Universidad Icesi<sup>75</sup> se ha convertido esta escala a una escala cuantitativa mediante el método RASCH MODEL (1960)<sup>76</sup>, A través de esta herramienta y de la conjunción de las 5 categorías que se resumen de la Evaluación de Desempeño, permitió pasar de variables categóricas a una sola variable numérica, dando como resultado un número en cada una de las posibles respuestas de los 5 criterios (ver Anexo E).

De acuerdo con el objetivo de estudio presentado, la información que arrojan los cuestionarios de percepción de estilos de jefes, se relacionan con el cuestionario de evaluación para el desempeño, específicamente con el dato que es representado de los criterios con la escala Rasch Model.

**4.4.4 Aplicación de los instrumentos de medición.** La metodología de aplicación de los 3 instrumentos utilizados en este estudio fue la siguiente:

- **CAMIN FORMA A Y FORMA S.** Las Asesoras de carrera dentro del proceso de acompañamiento tienen a cargo un grupo de empresas, por ende de estudiantes y de jefes. La investigadora, realizó una reunión previa a la aplicación en donde capacitó a los 7 Asesores de Cali, informando los pasos para la administración de los dos cuestionarios (Pasos 1 y 2<sup>77</sup>). Cada asesor apoyo la investigación entregándole el cuestionario a su jefe asignado, el jefe por su parte una vez lo diligenció, lo hizo llegar a su asesor vía física o por correo electrónico. Los

---

<sup>75</sup> ALONSO, CANTERA y VELASCO. Determinantes del desempeño en práctica de los estudiantes de Icesi: Un análisis estadístico. Estudio presentado en jornadas de socialización de investigación de la Universidad Icesi. Cali: Universidad Icesi, 2009.

<sup>76</sup> RASCH, George. Modelo Rasch. Probabilistic models for some intelligence and attainment tests. Copenhagen: Danish Institute for Educational Research. 1960.

<sup>77</sup> CASTRO SOLANO, A. Op. cit., p. 192.

cuestionarios CAMIN forma S, fueron aplicados en las Clases de práctica a las que los estudiantes deben asistir como parte de su proceso de acompañamiento.

- **Cuestionario de evaluación para el desempeño.** Este cuestionario es diligenciado por el jefe una vez finaliza el estudiante sus 6 meses de práctica, la metodología de calificación inicia con una reunión entre el jefe inmediato, el estudiante y el asesor y se avanza en los ítems que plantea el cuestionario, buscando al final que el estudiante tenga una retroalimentación de su desempeño muy detallada.

**4.4.5 Mediciones Obtenidas.** Para facilitar el análisis estadístico, en las *preguntas exploratorias 1 y 2*, se construyó una sola variable (estilo de liderazgo), a partir de los 4 estilos de liderazgo, esto debido a que se encontró en los resultados de los cuestionarios de percepción, tanto de jefes como estudiantes, que había jefes con más de 1 estilo. Esto se alinea con la Teoría Camino- Meta.

Posteriormente se le asignó una letra a cada estilo del liderazgo así:

Directivo	D
Considerado	C
Participativo	P
Orientado a metas	O

Según estos datos, si un jefe presentaba en la percepción de él o del estudiante un estilo de liderazgo directivo, considerado y participativo, se identificaba con las siglas D-C- P.

*Para la pregunta exploratoria 3*, en donde se deseaba conocer la relación entre las percepciones jefes y estudiantes respecto a los 4 estilos de liderazgo, se encontró que no necesariamente las percepciones entre jefes y estudiantes eran exactas, si no por el contrario en algunas preguntas, el estudiante identificaba o percibía algunos estilos de liderazgo que el jefe había encontrado en su valoración personal de liderazgo. Por lo que se definió que había coincidencia si el estudiante coincidía en al menos el 50% de los estilos de liderazgo expresados por su jefe. Siguiendo el ejemplo anterior, si un jefe es clasificado D-C- P, para validar la coincidencia en este estudio, el estudiante debe marcar D-C, C-P, o D-P.

Para la pregunta exploratoria 4, se utilizó la prueba estadística no para métrica de Kruskal Wallis<sup>78</sup> cuyo estadístico de prueba es la siguiente forma:

$$K = (N - 1) \frac{\sum_{i=1}^g n_i (\bar{r}_i - \bar{r})^2}{\sum_{i=1}^g \sum_{j=1}^{n_i} (r_{ij} - \bar{r})^2}$$

$n_g$  es el número de observaciones en el grupo  $g$

$r_{ij}$  es el rango (entre todas las observaciones) de la observación  $j$  en el grupo  $i$

$N$  es el número total de observaciones entre todos los grupos

$$\bar{r}_i = \frac{\sum_{j=1}^{n_i} r_{ij}}{n_i}$$

○  $\bar{r} = (N + 1)/2$  es el promedio de  $r_{ij}$ .

Posteriormente se construyó un mapa perceptual, donde se graficaron las diferentes variables del desempeño y los estilos de liderazgo percibidos.

Para la pregunta exploratoria 6, se utilizó la prueba estadística no para métrica de Kruskal Wallis<sup>79</sup>. Adicionalmente se realizó un trabajo de agrupamientos en cuanto a la coincidencia o no de los estilos de liderazgo así:

- Si la percepción del estudiante coincidía exactamente con la auto percepción del estilo de liderazgo del jefe, entonces se interpretaba solo el estilo de liderazgo expresado por el jefe, con el desempeño.

78 MONTGOMETY, Douglas P. y RUNGER, George C. México: Editorial Mc Graw Hill, 2001. p. 456.

79 Ibid., p. 456.

## 5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La discusión de los resultados se realiza partiendo de las preguntas exploratorias planteadas, haciendo un análisis cuantitativo de los resultados.

Para el análisis de las preguntas exploratorias se trabajó con un nivel de significancia del 5 %.

Pregunta Exploratoria 1:

1. ¿Cuáles son los estilos de liderazgo que caracterizan a los jefes de los practicantes de la Universidad Icesi según las auto-percepciones de los jefes?

Gráfico 8. Auto-percepción del estilo de liderazgo de los jefes



En el gráfico 8 se puede observar que el 54% de los jefes tiene un componente de orientación a metas, es decir los jefes se perciben como personas que establecen estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad.

El 49 % de los jefes presentó en su auto percepción un componente participativo, esto permite decir que los jefes de este estudio se observan como personas que hacen participar a los subordinados en la toma de decisiones, escuchando

sugerencias e integrándolas en el conjunto de decisiones que se toman a diario en una organización (ver Cuadro 4).

Cuadro 4. Distribución de los Jefes por estilo de Liderazgo auto-percibido

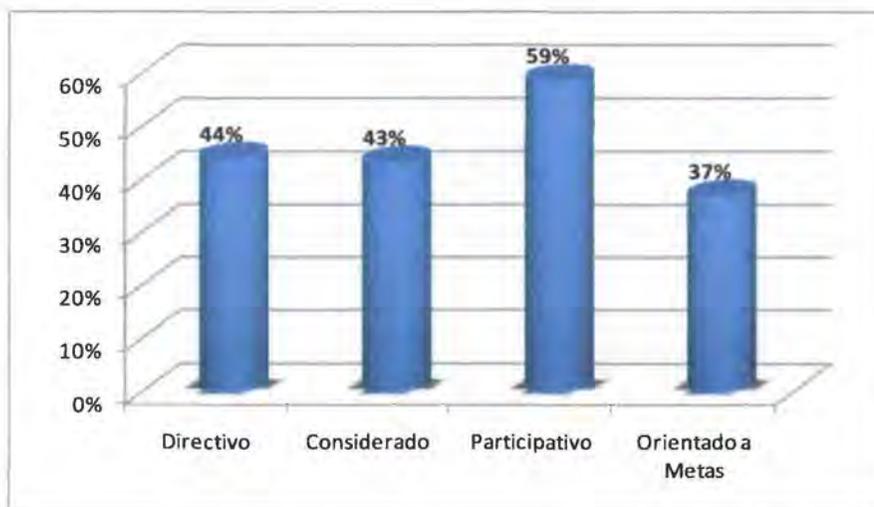
Codigo Grupo	Liderazgo Compuesto	Estilo Liderazgo Percibido	No. Casos	%
1	Directivo-Orientado a Metas+ Considerado	-C--O	3	3%
		D--P-O	8	8%
2	Directivo-Participativo	D--P-	1	1%
		D-C--	1	1%
		D-C-P-	1	1%
3	Considerado-Participativo	--P-O	10	10%
		-C-P-	5	5%
		-C-P-O	6	6%
4	Directivo- Orientado a Metas	D--O	11	11%
5	Múltiple	D-C-P-O	2	2%
6	Considerado	-C--	7	7%
7	Directivo	D--	15	15%
8	Participativo	--P-	16	16%
9	Orientado a Metas	--O	14	14%
<b>Total</b>			<b>100</b>	<b>100%</b>

Para ampliar la respuesta a la pregunta exploratoria 1, se observa en la tabla 4 según código grupo 6, 7, 8, 9, que el 52% de los jefes se perciben con un estilo de liderazgo puro. Repartidos así, de los 52%, el participativo 16%, directivo 15%, orientado a metas 14% y considerado 7%, con esto se puede afirmar que los jefes se perciben en una proporción muy pequeña como considerados, es decir como personas que atienden a sus subordinados de forma personalizada, se preocupan por su bienestar, atendiendo sus inquietudes y preocupaciones.

Continuando con el análisis de la tabla 4, en el código grupo 3, se puede observar que el 21% se percibe con un estilo de liderazgo considerado y participativo, es decir como personas que tienen apertura para la toma de decisiones y además están atentos al bienestar y necesidades personales de los practicantes.

2. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que perciben los practicantes de sus jefes?

Gráfico 9. Percepción del practicante del estilo de liderazgo de los jefes



En el gráfico 9, se puede observar que los estudiantes perciben que el estilo de liderazgo de sus jefes tiene un componente participativo en un 59%. Los perciben con componente directivo en un 44%. Y Componente de consideración en un 43%. Esto evidencia que mientras los jefes se perciben con un componente fuerte en orientación a metas, los estudiantes los ven más participativos.

Cuadro 5. Distribución de los Estudiantes por estilo de Liderazgo percibido de sus jefes

Codigo Grupo	Liderazgo Compuesto	Estilo Liderazgo Percibido	No. Casos	%
1	Directivo-Orientado a Metas+ Considerado	-C-O	2	1%
		D-C-O	1	1%
		D-P-O	6	4%
2	Directivo-Pacticipativo	D-C-	6	4%
		D-C-P-	7	5%
		D-P-	6	4%
3	Considerado-Participativo	-C-P-	13	9%
		-C-P-O	2	1%
		-P-O	4	3%
4	Directivo- Orientado a Metas	D-O	8	6%
5	Multiple	D-C-P-O	16	11%
6	Considerado	-C-	15	10%
7	Directivo	D-	13	9%
8	Participativo	-P-	30	21%
9	Orientado a Metas	-O	14	10%
<b>Total</b>			<b>143</b>	<b>100%</b>

Analizando la información del cuadro 5, el porcentaje de los estudiantes que percibieron a sus jefes con un estilo de liderazgo puro, es el 50%, de los cuales el estilo participativo es un 21%, estilo Considerado 10% , Orientado a metas 10% y finalmente Directivo 9%. En cuanto a los estilos de liderazgo combinado, como se observa en el código grupo 2 y 3, los estudiantes perciben a sus jefes en los estilos Directivo- Participativo con un 13%, y el Considerado-Participativo igual porcentaje.

3. ¿Existe alguna relación entre la percepción del estilo de liderazgo que posee el jefe de sí mismo y la percepción que tiene el estudiante?

Cuadro 6. Contingencia, estilo de liderazgo del jefe Vs estilo de liderazgo percibido por el estudiante

Percepción estilo Liderazgo. (Camin S)	Estilo Liderazgo del Jefe (Camin A)														Total
	-O	-P	-P-O	-C	-C-O	-C-P	-C-P-O	D-	D-O	D-P	D-P-O	DC-	DC-P	DC-P-O	
-O	0%	9%	0%	0%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%
-P	33%	55%	0%	20%	0%	0%	20%	27%	9%	0%	50%	0%	100%	50%	26%
-P-O	0%	0%	80%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	8%
-C	29%	18%	0%	80%	0%	0%	40%	9%	9%	0%	0%	0%	0%	0%	17%
-C-O	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%
-C-P	8%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	18%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	6%
-C-P-O	0%	0%	0%	0%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
D-	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	18%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	6%
D-O	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	82%	0%	0%	0%	0%	0%	12%
D-P	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	1%
D-P-O	0%	9%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	4%
DC-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	1%
DC-P	8%	0%	14%	0%	0%	0%	0%	9%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%
DC-P-O	17%	9%	0%	0%	0%	0%	0%	18%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	6%
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	12	11	7	5	3	4	5	11	11	1	4	1	1	2	78

Cuadro 7. Prueba Chi cuadrado

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	477,142(a)	169	0,00
Likelihood Ratio	200,786	169	0,048
Linear-by-Linear Association	3,879	1	0,049
N of Valid Cases	78		
a	196 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.		

Teniendo en cuenta el criterio planteado sobre el grado de coincidencia de la percepción del estudiante respecto a la percepción del jefe (ver mediciones obtenidas, mínimo 50% de coincidencia), la prueba de asociación Chi Cuadrado (ver Cuadro 7), indica que la percepción del estilo de liderazgo del estudiante está fuertemente asociado al estilo de liderazgo auto percibido por su jefe. En los resultados de las preguntas exploratorias 1 y 2, se observó cómo los jefes se auto percibían en el estilo de liderazgo orientado a metas y los estudiantes los percibían como participativos. Es importante aclarar que estas percepciones se analizaron de manera independiente, es decir se realizó una tabla de frecuencias que permitiera conocer cual estilo era el más frecuente. En esta pregunta exploratoria 3, se tuvo en cuenta los pares jefe-estudiante, que coincidieran en al menos el 50% de los estilos de liderazgo. Este análisis que es un análisis de asociación, muestra según el Cuadro 6 que en general los porcentajes más grandes de la auto percepción del jefe se concentran en la misma percepción del estudiante, (ver diagonal en el Cuadro 6). De los 11 jefes que se valoran como participativos, el 55% de sus practicantes coincidieron en el mismo estilo. De los 7 jefes que se auto- perciben como participativos-Orientado a metas, el 86% de sus estudiantes coincidieron en el mismo estilo. De los 11 jefes que se valoran como Directivos-orientados a metas, el 82% de los estudiantes coincidieron en el mismo estilo.

4. ¿La percepción que tiene el estudiante del estilo de liderazgo del jefe, se relaciona con el desempeño en su práctica?

(Ver Cuadro 8, página siguiente).

Cuadro 8. Agrupación de percepciones de Liderazgo y Calificación promedio

Codigo Grupo	Estilo Liderazgo	Estilo Liderazgo Percibido	No. Casos	Calificación Promedio
1	Directivo-Orientado a Metas+ Considerado	D-C-O	1	3,40
		D-P-O	6	3,57
		-C-O	2	3,70
2	Directivo-Participativo	D-C-P-	7	3,97
		D-P-	6	4,07
		D-C-	4	4,15
3	Considerado-Participativo	-P-O	4	4,30
		-C-P-	12	4,37
		-C-P-O	2	5,00
4	Directivo- Orientado a Metas	D--O	7	4,37
5	Multiple	D-C-P-O	15	4,47
6	Considerado	-C--	14	4,37
7	Directivo	D--	11	4,00
8	Participativo	--P-	26	4,14
9	Orientado a Metas	--O	10	3,70
<b>Total</b>			<b>127</b>	<b>4,16</b>

En el cuadro anterior (8), se puede observar cuál es la calificación promedio de desempeño de los estudiantes por cada estilo de liderazgo percibido de sus jefes.

Cuadro 9. Rangos por estilo de Liderazgo Kruscal Wallis

Grupo Componente	Rango Medio	No. Casos
++Directivo - ++Orientado Metas	33,39	9
++Directivo - ++Participativo	57,97	17
++Considerado - ++Participativo	79,94	18
Directivo Orientado a Metas	78,36	7
Multiple	81,43	15
Considerado Puro	73,14	14
Directivo Puro	52,77	11
Participativo Puro	63,75	26
Orientado a Metas Puro	37,10	10
<b>Total</b>		<b>127</b>

En el cuadro anterior (Cuadro 9) se presentan la suma de rangos por cada uno de los estilos de liderazgo compuestos, para realizar la prueba de diferencias de Kruskal Wallis

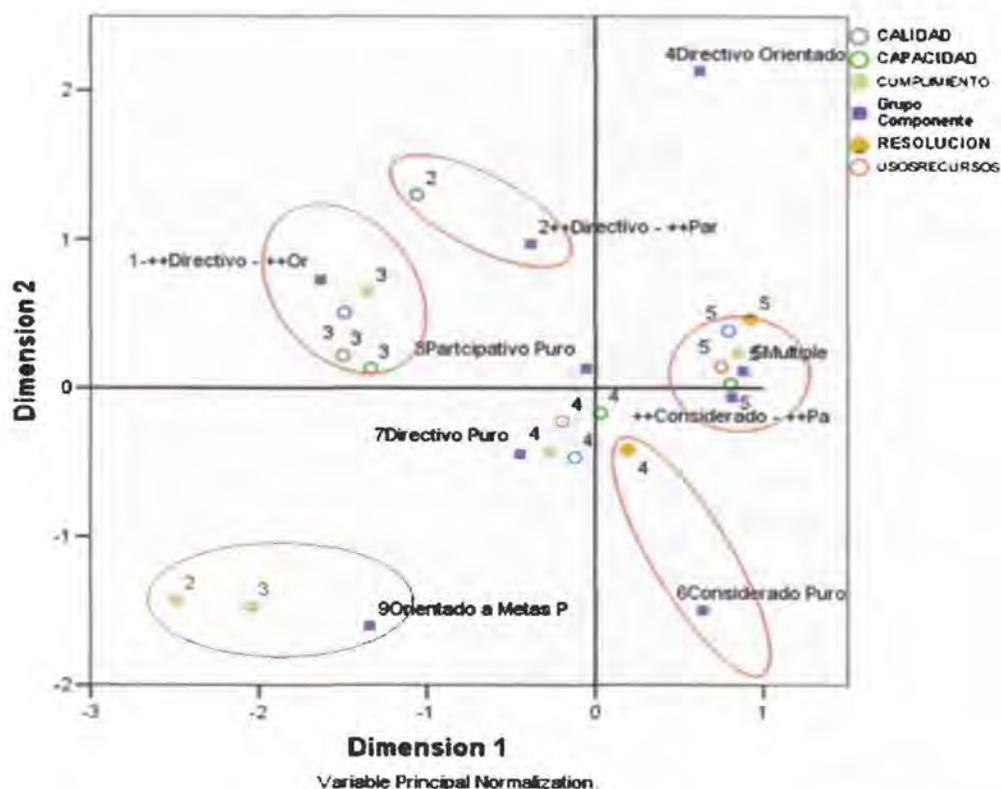
Cuadro 10. Resultados de Prueba Kruskal Wallis

<b>Kruskal Wallis Test</b>	
Chi-Square	21,85
df	8
Asymp. Sig.	0,005
a	Kruskal Wallis Test
b	Grouping Variable: Grupo Componente

El cuadro 10 permite concluir que sí existen diferencias significativas (nivel de significancia menor del 5%) entre los niveles de desempeño asociados a cada estilo de liderazgo, se puede observar entonces en la tabla 5 que en el código grupo 5, el estilo múltiple es decir Directivo, Considerado, Participativo y orientado a metas, es uno de los que mayor número de estudiantes tiene es decir 15 estudiantes y dentro de ellos es el que tiene la puntuación más alta en la evaluación de desempeño, es decir 4.47, esto corresponde a la base de la teoría camino meta, que plantea que el líder más efectivo es que maneja los cuatro estilos de liderazgo es decir, el que adapta su estilo a las necesidades de sus colaboradores y a la situación. También se puede observar en la tabla 8 que en el código grupo 3, considerado- participativo, si se calcula un promedio de este grupo que sería 4.56, es el más alto.

(Ver Figura 6, página siguiente).

Figura 6. Mapa Perceptual de Asociaciones

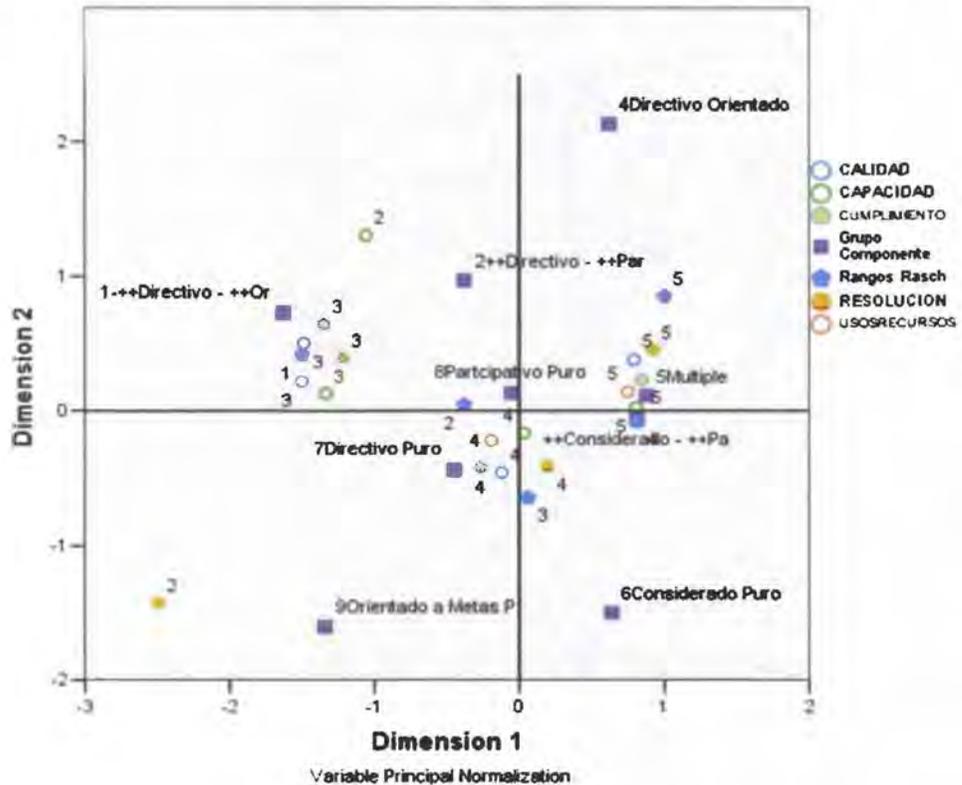


En la Figura 6 se puede observar que el grupo 1, cuadrante izquierdo superior, que es el directivo-orientado a metas, se caracteriza por tener niveles de desempeño por el orden de 3, en todas las variables de desempeño. Observando al grupo 9 orientado a metas puro (cuadrante izquierdo inferior), se ve que presenta puntuaciones bajas, principalmente en la variable desempeño- resolución de problemas. Esto sugiere que para un estudiante que no tiene un nivel de madurez relacionado con experticia, y que esta en su primera experiencia laboral, cuando percibe a su jefe como orientado a metas puro, (establece estándares de desempeño exigentes), su nivel de productividad se ve afectado porque su necesidad es de acompañamiento y el estilo orientado a metas según House (1996)<sup>80</sup> es efectivo cuando los jefes dirigen subordinados que han tenido responsabilidad individual y control sobre su trabajo, situación que en términos generales no caracteriza a los practicantes.

<sup>80</sup> HOUSE. R.J. A path-goal theory of leadership. Óp. cit., p. 338.

Se puede observar en el cuadrante superior derecho, que el grupo Múltiple y Considerado- participativo, tiende a mostrar puntuaciones de desempeño altas en todos los criterios de desempeño, es decir calidad general de su trabajo, resolución de problemas, capacidad de planear y organizar, nivel general de cumplimiento y utilización de recursos.

Figura 7. Mapa Perceptual de Asociaciones con RASH



En la Figura 7, Se realiza el mismo mapa perceptual adicionando la escala Rash, los datos que arroja este mapa son iguales a los descritos anteriormente.

5. ¿La percepción que tiene el jefe de su propio estilo de liderazgo , se relaciona con el desempeño del estudiante en su práctica?

Cuadro 11. Estilo de liderazgo del jefe Vs niveles de desempeño de los estudiantes

Estilo Liderazgo del Jefe (Camin A)	Calificación Desempeño		Puntuación Rash		N
	Promedio	Suma Rangos K-S	Promedio	Suma Rangos K-S	
-C--	4,00	30,1	-0,18	30,5	5
-C-O	4,20	38,8	0,09	37,5	3
-C-P-	4,60	53,0	0,67	52,1	4
-C-P-O	4,16	33,3	0,03	33,6	5
D--	4,40	47,0	0,43	46,2	10
D-C--	5,00	70,5	1,35	70,5	1
D-C-P-	3,80	18,5	-0,44	21,0	1
D-C-P-O	4,20	41,0	0,19	41,3	2
D--O	4,24	41,2	0,21	41,2	11
D-P-	4,40	43,0	0,37	46,0	1
D-P-O	3,30	13,0	-1,14	13,6	4
--O	4,25	38,6	0,17	37,8	11
-P-	4,20	38,0	0,11	38,5	11
-P-O	4,20	35,4	0,09	36,5	7
<b>Total</b>	<b>4,21</b>		<b>0,13</b>		<b>76</b>

En el cuadro 11 se muestran las calificaciones promedio con sus puntuaciones en la escala Rasch Model por cada estilo de liderazgo en que se auto-perciben los jefes, junto con la suma de rangos para realizar la prueba de Krukal Wallis.

Cuadro 12. Resultados de prueba Kruskal Wallis para calificación promedio de desempeño y escala Rasch Model

Chi-Square Tests		
Statistics	Calificación Promedio	Puntuación Rash
Chi-Square	13,01	11,89
df	13	13
Asymp. Sig.	0,45	0,54
a	Kruskal Wallis Test	
b	Grouping Variable: PJEF ESTILO LIDER	

En el cuadro 12, se puede observar que evaluando las calificaciones de desempeño de los practicantes Vs el estilo de liderazgo auto-percibido por sus jefes, no se encuentran diferencias significativas (niveles de significancia mayores a 5%), que permitan concluir que el estilo de liderazgo auto-percibido por el jefe, se relaciona con el nivel de desempeño del estudiante en práctica. Sin embargo, las calificaciones de la tabla grande muestra que el estilo de liderazgo D-P-O, parece asociarse a un menor de desempeño del practicante.

6. ¿La coincidencia en las percepciones entre Jefe y practicante, de los estilos de liderazgo del jefe se relacionan con el desempeño en la práctica del estudiante?

(Ver Cuadro 13, página siguiente).

Cuadro 13. Coincidencias entre los estilos de liderazgo percibidos por jefe y practicante Vs desempeño en promedio y Rasch Model

Comparación A vs S	Grupo	Calificación		Puntuación Rash		N
		Promedio	Suma Rangos K-S	Promedio	Suma Rangos K-S	
---O	Coinciden	3,60	14,5	-0,58	15,0	1
--P-	Coinciden	4,10	36,6	-0,02	36,9	6
--P-O	Coinciden	4,27	38,3	0,18	39,8	6
-C--	Coinciden	4,00	31,3	-0,18	31,8	4
-C--O	Coinciden	4,20	38,8	0,09	37,5	3
-C-P-	Coinciden	4,80	62,3	0,98	59,8	2
-C-P-O	Coinciden	3,80	18,5	-0,46	16,5	1
D---	Coinciden	4,10	39,3	0,05	39,0	2
D---O	Coinciden	4,07	34,7	-0,05	34,7	9
D--P-	Coinciden	4,40	43,0	0,37	46,0	1
D--P-O	Coinciden	3,00	4,0	-1,53	4,8	2
D-C--	Coinciden	5,00	70,5	1,35	70,5	1
(---O) - (--P-)	No Coinciden	4,20	37,2	0,08	36,3	3
(---O) - (-C--)	No Coinciden	4,53	49,8	0,54	48,8	3
(---O) - (-C-P-)	No Coinciden	4,20	33,5	0,11	36,5	1
(---O) - (D-C-P-)	No Coinciden	3,80	18,5	-0,46	18,5	1
(---O) - (D-C-P-O)	No Coinciden	4,50	48,5	0,48	45,3	2
(--P-) - (---O)	No Coinciden	4,00	25,5	-0,18	25,5	1
(--P-) - (-C--)	No Coinciden	4,40	43,0	0,36	44,3	2
(--P-) - (D--P-O)	No Coinciden	4,00	25,5	-0,18	25,5	1
(--P-) - (D-C-P-O)	No Coinciden	4,80	62,0	0,90	62,5	1
(--P-O) - (D-C-P-)	No Coinciden	3,80	18,5	-0,46	16,5	1
(-C-) - (--P-)	No Coinciden	4,00	25,5	-0,18	25,5	1
(-C-P-) - (D---	No Coinciden	4,40	43,8	0,36	44,5	2
(-C-P-O) - (---O)	No Coinciden	4,00	25,5	-0,18	25,5	1
(-C-P-O) - (--P-)	No Coinciden	4,40	43,0	0,37	48,0	1
(-C-P-O) - (-C--)	No Coinciden	4,30	39,8	0,22	39,0	2
(D---) - (--P-)	No Coinciden	4,60	52,0	0,72	51,0	2
(D---) - (-C--)	No Coinciden	4,40	43,0	0,36	39,0	1
(D---) - (-C-P-)	No Coinciden	3,70	20,8	-0,58	19,5	2
(D---) - (D-C-P-)	No Coinciden	5,00	70,5	1,35	70,5	1
(D---) - (D-C-P-O)	No Coinciden	4,90	66,3	1,13	66,5	2
(D---O) - (--P-)	No Coinciden	5,00	70,5	1,35	70,5	1
(D---O) - (-C--)	No Coinciden	5,00	70,5	1,35	70,5	1
(D--P-O) - (--P-)	No Coinciden	3,60	22,0	-0,76	22,5	2
(D-C-P-) - (--P-)	No Coinciden	3,80	18,5	-0,44	21,0	1
(D-C-P-O) - (--P-)	No Coinciden	5,00	70,5	1,35	70,5	1
(D-C-P-O) - (D---	No Coinciden	3,40	11,5	-0,98	12,0	1
<b>Total</b>						<b>76</b>

En el cuadro 13, se muestra primero los estilos de liderazgo en donde la percepción del practicante sobre el estilo de liderazgo del jefe coincide con el estilo de liderazgo de su jefe.

Los siguientes 26 criterios, representan la no coincidencia.

Cuadro 14. Prueba de Kruskal Wallis respecto a coincidencia

Test Statistics(a,b)	Calificacion	
	Promedio	P RASH
Chi-Square	35,29	34,36
df	37	37
Asymp. Sig.	0,55	0,59
a	Kruskal Wallis Test	
b	Grouping Variable: ConCoinciden	

Como se observa en el cuadro 14, al observar los resultados de la prueba de Kruskal Wallis, el nivel de significancia, indica que no existen diferencias significativas entre los niveles de desempeño del grupo que coinciden Vs los que no coinciden, esto significa, que la interacción entre el estilo de liderazgo percibido por el practicante de su jefe y la auto-percepción del jefe en este estudio no inciden en el nivel de desempeño.

## 6. CONCLUSIONES

- Los jefes de los practicantes que participaron en este estudio, enmarcados dentro de la teoría camino-meta, se auto-perciben como jefes orientados a metas, es decir personas que fomentan la excelencia en el desempeño de sus estudiantes a cargo, poniendo metas retadoras, orientado a la búsqueda de mejoramiento, buscando que estos obtengan el mayor nivel de productividad. Si se asocia este resultado con la edad de los jefes, (el 48 % menores de 35 años), podría sugerir la importancia para los estudiantes de comprender la interpretación que hacen los jefes de sí mismos con el fin de ajustar sus comportamientos para responder a la expectativa de los jefes.
- Los estudiantes que participaron en este estudio perciben a sus jefes desde la teoría camino-meta como participativos es decir personas que dan la posibilidad de hacer parte a los subordinados en la toma de decisiones, y que antes de decidir, consultan a sus colaboradores, escuchan sugerencias y opiniones para integrarlas al grupo de decisiones que se toman a diario en la organización.
- Las coincidencias en los estilos de liderazgo de los estudiantes y jefes, solo se evidencian, cuando se tienen en cuenta simultáneamente todos los estilos de liderazgo que se manifiestan en la respuesta de la prueba, es decir bajo este análisis, en general los porcentajes más grandes de la auto percepción del jefe se concentran en la misma percepción del estudiante.
- Cuando se analizan la percepción del practicante respecto al estilo de liderazgo de su jefe y desempeño, este estudio arroja que en la medida en que el estudiante perciba que su jefe utilice los 4 estilos de liderazgo posibles desde la Teoría Camino-meta, (Directivo, considerado, participativo y orientado a metas) en diversas situaciones según se requiera, el desempeño del estudiante es mejor.
- La auto-percepción del estilo de liderazgo que tiene el jefe no se relaciona, basados en los resultados de este estudio, con el desempeño de los practicantes.
- Al relacionar los estilos de liderazgo basados en hetero-percepción y auto-percepción, se evidencia que la coincidencia no tiene relación con el desempeño, es importante aclarar que para este estudio, se presentó la situación de que las personas incluidas en esta etapa del estudio presentaron calificaciones en su evaluación de desempeño muy similares y cercanas al límite superior de la escala de calificación, esto reduce el poder discriminatorio de la prueba para diferenciar los grupos.

- Para efectos del acompañamiento una importante conclusión es que los asesores de carrera sugerirán a los jefes de los estudiantes el uso de los 4 estilos de liderazgo, primero considerado, al inicio de la practica, directivo, y al final orientado a metas y participado.

## **7. RECOMENDACIONES**

- Para lograr un mejor poder discriminatorio y análisis en futuros estudios, se recomienda hacer un estudio mediante un diseño, en la cual se puedan tener si es posible, estudiantes con alto y bajo desempeño, de manera que se pueda encontrar relaciones con mayor significancia entre la percepción del jefe y el estudiante.
- El CEDEP debe continuar con su esfuerzo de comprender las variables de desempeño que influyen en los estudiantes y además en la extensión sobre estudios de percepción, adicionar otros factores relacionados con la persona, el objetivo y la situación.
- Los Asesores de carrera pueden utilizar los resultados de este estudio en su labor como facilitadores del proceso del practicante así; Con los jefes, socializar los conceptos relacionados con los diferentes estilos y el resultado de sus auto-percepciones, de manera que les permita ampliar sus estrategias de dirección, sin que necesariamente se encasillen o identifiquen en uno solo estilo, con el fin de responder a las demandas de la situación, las necesidades y motivación de los practicantes. Y a los practicantes validar la importancia de la comunicación con su jefe, para que realicen lecturas de sus estilos de liderazgo que puedan llevarlos a anticiparse y mejorar su rendimiento en función de los objetivos organizacionales.
- Podría ser de valioso aporte para futuros estudios, tener información relacionada con las características personales y motivación del practicante, sumado a las percepciones de su jefe, lo cual pudiera ofrecer mayores elementos para encontrar relación entre percepciones y desempeño.
- Se sugiere para futuros estudios, tener información relacionada con el tipo de tarea y el grupo de trabajo como factores de contingencia, de manera que se pueda cubrir las variables que desde la teoría camino-meta inciden en el desempeño.

## BIBLIOGRAFÍA

ALONSO, CANTERA y VELASCO. Determinantes del desempeño en práctica de los estudiantes de Icesi: Un análisis estadístico. Estudio presentado en jornadas de socialización de investigación de la Universidad Icesi. Cali: Universidad Icesi, 2009.

CASTRO SOLANO A.: LUPANO, Laura y otros. Teoría y Evaluación del Liderazgo. Buenos Aires: Editorial Paidós, 2007. 220 p.

DAFT, Richard L La Experiencia del Liderazgo. 3 ed. México: Editorial Thomson, 2006. 156 p.

Desarrollo profesional [en línea]. Cali: Universidad Icesi, 2009 [consultado noviembre de 2009]. Disponible en Internet: [http://www.icesi.edu.co/desarrollo\\_profesional.php](http://www.icesi.edu.co/desarrollo_profesional.php),

EVANS, M. G. The Effects of supervisory behavior on the path goal relationship. Organizational behavior and human performance. 1970. 298 p.

GONZÁLEZ Z., Hipólito. Cartilla Docente: El Proyecto Educativo de la Universidad Icesi y del Aprendizaje Activo. 9 ed. Cali: Publicaciones del CREA, 2005. 19 p.

GRAU A. Ricardo; CORREA V., Cecilia y ROJAS B., Mauricio. Metodología de la investigación. 2 ed. Colombia: El Poirá Editores, 2004. 38 p.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la Investigación. 4 ed. México: Editorial Mc Graw Hill, 2006. 152 p.

HOUSE R. y Mitchell. Path goal theory of Leadership. Estados Unidos: Contemporary Business, 1974. 97 p.

\_\_\_\_\_. A path-goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly. 1971. 356 p.

\_\_\_\_\_. A path-goal theory of leadership. Lessons, legacy and reformulated theory. Wharton School of Management. Leadership Quarterly. 1996. 326 p.

KOLB & RUBIN. Power and Influence – Osland.

LUSSIER, R., ACHUA C. Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. 2 ed. México: Editorial Thomson, 2005. 149 p.

MARÍN C. y VELASCO, L. Condiciones motivacionales y desarrollo de carrera. Estudios Gerenciales. Cali: Universidad Icesi, 2005. 63 p.

MONTGOMERY, Douglas P. y RUNGER, George C. México: Editorial Mc Graw Hill, 2001. 456 p.

RASCH, George. Modelo Rasch. 1960.

ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. 10 ed. México: Editorial Pearson Educación, 2004. 314 p.

TORO, Fernando y CABRERA Hernán. Motivación para el trabajo. Conceptos, hechos y evidencias contemporáneos. Medellín: Ediciones gráficas limitada, 1985. 19 p.

\_\_\_\_\_. Desempeño y Productividad. Medellín: Cincel Ltda., 1990. 34 p.

Universidad Icesi. Misión, visión [en línea]. Cali: Icesi, 2009 [consultado noviembre de 2009]. Disponible en Internet: [http://www.icesi.edu.co/mision\\_vision\\_futuro\\_2014.php#proposito](http://www.icesi.edu.co/mision_vision_futuro_2014.php#proposito).

UNIVERSIDAD ICESI. Centro de Desarrollo Profesional. Documento Departamento CEDEP. Cali: CEDEP, 2009. p. 1.

\_\_\_\_\_. Reglamento de práctica. Cali: Universidad Icesi, 2009. p. 1.

VELASCO DE LLOREDA M. I., MARÍN FERNÁNDEZ. A.C., SERPA ANAYA R.I. Las Prácticas empresariales como oportunidad de desarrollo personal y Profesional. Cali: Universidad Icesi, 2007. Sin publicar. 132 p.

YUKL, Gary. Liderazgo en las organizaciones. 6 ed. España: Pearson Educación, 2008. 228 p.

WOFFORD, Liska. Path-goal theory of leadership. A Meta-analysis. Journal of Management.. 1993. 874 p.

## **ANEXOS**

### **Anexo A. Funciones del Asesor de Carrera**

**Cargo:**

Asesor(A) de Carrera

**Objetivo General:** asesorar y acompañar estudiantes en práctica para responder a las expectativas de desempeño que las organizaciones tienen planteadas para el cargo que les ha sido asignado.

**Funciones:**

- Apoya al estudiante que durante los procesos de selección en las empresas, se le dificulta su ubicación en alguna de ellas, como sitio de práctica.
- Orienta al estudiante en la Formulación de Planes de Desarrollo Profesional de acuerdo con sus competencias. Conociendo las características personales y profesionales de los y las estudiantes en práctica, con el fin de impulsar las que son positivas y contribuir al desarrollo y mejoramiento de las que así lo requieran.
- Investiga, Prepara, Diseña, y Dirige talleres según las necesidades del grupo. (administración del tiempo, control del estrés, relaciones interpersonales, presentación de informes, toma de decisiones y resolución de problemas laborales, etc.).
- Mantiene informada a la directora de la oficina sobre el proceso y desempeño de los estudiantes en práctica.
- Orienta al jefe en la comprensión de su papel como maestro co-formador.
- Mantiene comunicación constante con jefes para facilitar condiciones favorables de práctica.
- Asiste y participa de los eventos que programe la oficina de Desarrollo Profesional como: desayuno con jefes, actividad de cierre de práctica, conferencias de interés profesional, capacitaciones etc.

- Transmite a la Universidad sugerencias e inquietudes identificadas por la empresa para fortalecer los currículos académicos ofrecidos.
- Entrega resultados cuantitativos y cualitativos de evaluación de los estudiantes en práctica.

## Anexo B. Cuestionario de Evaluación de Desempeño de los estudiantes en práctica



### PROGRAMA DE DESARROLLO PROFESIONAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DURANTE EL SEMESTRE DE PRÁCTICA

#### INFORMACIÓN DE LA EMPRESA:

Empresa \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_  
Nombres y apellidos del jefe inmediato \_\_\_\_\_  
Cargo \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

#### INFORMACIÓN DEL ESTUDIANTE:

Nombre \_\_\_\_\_ estudiante: \_\_\_\_\_  
Código: \_\_\_\_\_ Carrera: \_\_\_\_\_  
Cargo \_\_\_\_\_ del estudiante: \_\_\_\_\_  
Nombre \_\_\_\_\_ Asesor(a): \_\_\_\_\_

#### OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN

Proporcionar al estudiante, a la organización y a la universidad, una evaluación objetiva, completa y representativa tanto del desempeño laboral, como de la adaptación y el potencial del estudiante en práctica, que permita apoyar el proceso de desarrollo profesional.

#### INSTRUCCIONES

Esta evaluación es de especial importancia para cada una de las partes que participan en la experiencia (ICESI, estudiante, empresa), por lo cual **se**

**recomienda dedicarle el tiempo y la atención necesaria.** Es necesario que esta información se comente con el estudiante, por las sugerencias que a su desempeño se hacen, y por los aprendizajes que él puede adquirir.

**MALO (M):** Si la mayoría de las expectativas no se cumplieron

**REGULAR (R):** Si algunas expectativas o metas importantes no se cumplieron, o se lograron de forma poco satisfactoria.

**BUENO (B):** Si se cumplieron las expectativas y metas iniciales

**MUY BUENO (MB)** Si se sobrepasaron las expectativas y propósitos de la organización, en relación con el trabajo del estudiante.

**EXCELENTE (E):** Si se sobrepasaron, de forma notoria y excepcional, las expectativas y propósitos de la empresa con respecto al trabajo del estudiante.

En el cuadro que hay a continuación, describa, en forma concisa, las principales funciones realizadas por el estudiante durante su semestre de práctica. Califique cada una de ellas teniendo en cuenta la escala anterior.

#### I. INFORMACIÓN REFERENTE AL CARGO

ACTIVIDADES DESARROLLADAS	M	R	B	MB	E

Responda las siguientes preguntas teniendo en cuenta el desempeño del estudiante:

<b>1. Cuando se le asignó un trabajo específico de cierta complejidad</b>	<b>M</b>	<b>R</b>	<b>B</b>	<b>MB</b>	<b>E</b>
<b>Planificó cuidadosamente su trabajo</b>					
<b>Trabajó ordenadamente</b>					
<b>Fue muy serio buscando información relevante</b>					
<b>Realizó un buen análisis de la información</b>					
<b>2. En su trabajo diario y si el trabajo lo requería</b>					
<b>Mostró que indaga o averigua con cuidado y diligencia las cosas</b>					
<b>Fue tolerante a puntos de vista diferentes al suyo</b>					
<b>Demostó prudencia al emitir juicios</b>					
<b>Demostó siempre objetividad</b>					
<b>3. Cuando se le asignó un trabajo que requería investigación y estudio</b>					
<b>Asumió el proceso de auto – aprendizaje por cuenta propia.</b>					
<b>Planificó adecuadamente el proceso</b>					
<b>Realizó las actividades de auto – estudio de acuerdo con el plan.</b>					
<b>Logró los resultados de aprendizaje y cumplió con el trabajo asignado.</b>					

**4. Qué habilidades del estudiante le permitieron el cumplimiento de la tarea.**

---



---

**5. Qué conocimientos del estudiante le permitieron el cumplimiento de la tarea.**

---



---

**6. Cuáles considera usted que fueron los aportes reales del practicante a la organización?**

---



---



---

<b>7. Aspectos por Evaluar</b>	<b>M</b>	<b>R</b>	<b>B</b>	<b>MB</b>	<b>E</b>	<b>No aplica</b>
Calidad general de su trabajo						
Resolución de los problemas propios de su trabajo						
Capacidad para planear y organizar su propio trabajo						
Nivel general de cumplimiento						
Utilización adecuada de los recursos disponibles para su trabajo.						

## II. CONDICIONES PERSONALES Y HABILIDADES SOCIALES.

<b>1. Condiciones propias de la persona</b>	<b>M</b>	<b>R</b>	<b>B</b>	<b>MB</b>	<b>E</b>
Frente a su situación de trabajo muestra seguridad y confianza en sí mismo(a).					
Puede realizar su trabajo sin necesidad de supervisión					
Tiene capacidad para desempeñar varias funciones al tiempo.					
Acepta las normas y procedimientos establecidos por la empresa.					
Tiene capacidad para el autoaprendizaje en su puesto de trabajo.					
Ha desarrollado nuevas habilidades a partir del ejercicio de su cargo.					
Presenta ideas o propuestas sobre cómo hacer su trabajo.					
Acepta las sugerencias y críticas relacionadas con su trabajo.					

Es flexible ante cambios requeridos en las funciones, actividades o proyectos que adelanta.					
Mantiene el control de su trabajo aun en situaciones de estrés y presión.					
Tiene una actitud dispuesta y colaboradora.					
<b>2. Habilidades Sociales</b>	<b>M</b>	<b>R</b>	<b>B</b>	<b>MB</b>	<b>E</b>
Muestra seguridad y confianza en las relaciones con los demás.					
Muestra sensibilidad y comprensión frente al punto de vista de otros.					
Se identifica y comparte la visión y la misión de la organización.					
Busca y comparte la información requerida para el buen funcionamiento de su trabajo.					
Maneja con diplomacia y tacto, tanto las situaciones tensas, como a las personas difíciles.					
Es hábil para relacionarse de manera adecuada y cordial con todas las personas dentro y fuera de la organización.					
Tiene capacidad para argumentar y sustentar sus propias propuestas.					
Tiene habilidad y capacidad para trabajar en equipo.					
Tiene capacidad para influir y generar propuestas.					
Tiene buena aceptación y relación con sus compañeros de trabajo.					

### III. COMENTARIOS GENERALES

1. Aspectos constituyen fortalezas destacadas del estudiante

2. ¿Qué aspectos debe mejorar?

3. Observaciones y sugerencias respecto al semestre de práctica

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL ESTUDIANTE

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL ASESOR (A)

## Anexo C. Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN A)

Protocolo de administración. (Castro Solano & Nader, 2005)

Nombre Completo \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Sexo                      Mujer                       Hombre                       Edad \_\_\_\_\_

Experiencia                       1 a 5 años                       5 a 10 años                       Mas 10 años

Título Profesional                      \_\_\_\_\_ Estudios de Posgrado: \_\_\_\_\_

Practicante a cargo                      \_\_\_\_\_

Instrucciones.

A continuación se presentan una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique en una escala de 1 (nunca) a 7 (Siempre) y de acuerdo a su experiencia **COMO LÍDER,** cual es la conducta o actitud mas frecuente en el trato con sus Colaboradores.

Por favor **rellene con un color** o sombree, la respuesta que considere mejor se aplique a su caso, que ninguna casilla quede sin contestar.

	Nunca						Siempre
1	1	2	3	4	5	6	7
2	1	2	3	4	5	6	7
3	1	2	3	4	5	6	7
4	1	2	3	4	5	6	7
5	1	2	3	4	5	6	7
6	1	2	3	4	5	6	7
7	1	2	3	4	5	6	7
8	1	2	3	4	5	6	7
9	1	2	3	4	5	6	7
10	1	2	3	4	5	6	7
11	1	2	3	4	5	6	7
12	1	2	3	4	5	6	7

Fuente: CASTRO SOLANO A.: LUPANO, Laura y otros. Teoría y Evaluación del Liderazgo. Buenos Aires: Editorial Paidós, 2007.

## Anexo D Cuestionario de Liderazgo Camino –Meta (CAMIN S)

Protocolo de administración. (Castro Solano & Nader, 2005)

Nombre Practicante \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Sexo    Mujer     Hombre     Codigo \_\_\_\_\_    Edad: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Carrera: \_\_\_\_\_ Jefe Inmediato \_\_\_\_\_

Cargo Jefe: \_\_\_\_\_ Fecha de Inicio de Practica: \_\_\_\_\_

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique en una escala de 1 (nunca) a 7 (Siempre) y de acuerdo a su experiencia **COMO COLABORADOR**, cual es la conducta o actitud mas frecuente DE SU JEFE en el trato con sus Colaboradores, por favor Marque con una X, , la respuesta que considere mejor se aplique a su caso, asegurando, que ninguna casilla quede sin contestar.

		Nunca						Siempre
1	Les hace saber a sus colaboradores que es lo que se espera de ellos	1	2	3	4	5	6	7
2	Hace pequeñas cosas para que los colaboradores se sientan a gusto siendo miembros del grupo	1	2	3	4	5	6	7
3	Cuando aparece un problema consulta a sus colaboradores	1	2	3	4	5	6	7
4	Les hace saber a sus colaboradores que espera que rindan al máximo nivel	1	2	3	4	5	6	7
5	Informa a sus colaboradores acerca de aquellas cosas que deben estar hechas y como deben hacerse	1	2	3	4	5	6	7
6	Su conducta contempla las necesidades personales de sus colaboradores	1	2	3	4	5	6	7
7	Escucha atentamente las ideas y sugerencias de sus colaboradores	1	2	3	4	5	6	7
8	Constantemente define objetivos demandantes que sus colaboradores tienen que lograr	1	2	3	4	5	6	7
9	Les explica a sus colaboradores el nivel de rendimiento que se espera de ellos	1	2	3	4	5	6	7
10	Ayuda a sus colaboradores a solucionar problemas que no les permiten llevar a cabo las tareas	1	2	3	4	5	6	7
11	Pide sugerencias a sus colaboradores acerca de cómo llevar a cabo ciertas tareas	1	2	3	4	5	6	7
12	Define estándares de rendimiento que son muy exigentes	1	2	3	4	5	6	7

Fuente: CASTRO SOLANO A.: LUPANO, Laura y otros. Teoría y Evaluación del Liderazgo. Buenos Aires: Editorial Paidós, 2007.

## Anexo E Criterios de desempeño con escala Rasch Model para practicantes

EVALUACION DE DESEMPEÑO					
CALIDAD GENERAL DEL TRABAJO	RESOLUCION DE PROBLEMAS	CAPACIDAD DE PLANEAR Y ORGANIZAR	NIVEL GENERAL DE CUMPLIMIEN TO	UTILIZACION DE RECURSOS	Z1
5	5	5	5	5	1,348
5	5	4	5	5	0,904
5	4	4	5	4	0,365
4	4	5	5	5	0,615
4	4	5	4	4	0,086
5	5	5	5	5	1,348
4	4	5	4	5	0,359
5	4	4	5	5	0,619
5	5	5	5	5	1,348
3	3	3	3	3	-1,535
4	4	5	5	5	0,615
3	3	3	4	4	-0,976
4	4	4	4	4	-0,176
4	5	5	5	4	0,61
4	4	5	4	5	0,359
3	3	3	4	4	-0,976
3	3	3	4	3	-1,235
4	3	4	4	4	-0,464
4	4	4	3	4	-0,45
4	4	4	4	4	-0,176
4	4	5	4	4	0,086
5	5	5	5	5	1,348
5	4	4	4	4	0,105
5	4	4	5	5	0,619
5	4	5	5	5	0,904
5	5	5	5	5	1,348
4	4	5	5	5	0,615
5	4	5	4	4	0,358

EVALUACION DE DESEMPEÑO					
CALIDAD GENERAL DEL TRABAJO	RESOLUCION DE PROBLEMAS	CAPACIDAD DE PLANEAR Y ORGANIZAR	NIVEL GENERAL DE CUMPLIMIENTO	UTILIZACION DE RECURSOS	Z1
5	5	5	5	5	1,348
4	4	5	5	5	0,615
4	4	4	4	4	-0,176
4	4	4	5	5	0,366
4	4	4	4	4	-0,176
4	4	3	4	4	-0,458
4	4	4	4	4	-0,176
5	5	5	5	5	1,348
5	5	5	5	5	1,348
4	4	4	4	5	0,107
4	4	5	4	4	0,086
4	4	4	4	4	-0,176
5	5	5	5	4	0,902
4	3	4	4	4	-0,464
4	4	4	5	5	0,366
4	4	4	4	4	-0,176
5	5	5	5	5	1,348
3	3	3	3	3	-1,535
5	5	5	5	5	1,348
4	4	4	4	4	-0,176
5	5	5	5	5	1,348
4	4	3	4	4	-0,458
5	4	5	5	4	0,615
4	4	5	5	4	0,357
3	3	3	4	4	-0,976
5	5	4	5	4	0,615
5	4	4	4	5	0,367
5	4	5	5	5	0,904
3	3	4	3	3	-1,252
3	3	2	3	3	-1,884

EVALUACION DE DESEMPEÑO					
CALIDAD GENERAL DEL TRABAJO	RESOLUCION DE PROBLEMAS	CAPACIDAD DE PLANEAR Y ORGANIZAR	NIVEL GENERAL DE CUMPLIMIENTO	UTILIZACION DE RECURSOS	Z1
3	3	2	3	4	-1,515
5	5	4	5	5	0,904
5	4	4	4	4	0,105
4	5	4	4	4	0,086
5	5	5	5	5	1,348
5	4	5	4	4	0,358
4	3	4	3	3	-0,978
4	4	4	4	5	0,107
3	3	3	3	3	-1,535
3	3	3	3	3	-1,535
4	4	4	4	3	-0,439
4	5	5	4	4	0,349
4	4	4	5	5	0,366
4	4	2	4	4	-0,58
4	3	3	4	4	-0,727
4	3	3	4	4	-0,727
3	3	4	3	3	-1,252
3	3	4	4	4	-0,728
5	4	4	5	5	0,619
4	4	4	4	4	-0,176