

# RELACIÓN EN LAS PERCEPCIONES DEL ESTILO DE LIDERAZGO DEL JEFE INMEDIATO CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS ESTUDIANTES EN PRÁCTICA DE LA UNIVERSIDAD ICESI<sup>1</sup>

SANDRA WILLMAN CARVAJAL\*

Maestría (MBA) en Administración de Empresas con énfasis en Planeación Estratégica, Universidad Icesi, Colombia.

Asesora de Carrera, Cátedra de Espíritu Empresarial, Desarrollo Humano y Liderazgo, Universidad Icesi, Colombia.

Grupo de investigación "Investigación en Recursos y Tecnologías para el Aprendizaje (IRTA)", afiliado a la Universidad Icesi, clasificación D de Colciencias.  
Sandra.willman@correo.icesi.edu.co

MARÍA ISABEL VELASCO ARANGO

Maestría en Administración, Universidad Icesi, Colombia.

Directora, Centro de Desarrollo Profesional (CEDEP), Universidad Icesi, Colombia.

Grupo de investigación "Investigación en Recursos y Tecnologías para el Aprendizaje (IRTA)", afiliado a la Universidad Icesi, clasificación D de Colciencias.  
mvelasco@icesi.edu.co

Fecha de recepción: 26-07-2010

Fecha de corrección: 24-11-2010

Fecha de aceptación: 11-01-2011

## RESUMEN

A partir de la experiencia con practicantes, el Centro de Desarrollo Profesional de la Universidad Icesi (CEDEP) encontró que uno de los aspectos que intervienen en el desempeño durante la primera experiencia laboral, es el estilo de liderazgo de los jefes inmediatos. Esta investigación de carácter exploratorio, muestra cuáles estilos de liderazgo de los jefes (basados en las dos percepciones: del jefe y del estudiante de su jefe, recogidas a través de cuestionarios), se relacionan más con el desempeño de los practicantes. Se concluye que en la medida en que el estudiante perciba que su jefe tiene un estilo de liderazgo múltiple (directivo, participativo, orientado a metas y considerado), su desempeño en la práctica será mejor.

## PALABRAS CLAVE

Desempeño laboral, estilos de liderazgo, estudiantes en práctica, teoría camino-meta, jefes de practicantes.

**Clasificación JEL:** L14

<sup>1</sup> Agradecemos a Diego Mosquera por su importante apoyo estadístico. A las asesoras de carrera, quienes en su deseo por entender cada vez mejor la relación existente entre el practicante y su jefe inmediato, apoyaron la recolección de datos tanto de jefes como de los practicantes; a Carolina Machado por su colaboración permanente y disposición, quien estuvo siempre atenta en la lectura de los borradores con valiosos aportes.

\* Autor para correspondencia. Dirigir correspondencia a: Universidad Icesi, Calle 18 No. 122-135, Pance, Cali, Colombia.

## ABSTRACT

*Relationship between the perceptions of immediate managers' leadership styles and the job performance of interns at Icesi University*

Based on the experience with internship students, the CEDEP (Center for Professional Development at Icesi University in Cali, Colombia) it has been found that the leadership style of immediate managers is one of the aspects involved in the performance during the first work experience. This exploratory research shows which management leadership styles (based on information gathered in questionnaires regarding two perceptions: the boss's perception and the intern's perception of his/her boss) are most closely related to the performance of internship students. One of the conclusions is that the more the students perceive that their bosses have leadership styles with multiple qualities (such as, e.g. guiding, participative, goal-oriented, and thoughtful) the better their performance during the internship will be.

## KEYWORDS

Job performance, leadership styles, internship students, path-goal theory, supervisors of practitioners.

## RESUMO

*Relação das percepções do estilo de liderança do chefe imediato com o desempenho laboral dos estudantes praticantes da Universidade Icesi*

A partir da experiência com praticantes, o Centro de Desenvolvimento Profissional da Universidade Icesi (CEDEP) descobriu que um dos aspectos envolvidos no desempenho durante a primeira experiência de trabalho é o estilo de liderança dos chefes imediatos. Essa investigação de natureza exploratória mostra quais os estilos de liderança dos chefes (com base em duas percepções: a do chefe e a do estudante de seu chefe, coletadas através de questionários) que se relacionam mais com o desempenho dos praticantes. Concluímos que, na medida em que o estudante percebe que seu chefe possui um estilo de liderança múltiplo (gerencial, participativo, orientado para objetivos e considerado), seu desempenho na prática será melhor.

## PALAVRAS-CHAVE

Desempenho laboral, estilos de liderança, estudantes praticantes, teoria caminho-objetivo, chefes de praticantes.

## INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial es cada vez más competitivo y volátil, razón por la cual el liderazgo ha adquirido más importancia en los últimos años, cuanto más cambios, más liderazgo se necesita (Kotter, 1996). La tarea más importante para los líderes es movilizar a los empleados de la organización para trabajar en la adaptación (Heifetz y Laurie, 1997), así, uno de sus retos es lograr la adaptación de las personas que ingresan por primera vez al contexto laboral, que en términos generales son los estudiantes recién egresados de las universidades.

La Universidad Icesi de Cali-Colombia, busca responder a las necesidades que el mundo laboral requiere, formando jóvenes en diferentes áreas del conocimiento, capaces de asumir retos personales y organizacionales. Una de las estrategias que la Universidad ha diseñado para complementar la formación de sus estudiantes es el semestre de práctica, que es coordinado por el Centro de Desarrollo Profesional (CEDEP). La empresa que recibe al practicante asigna un plan de trabajo y un jefe inmediato, y esta relación es monitoreada por el Asesor de Carrera, quien es el vínculo entre la Universidad y la organización.

Los practicantes tienen edades comprendidas entre los 20 y 23 años, etapa que supone el desafío de la búsqueda del primer empleo, así como una mayor especialización en su carrera (Super, 1980) y sus motivaciones centrales giran alrededor de la autorrealización y el reconocimiento (Marín y Velasco, 2005). El Asesor, durante el acompañamiento que rea-

liza al practicante, identifica que uno de los aspectos que interviene en el desempeño laboral de los practicantes es el estilo de liderazgo del jefe. Este estudio de carácter exploratorio busca conocer cuáles estilos de liderazgo de los jefes (basados en 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 su desempeño en esta primera experiencia laboral. La información obtenida de estos cuestionarios permitió plantear preguntas exploratorias que contribuyen al objetivo de este estudio. 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 que el estilo de liderazgo auto-percibido por los jefes es un estilo de liderazgo orientado a metas, más que directivo, participativo o considerado, lo que puede coincidir o no con la percepción que los estudiantes tienen de dicha percepción.

El presente artículo expone inicialmente consideraciones generales sobre liderazgo y expone diferentes

teorías que explican su naturaleza, específicamente la Teoría Camino-Meta así como la relación que los estilos de dirección tienen con el desempeño laboral de quienes inician su carrera profesional. Para este estudio se utilizó una metodología de carácter no experimental con alcance exploratorio. La población escogida fueron 178 estudiantes en práctica con sus respectivos jefes que realizaron su semestre de práctica en el segundo semestre del 2008 y en el primer semestre del 2009.

## I. MARCO TEÓRICO

### 1.1. Consideraciones sobre el liderazgo

El liderazgo es un concepto que ha sido abordado desde diferentes disciplinas y su aporte, específicamente al ambiente organizacional, determina un valor de interacción entre los que hacen parte de las culturas empresariales. Bass (1990) plantea que existe tanta variedad de definiciones como personas que intenten definirlo. Actualmente se entiende que el liderazgo es un proceso por el cual se ejerce influencia sobre otros con el propósito del logro de determinados objetivos (Antonakis, Cianciolo y Sternberg, 2004).

A pesar de las diferentes definiciones que plantea el concepto de liderazgo, Castro, Lupano, Benatuil y Nader (2007) identifican las características comunes que se encuentran en las definiciones: el liderazgo involucra objetivos y/o metas, involucra influencia sobre los demás, se percibe en un contexto grupal y es entendido como un proceso dinámico.

Existen diferentes teorías que han tratado de explicar la dinámica del liderazgo. Las primeras teorías hicie-

ron referencia a los rasgos del líder (Stogdill, 1974). El enfoque centrado en los rasgos ha cobrado actualidad con los estudios de los líderes carismáticos y transformacionales (Bass, 1990). A partir de los setentas, los investigadores empezaron a considerar las variables del contexto y de la situación que influyen en aquellos comportamientos del liderazgo que son eficaces. Estas son llamadas teorías contingentes y definen como principales variables de la situación las características de los seguidores, las del entorno laboral y las tareas de los seguidores y las del entorno exterior (Daft, 2006). Entre las teorías contingentes una de las más significativas es la Teoría Camino-Meta de Evans (1970) y House (1971).

Actualmente los trabajos académicos acerca del liderazgo se concentran en el estudio del liderazgo transformacional y transaccional (Pedrajas, Rodríguez y Rodríguez, 2008). El liderazgo transformacional es entendido por Bass (1985, 1998) y Epitropaki, Butcher y Milner (2002) como aquel que comunica, motiva e inspira a los seguidores a que vayan más allá de sus propios intereses y genera una visión, propósitos y visión compartida para el grupo, el hecho de lograr resultados superiores es posible transformando a los seguidores. Por su parte, Daft (2006) define al liderazgo transaccional como una transacción o proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores. El líder transaccional trabaja fortaleciendo las estructuras, sistemas de información y de recompensas (Pedrajas *et al.*, 2008).

Si bien las concepciones contemporáneas del liderazgo giran alrededor

del liderazgo transformacional, después de hacer una revisión, para esta investigación y a partir de los años de experiencia del CEDEP, se consideró oportuno enmarcarla dentro de la Teoría Camino-Meta (Evans, 1970; House, 1971) ya que una de las variables que considera esta teoría es el nivel de madurez de los seguidores y los sujetos de esta investigación son personas que tienen como característica principal la exposición por primera vez a una experiencia laboral. Para responder a las preguntas exploratorias, se considera importante entonces hacer un recuento breve de esta teoría.

### ***Teoría de Camino – Meta (Path Goal Theory)***

Los orígenes de esta teoría están documentados en las investigaciones de Path Goal Theory (Evans, 1970; House, 1971). Se basa en que el líder motiva a sus colaboradores para que puedan alcanzar los objetivos o metas personales y organizacionales. Los mismos autores plantean que 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 lograr 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. El líder motiva y señala el camino a los seguidores, mostrándole los premios que él desea y valora, es decir, trabaja con ellos para que puedan identificar y aprender los comportamientos que los llevarán a realizar las tareas debidamente y a obtener los premios que otorga la organización (Daft, 2006).

House (1971) 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 lleven a las metas y puedan experimentar satisfacción, y que además reciban recompensas valiosas como resultado de haber alcanzado 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. Se estima 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.

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. House y Mitchell (1974) 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, complementándolos con los aportes que los autores Castro *et al.* (2007) y Daft (2006) 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 qué 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 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, según House (1996), es oportuno y tiene cuatro efectos: a) Clarifica las relaciones camino-meta, concernientes a la relación entre el esfuerzo y el logro de la meta del trabajo y entre el logro de la meta

y las recompensas extrínsecas, b) Incrementa 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) Incrementa la autonomía de los subordinados, y d) Incrementa 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.

- **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. 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 les 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, atiende de forma personalizada sus inquietudes, se preocupa 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 y frustración de los subordinados. Se asocia a mejor desempeño cuando aumenta las valencias positivas asociadas con el esfuerzo orientado a la meta. Este liderazgo se asocia con el liderazgo orientado a las personas o de consideración.

House y Mitchell (1974) 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 (Castro *et al.*, 2007). Northouse (2004) muestra las conductas del líder (anteriormente descritas), las características de los seguidores y las características de la tarea resumidas (ver Tabla 1).

Resumiendo a los autores citados, el líder es responsable de elevar la motivación de los colaboradores y, como se presentará en la siguiente sección, hay investigaciones que documentan el papel de la motivación en los estudiantes que cursan el semestre de práctica.

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. Marín y Velasco (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. 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 el medio preferido para obtener retribución en el trabajo es la dedicación a la tarea, es decir, los caracteriza la dedicación

**Tabla 1.** Cuadro funcionamiento del modelo Camino – Meta

Conductas del líder	Características de los seguidores	Características de la tarea
Liderazgo directivo: brinda guía y estructura psicológica	Dogmáticos y autoritarios	Ambigua, reglas poco claras, compleja
Liderazgo considerado: brinda cuidados	Insatisfechos, con necesidades de afiliación y de relacionarse	Repetitiva, no presenta desafío, mundana y mecánica
Liderazgo participativo: brinda la posibilidad de ser parte de las decisiones	Autónomos, necesitan claridad	Ambigua, poco clara, sin estructura
Liderazgo orientado a metas: brinda posibilidad de superación	Con altas expectativas y necesidad de superación	Ambigua, desafiante y compleja

**Fuente:** De *Teoría y Evaluación del Liderazgo* (pp. 17, 18, 29, 185-186, 220), por A. Castro, M. Lupano, D. Benatuil y M. Nader, 2007, Buenos Aires: Paidós.

de tiempo, esfuerzo e iniciativa para poder demostrar en el trabajo responsabilidad y calidad.

### **1.2. Factores que inciden en el desempeño laboral en la práctica laboral de estudiantes universitarios**

En la Universidad Icesi el semestre de práctica es la oportunidad para que los estudiantes de las diferentes carreras apliquen los conocimientos y experiencias vividos durante su etapa universitaria en un contexto organizacional. El CEDEP 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 (Centro de Desarrollo Profesional – Universidad Icesi, 2010b). 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.

#### ***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. Este estudio se refiere al desempeño ocupacional planteado por Toro (1992), que lo define como las actuaciones laborales que realiza una persona para dar cumplimiento a las especificaciones de cada una de

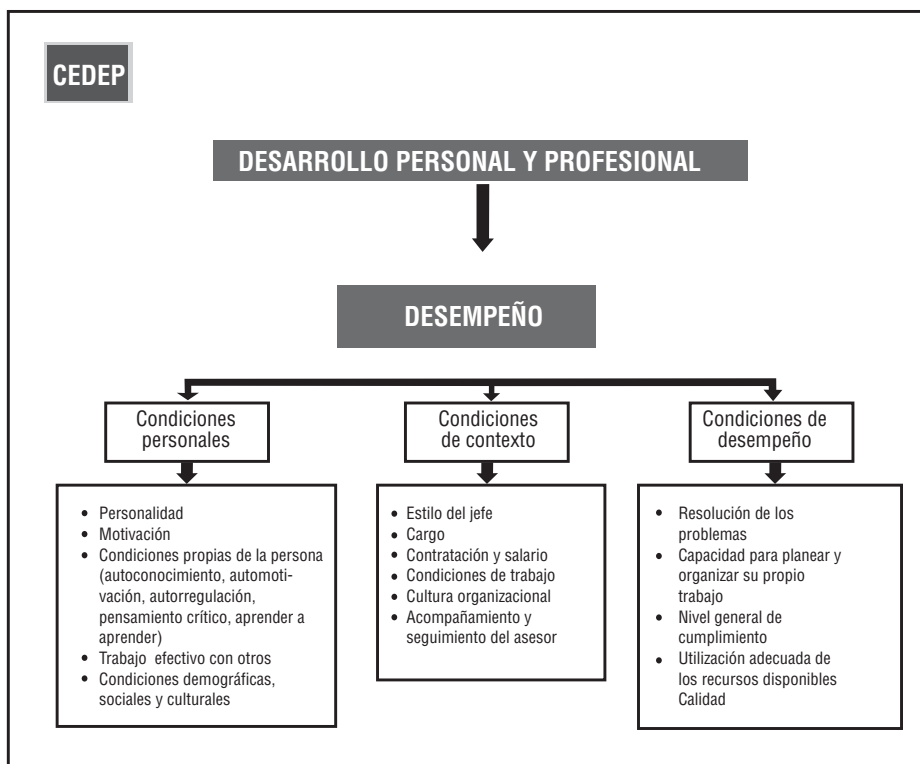
las tareas que conforman el puesto de trabajo.

El desempeño ocupacional entonces es una realidad compleja en la que interactúan diferentes factores, Toro y Cabrera (1985) proponen una representación gráfica del desempeño, enmarcándolo dentro de unas condiciones antecedentes, intervinientes y consecuentes. Esta representación fue retomada y ajustada (ver Gráfico 1) por el CEDEP de la Universidad Icesi y lo resume en un estudio que documenta las condiciones que influyen según el autor mencionado en el desempeño.

Para CEDEP el desempeño laboral es una variable multicausal en la que intervienen factores personales y de contexto que, al entrar en interacción con la tarea, generan un resultado o desempeño. Estos se originan de la experiencia del CEDEP y se resumen en la investigación “De la universidad al mundo laboral. Una mirada desde la primera experiencia laboral” (Alonso, Marín, Serpa y Velasco, 2008) en donde los autores describen cada condición, argumentando que las condiciones personales reflejan aspectos de carácter interno como los que se mencionan en el Gráfico 1 (personalidad, motivación, condiciones propias de la persona, demográficas entre otros); las condiciones de contexto, que los autores describen como las condiciones de trabajo, la cultura organizacional, el estilo de dirección del jefe, el plan de trabajo y el acompañamiento del asesor de carrera; y finalmente estas condiciones impactan en el desempeño de los estudiantes en práctica, que está caracterizado como la calidad general del trabajo, la capacidad para resolver problemas propios del cargo,



**Gráfico 1.** Representación gráfica de factores que inciden en el desempeño



Fuente: Centro de Desarrollo Profesional - Universidad Icesi (2010b).

para planear y organizar, el nivel general de cumplimiento y la utilización adecuada de recursos.

## 2. METODOLOGÍA

El presente estudio es de carácter no experimental y posee un alcance exploratorio. Este trabajo 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?

## 2.1. Población y muestra

La población escogida para este estudio son 178 estudiantes de la Universidad Icesi con sus respectivos jefes, de los periodos 082 (segundo semestre de 2008) y 091 (primer semestre de 2009) 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). Partiendo de esta población de jefes y estudiantes, se escogió una muestra no probabilística, 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 manejaron diferentes

tamaños de muestra. En el Gráfico 2 se presentan los diferentes momentos de la investigación y las respectivas muestras de cada momento.

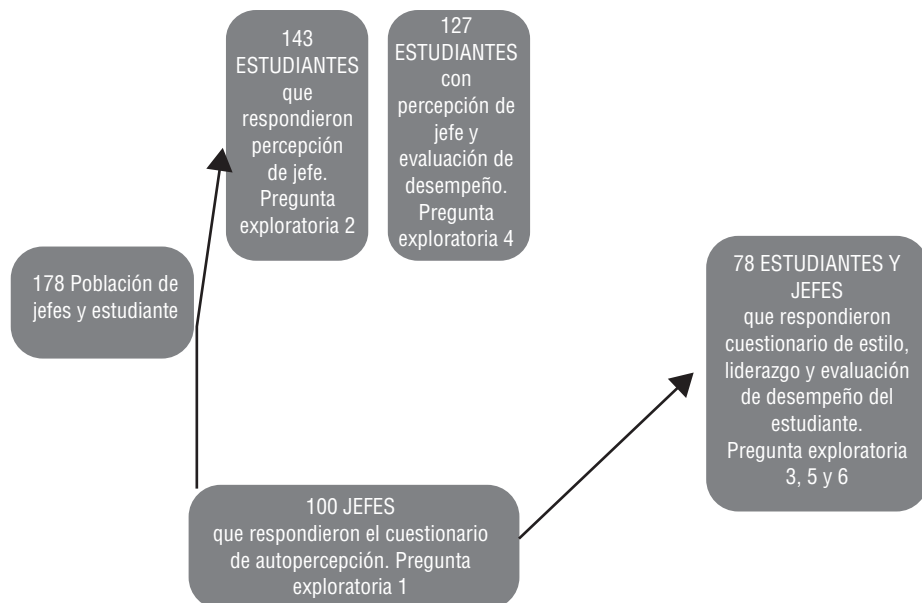
Como resultado, el grupo está conformado por 143 estudiantes, de los cuales el 51% (73 estudiantes) pertenece al periodo 082 y el 49% restante al periodo 091.

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, el tamaño de muestra requerido para el objetivo general de este estudio es de 78 estudiantes y sus respectivos jefes con un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 5%.

## 2.2. Recolección de datos

**Selección del instrumento de medición.** De acuerdo con el marco conceptual en el que se basa este

**Gráfico 2.** Muestra para el análisis de preguntas exploratorias



estudio, es decir la Teoría Camino-Meta (Evans, 1970; House, 1971), se utilizaron los instrumentos CAMIN forma A y forma S. Este instrumento es una adaptación del instrumento original creado por Indvik (1985): *Path Goal Questionnaire* (PGQ). Esta prueba fue elaborada con el propósito de evaluar los estilos del liderazgo de acuerdo con la Teoría Camino-Meta y brinda información acerca de cuatro estilos de líder como son: directivo, considerado, participativo y orientado a metas.

El instrumento consta de doce ítems que se responden de manera auto administrable. Se contestan en formato tipo Likert con siete opciones de respuesta. La encuesta toma entre cinco a diez minutos.

- **CAMIN -Forma A.** Autopercepción, el sujeto debe responder de acuerdo con su auto-percepción, es decir, debe contestar sobre sí mismo.
- **CAMIN -Forma S.** 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.** Este cuestionario es usado en la Universidad Icesi para evaluar el desempeño de los estudiantes en su primera experiencia laboral. Para efectos de esta investigación el instrumento tendrá cinco categorías que resumen el desempeño del estudiante: 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 y 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 se ha convertido esta escala a una escala cuantitativa mediante el método Rasch Model (Rasch, 1960); a través de esta herramienta y de la conjunción de las cinco categorías que se resumen de la evaluación de desempeño, fue posible pasar de variables categóricas a una sola variable numérica, dando como resultado un número en cada una de las posibles respuestas de los cinco criterios. 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.

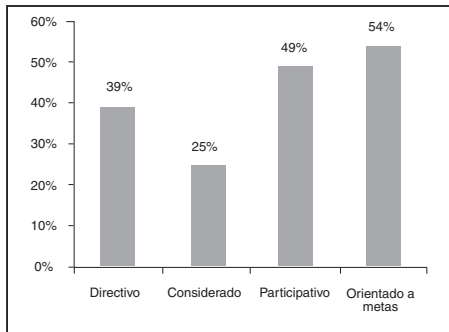
### 3. RESULTADOS

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

*¿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?*

En el Gráfico 3 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.

**Gráfico 3.** Autopercepción del estilo de liderazgo de los jefes\*



\* Tener en cuenta que para estos resultados las respuestas no son excluyentes.

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 involucran a los subordinados en la toma de decisiones, escuchando sugerencias e integrándolas en el conjunto de decisiones que se toman a diario en la organización.

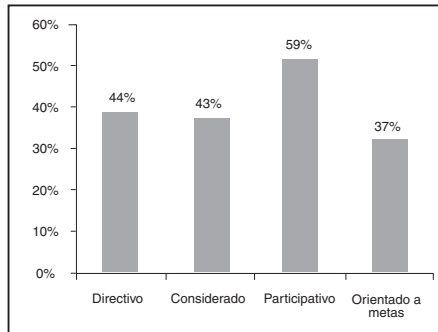
***¿Cuál es el estilo de liderazgo que perciben los practicantes de sus jefes?***

En el Gráfico 4 se puede observar que los estudiantes perciben que el estilo de liderazgo de sus jefes tiene un componente participativo en un 59%, directivo en un 44%, y 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.

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

Teniendo en cuenta el criterio planteado sobre el grado de coincidencia de la percepción del estudiante

**Gráfico 4.** Percepción del practicante del estilo de liderazgo de los jefes\*



\* Tener en cuenta que para estos resultados las respuestas no son excluyentes.

respecto a la percepción del jefe (ver mediciones obtenidas, mínimo 50% de coincidencia), la prueba de asociación Chi-Cuadrado (ver Tabla 1) indica que la percepción del estilo de liderazgo del estudiante está fuertemente asociada al estilo de liderazgo autopercebido por su jefe. En los resultados de las preguntas exploratorias 1 y 2, se observó cómo los jefes se autopercebían 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 cuál 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 de asociación muestra que en general los porcentajes más grandes de la auto-percepción del jefe se concentran en la misma percepción del estudiante (ver diagonal en la Tabla 2). De los once jefes que se valoran como participativos, el 55% de sus practicantes coincidieron en el mismo estilo. De los siete jefes que se autopercebían como participativos-orientados a metas, el

**Tabla 1. Prueba Chi-Cuadrado**

	Valor	GI	Sign. (dos colas)
Person Chi-Cuadrado	477,142	169	0
Razón de verosimilitud	200,786	169	0,048
Asociación lineal por lineal	3,879	1	0,049
Número de casos validos	78		

**Tabla 2. Contingencia, estilo de liderazgo del jefe vs. estilo de liderazgo percibido por el estudiante**

Percepción estilo liderazgo (Camin S)	Percepción estilo liderazgo (Camin S)														Total
	-O	-P	-P-O	-C	-C-O	-C-P	-C-P-O	-D	-D-O	-D-P	-D-P-O	-D-C	-D-C-P	-D-C-P-O	
-O	8%	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%	86%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	8%
-C	25%	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%	50%	1%
-D	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	18%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	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%
-D-C	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	1%
-D-C-P	8%	0%	14%	0%	0%	0%	0%	9%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%
-D-C-P-O	17%	9%	0%	0%	0%	0%	0%	18%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	6%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Total	12	11	7	5	3	4	5	11	11	1	4	1	1	2	78

Convenciones: O (liderazgo orientado a metas); P (liderazgo participativo); C (liderazgo considerado); D (liderazgo directivo).

86% de sus estudiantes coincidieron en el mismo estilo. De los once jefes que se valoran como directivos-orientados a metas, el 82% de los estudiantes coincidieron en el mismo estilo.

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

En la Tabla 3 se puede observar cuál es la calificación promedio de desempeño de los estudiantes por cada estilo de liderazgo percibido de sus jefes. En la Tabla 4 se presenta la suma de rangos por cada uno de los estilos de liderazgo compuestos, para realizar la prueba de diferencias de Kruskal Wallis.

**Tabla 3.** Agrupación de percepciones de liderazgo y calificación promedio

Código grupo	Estilo liderazgo	Estilo liderazgo percibido	No. Casos	Calificación promedio
1	D-O-C	D-O-C	1	3,40
		D-P-O	6	3,57
		C-O	2	3,70
2	D-P	D-C-P	7	3,97
		D-P	6	4,07
		D-C	4	4,15
3	C-P	P-O	4	4,30
		C-P	12	4,37
		C-P-O	2	5,00
4	D-O	D-O	7	4,37
5	Múltiple	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
		Total	127	4,16

**Tabla 4.** Rangos por estilo de liderazgo Kruskal Wallis

Grupo componente	Rango medio	No. Casos
++Directivo+++Orientado a metas	33,39	9
++Directivo+++Participativo	57,97	17
++Considerado+++Participativo	79,94	18
D-O	78,36	7
D-C-P-O	81,43	15
C	73,14	14
D	52,77	11
P	63,75	26
O	37,10	10
Total		127

La Tabla 5, por su parte, 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 3, 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 (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 quien maneja los cuatro estilos de liderazgo,

**Tabla 5.** Resultados de prueba Kruskal Wallis

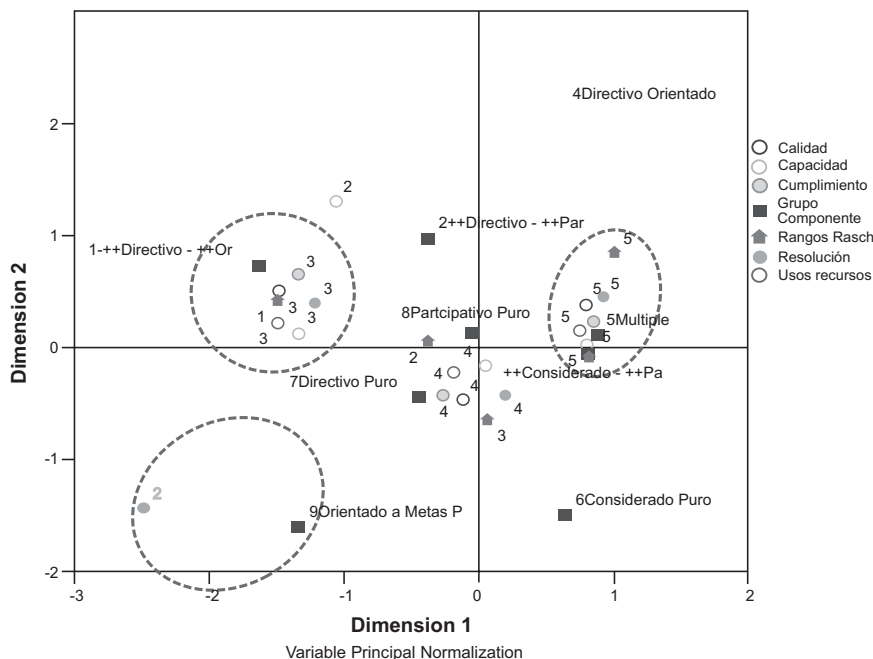
Chi-Cuadrado	21,85
Grados de libertad	8
Significancia	0,005
a	Kruskal Wallis Test
b	Variable: Grupo componente

es decir, el que adapta su estilo a las necesidades de sus colaboradores y a la situación. También se puede observar en la Tabla 3, que el segundo estilo que tiene relación significativa con el desempeño es el del grupo 3, considerado-participativo, que en la evaluación de desempeño es calificado con 4,37.

En el Gráfico 5 se puede observar que el grupo 1, cuadrante izquierdo superior, que es el directivo-orientado a metas, se caracteriza por tener ni-

veles 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 está 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), 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.

**Gráfico 5.** Mapa perceptual de asociaciones con Rasch



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.

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

Evaluando las calificaciones de desempeño de los practicantes versus el estilo de liderazgo autopercebido por sus jefes, no se encuentran diferencias significativas (los niveles de significancia son mayores a 5%), que permitan concluir que el estilo de liderazgo autopercebido por el jefe se relaciona con el nivel de desempeño del estudiante en práctica. Sin embargo, las calificaciones de la Tabla 3 muestran que el estilo de liderazgo D-P-O, parece asociarse a un menor de desempeño del practicante.

***¿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?***

Este estudio encontró que la interacción entre el estilo de liderazgo percibido por el practicante de su jefe y la autopercepción del jefe en este estudio no incide en el nivel de desempeño.

#### **4. CONCLUSIONES**

- Los jefes de los practicantes que participaron en este estudio, enmarcados dentro de la Teoría Camino-Meta, se autoperciben

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 les permiten participar 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 sólo 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 cuatro 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.

- Basados en los resultados de este estudio, la autopercepción del estilo de liderazgo que tiene el jefe no se relaciona con el desempeño de los practicantes.
- Al relacionar los estilos de liderazgo basados en hetero-percepción y autopercepción, 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.
- Con el fin de fortalecer la relación de los jefes inmediatos con los practicantes, se sugiere que los asesores de carrera expongan los resultados de esta investigación de campo y motiven a los jefes a participar en este tipo de investigaciones exploratorias que permiten un acercamiento entre la academia y el mundo real. En el caso de esta investigación, se sugieren aproximaciones al uso de los cuatro estilos de liderazgo, primero considerado, al inicio de la práctica, luego directivo, y al final orientado a metas y participativo para lograr buenos niveles de desempeño en quienes inician la vida laboral.
- Para posteriores investigaciones relacionadas con los estilos de

liderazgo de los jefes inmediatos, valdría la pena lograr que sean varios colaboradores quienes evalúen el estilo del jefe, y evaluar desde esta perspectiva cuál es el estilo de liderazgo más efectivo y en qué circunstancias.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alonso, J., Marin, A.C., Serpa, R.I., y Velasco, M.I. (2008). *De la universidad al mundo laboral. Una mirada desde la primera experiencia laboral*. Investigación no publicada.
2. Antonakis, J., Cianciolo, A.T. y Sternberg, R.J. (2004). *The Nature of Leadership*. Estados Unidos: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
3. Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: free press.
4. Bass, B. (1990). *Handbook of Leadership: a Survey of Theory and Research*. New York, NY: The Free Press.
5. Bass, B. (1998). *Transformational leadership: industrial, military, and educational impact*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
6. Castro, A., Lupano, M., Benatuil, D. y Nader, M. (2007). *Teoría y Evaluación del Liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
7. Centro de Desarrollo Profesional - Universidad Icesi. (2010a). *Documento Departamento CEDEP*. Cali: Autores.
8. Centro de Desarrollo Profesional - Universidad Icesi. (2010b). *Reglamento de práctica*. Cali: Autores.
9. Daft, R. (2006). *La Experiencia del Liderazgo* (3ra ed.). México: Thomson.

10. Epitropaki, O., Butcher, V. y Milner, C. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of applied Psychology*, 87(2), 304-311.
11. Evans, M. (1970). The Effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(3), 277-298.
12. Heifetz, R. y Laurie, D. (1997). The work of leadership. *Harvard Business Review*, 75(1), 124-134.
13. House, R. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
14. House, R. (1996). A path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
15. House, R. y Mitchell, T. (1974). Path goal theory of Leadership. En J.M. Pennings (Ed.), *Decision Making: an organizational behavior approach* (pp. 81-97). Estados Unidos: Markus Wiener Publishing Inc.
16. Indvik, J. (1985). A path-goal theory of leadership: A meta-analysis. En *Proceeding of the Academy of Management Meeting* (pp. 189-192). Madison, WI: University of Wisconsin-Madison.
17. Kotter, J. (1996). *Leading change*. Estados Unidos: Harvard Business School Press.
18. Lussier, R. y Achua, C. (2005). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (2da ed.). México: Thomson.
19. Marín, C. y Velasco, L. (2005). Condiciones motivacionales y desarrollo de carrera. *Estudios Gerenciales*, 97, 61-82. Recuperado de [http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/item/797/1/Condiciones\\_motivacionales\\_desarrollo\\_carrera.pdf](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/797/1/Condiciones_motivacionales_desarrollo_carrera.pdf)
20. Northouse, P. (2004). *Leadership: Theory and practice*. Londres: Sage.
21. Pedrajas, L., Rodríguez, E. y Rodríguez, J. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes, pequeñas y medianas empresas privadas. *Revista de Ciencias Sociales RCS*, 14(1), 20-29.
22. Rasch, G. (1960). *Modelo Rasch. Probabilistic models for some intelligence and attainment tests*. Copenhagen: Danish Institute for Educational Research.
23. Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education.
24. Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership: a Survey of the Literature*. New York, NY: The Free Press.
25. Super, D.E. (1980). A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development. En D. Brown, L. Brooks and Associates (Eds.), *Career Choice and Development* (2da ed., pp. 197-261). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
26. Toro, F. (1992). *Desempeño y Productividad*. Medellín: Cincel.
27. Toro, F. y Cabrera, H. (1985). *Motivación para el trabajo. Conceptos, hechos y evidencias contemporáneos*. Medellín: Ediciones Gráficas.
28. Velasco, M., Marín, A. y Serpa, R. (2007). *Las Prácticas Empresariales como Oportunidad de Desarrollo Personal y Profesional*. Investigación sin publicar. ☀