



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**  
**CHILLÁN**

Análisis de los estilos de liderazgo según teoría situacional y formación de líderes a través de las asignaturas impartidas por la carrera de Ingeniería Comercial, Campus Chillán.

---

Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial.

Integrante:

Marcia Pradenas Canales

Profesor Guía:

Claudio Quintanilla Hausdorf

Chillán, Agosto de 2015.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA INGENIERÍA COMERCIAL

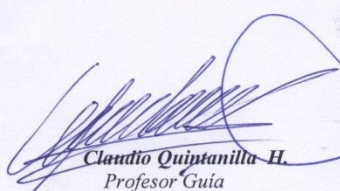
Chillán, 02 de Noviembre de 2015.

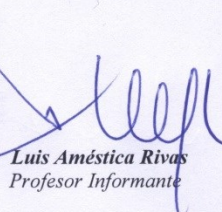
**Informe: Memoria de Título**


En relación a la evaluación de la Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, denominada "ANÁLISIS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO SEGÚN TEORÍA SITUACIONAL Y FORMACIÓN DE LÍDERES A TRAVÉS DE LAS ASIGNATURAS IMPARTIDAS POR LA CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL, CAMPUS CHILLÁN", de la alumna Marcia Paulina Pradenas Canales .

Teniendo en cuenta las exigencias de la Carrera de Ingeniería Comercial y en especial las referidas a la actividad de titulación, la comisión de examinación califica el presente informe con 6,0 puntos (escala de 1 a 7).

Atentamente,

  
**Claudio Quiptanilla H.**  
Profesor Guía

  
**Luis Améstica Rivas**  
Profesor Informante

  
**Omar Acuña M.**  
Director de Escuela

CC. - Director de Escuela Ingeniería Comercial  
- Alumnos(as)  
- Archivo



## Agradecimientos

Este es uno de los momentos más esperados en esta etapa de la vida, después de altos y bajos ha llegado el día en que la historia universitaria ha llegado a su fin, y con esto cerrar la etapa de esta ruleta de la vida.

Quiero expresar, en primer lugar, que no existirá forma alguna de demostrar todo lo que les agradezco a mis *padres* y familia por el apoyo incondicional especialmente en esta etapa, con sus palabras, apoyo monetario, cariño y sus ricas comidas, que hicieron que muchos días grises fuesen color de rosa.

Agradecer a mis amistades, que fueron mi segunda familia por su apoyo incondicional, sus abrazos y palabras de aliento en las buenas y malas y por aceptarme tal cual soy, por esos momentos de conversación profunda con y sin sentido, por acompañarme en las aventuras y risas diarias, por ofrecerme su hogar y hacerme sentir una más de su familia, gracias a mis yuntas quienes a pesar de mi bipolaridad aún siguen a mi lado apoyándome y acompañándome en todas. También a los “tíos” quienes estuvieron siempre cuando los necesité y siempre tuvieron esas palabras de aliento.

Agradecer a mi profesor guía, quien tuvo la paciencia en la realización de este trabajo.

También a algunos de los profesores de la Universidad quienes se dieron el tiempo para ayudarme a solucionar problemas o solo teniendo la disponibilidad de responder dudas a pesar de que nunca me hicieron clases.

Y por último no menos importante a las tías del casino, los tíos del aseo y algunos administrativos, ya que con su simpatía hacían más grata la estadía en la U.

**FAMILIA Y AMIGOS GRACIAS TOTALES SIN USTEDES YA HUBIESE TIRADO LA TOALLA HACE BASTANTE...**



## Índice

I. Resumen de la investigación .....	6
II. Objetivos .....	7
Objetivo general .....	7
Objetivos específicos .....	7
III. Marco teórico: Liderazgo y sus componentes .....	8
1. Definición de líder .....	8
2. Teorías del liderazgo. ....	10
2.1. Teorías de los rasgos o de las características .....	10
2.2. Teoría de la conducta o comportamiento .....	11
2.3. Teoría de las contingencias .....	14
3. Enfoques contemporáneos del liderazgo .....	23
3.1. Liderazgo transformacional.....	23
3.2. Liderazgo transaccional.....	23
3.3. Liderazgo carismático .....	24
3.4. Liderazgo de equipo .....	26
3.5. Liderazgo lateral.....	27
4. Componentes del liderazgo .....	27
4.1. Autoestima .....	27
4.2. La comunicación .....	28
4.3. La creatividad.....	35
4.4. La motivación.....	36
4.5. Trabajo en equipo.....	46
IV. Metodología de la investigación. ....	52
1. Paradigma .....	52



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

2.	Diseño de la investigación.....	52
3.	Sujetos de la investigación .....	52
4.	Mecanismo de recolección de la información.....	53
5.	Instrumentos .....	53
V.	Investigación .....	54
1.	Análisis de malla curricular.....	54
2.	Análisis de encuesta.....	59
VI.	Conclusiones.....	77
VII.	Recomendaciones.....	80
VIII.	Bibliografía.....	82
IX.	Linkografía.....	84
X.	Anexo .....	86



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

## I. Resumen de la investigación

Las instituciones educacionales universitarias en Chile, se han visto afectadas al cambio que hoy en día busca la mayoría de las empresas en sus empleados, cambios que se enfocan en una persona **líder** que sepa manejar a un grupo de personas y que apoye al surgimiento de la empresa día a día dando nuevas propuestas, innovadoras y creativas. La Universidad del Bío-Bío no se ha visto ajena a esta situación, por lo cual se han implementado varias asignaturas acordes a la problemática antes mencionadas, con el fin de lograr profesionales capaces de trabajar colaborativa e interdisciplinariamente, dirigir y administrar recursos para tomar decisiones con una visión holística.

La investigación se realizó en base a las teorías sobre el liderazgo y su enfoque contemporáneo y los componentes de este tales como: Autoestima, comunicación, delegación, motivación y sus teorías y trabajo en equipo.

Para esto fue necesario, en primera instancia, definir el liderazgo y sus componentes, y dentro del liderazgo distinguir las teorías que pueden ser implementadas por las organizaciones. Así se definió el concepto de liderazgo, clasificación de sus teorías y los componentes del liderazgo abarcados en la investigación.

Posteriormente, se presenta un capítulo sobre la metodología utilizada en la investigación, detallándose el paradigma a utilizar, el diseño de la investigación, sujetos de la investigación, mecanismos de recolección de datos e instrumentos a utilizar para la realización de los análisis. Dentro de esto, cabe destacar que la investigación fue realizada a los 5 niveles presentes en la carrera.

Luego, se presenta un capítulo con los respectivos análisis de investigación en donde se examina la malla curricular y las encuestas realizadas a los alumnos de la carrera.

Finalmente, se realiza una conclusión evaluándose los puntos y resultados relevantes de la investigación.



## II. Objetivos

### Objetivo general

- Identificar los estilos de liderazgo mediante la teoría situacional y la formación de futuros líderes en la carrera diurna de Ingeniería Comercial de la Universidad del Bío - Bío, Campus Chillán.

### Objetivos específicos

- Realizar un análisis descriptivo de las prácticas y estilos de liderazgo de los estudiantes de la carrera de Ingeniería Comercial sede Chillán.
- Identificar los tipos de liderazgo según la teoría situacional y los mecanismos internos en la universidad que propicien la formación de líderes.
- Analizar fortalezas y debilidades que posee la malla curricular en relación al desarrollo de competencias de liderazgo.



### III. Marco teórico: Liderazgo y sus componentes

#### 1. Definición de líder

Líder, ¿Qué es el liderazgo? ¿Qué es ser líder?, según Jorje H. Zalles<sup>1</sup>, son preguntas no muy simples de responder y están estrechamente relacionadas y usados con frecuencia en una amplia diversidad de contextos sociales (“liderazgo político, líder de opinión, líder religioso, líder estudiantil, líder barrial, empresa líder en su campo, el equipo que lidera la tabla de posiciones,” etc.), son, para decir lo menos, poco precisos, al punto de decir y preguntar, como ejemplo, si Pinochet fue un líder, habrán personas que dirán que sí fue un líder como también habrán detractores de dicha frase.

Según la RAE: Líder (Del ingl. *leader*, guía)

- 1.- Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora.
- 2.- Persona o equipo que va a la cabeza de una competición deportiva.
- 3.- Construido en aposición, indica que lo designado va en cabeza entre los de su clase.

Para James C. Hunter (1999) el liderazgo “*Es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común.*”

Según Burns (1979) “*El liderazgo es uno de los fenómenos más observados y menos entendidos en la tierra.*”

Cuando hablamos de liderazgo, se viene a la mente que es la interacción entre dos o más personas, realizándose en todo tipo de contexto ya sea social, de trabajo, estudiantil entre otras, que suele provocar en los integrantes la percepción de grupo, creando instintivamente la designación de roles para cada individuo.

---

<sup>1</sup> Graduado de las Universidades de Yale y Harvard, es Catedrático Principal de Resolución de Conflictos y Teorías de Liderazgo en la Universidad San Francisco de Quito, Miembro Asociado Permanente del Programa para el Análisis y la Resolución de Conflictos, PICAR, del Centro de Asuntos Internacionales de la Universidad de Harvard, ex Catedrático Visitante en Resolución de Conflictos en Harvard (1996-97), y autor de los libros Barreras al diálogo y al consenso: Diagnóstico y posibles respuestas, Quito y Bogotá, Editorial NORMA, 2004 e Introducción a la teoría del conflicto: Orígenes, evolución, manejo y resolución que será publicado a fines de 2010 y de múltiples artículos académicos sobre el manejo y la resolución de conflictos y el liderazgo.





En simples palabras, el liderazgo se presenta cuando una de las partes que conforma la relación decide seguir a otra, de tal forma que el seguido es convertido en líder. En el liderazgo siempre habrá un líder (quien organiza y maneja el grupo) y seguidores (quienes en cierto modo aportan en la capacidad de decidir y siguen los consejos del líder).

A continuación se entregarán una serie de definiciones que nos permitirán entender este concepto y sus implicancias:

*“El liderazgo ha sido definido como un proceso de grupo, como un asunto de personalidad, como un asunto de inducir conformidad, como el ejercicio de una influencia, como un comportamiento particular, como una forma de persuasión, como una relación de poder, como un instrumento de lograr metas, como el efecto de la interacción, como un rol diferenciado, como el inicio de una estructura y como cualquiera de las combinaciones de estos conceptos” (Bass, 1990).*

*“El liderazgo es un rol solitario y los líderes deben tener seguidores; cualquier vacilación o abandono es una amenaza a la propia realización” (A.K. Rice 1985).*

*“El liderazgo se da en grupos cuyos miembros satisfacen las necesidades individuales gracias a la interacción con otros”. “Líderes en un grupo son aquellas personas a quienes se las percibe más frecuentemente desempeñando papeles o funciones que impulsan o controlan el comportamiento de otros hacia el objetivo del grupo” (Gibb, 1969).*

*“El líder tiene que actuar de forma tal que no sólo impulse la realización de la tarea sino que logre también la cooperación de sus seguidores a través de la movilización de la suposición básica adecuada” (A.K.Rice 1985).*

*“Los líderes son agentes de cambio, personas que afectan a otros más de lo que son afectados por los demás. El liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o competencia de otros en el grupo” (Bass, 1990).*

*“Líder es la persona que trabaja con un grupo de personas e influye en ellos para lograr un propósito determinado. Un verdadero Líder es aquel cuya acción, forma de*



*actuar, conducta, ética, representa la imagen misma de la institución (Colegio –Casa). Resulta importante entonces el protagonismo y la vigencia de la democracia participativa” (Pizarro, 1985).*

*“Líder, es alguien que tiene propósitos superiores, que tiene la característica de no conformarse, que siente el compromiso con los demás, de propiciar y ayudar a su evolución” (Casares Arrangoiz, David 1996).*

## **2. Teorías del liderazgo.**

El liderazgo ha sido tema de interés hace ya bastantes años, tanto como para la administración como para el área de comportamiento organizacional, pero cabe mencionar que recién en el siglo XX se empezó a abordar e investigar más sobre el tema.

Las primeras teorías sobre el liderazgo se centraban sobre el líder (teoría de rasgos) y la interacción del líder con los miembros del grupo (teoría del comportamiento). Luego, con el pasar del tiempo, los investigadores fueron descubriendo que predecir el éxito del liderazgo implicaba algo más complejo, comenzaron a analizar las influencias situacionales (teoría situacional), específicamente qué estilos de liderazgos son ejercidos en diferentes situaciones y cuáles eran estas situaciones.

Actualmente, se ha centrado el estudio analizando la visión que tienen las personas componentes del equipo con sus respectivos líderes. Dentro de este análisis se han estudiado principalmente tres enfoques, que son liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo carismático.

### **2.1. Teorías de los rasgos o de las características**

Esta teoría parte del supuesto de que los líderes nacen y no se hacen. Esto quiere decir que los líderes tienen ciertas características que las demás personas no poseen tales como: *Personalidad* (alerta, creativo, ético), *sociales* (posee habilidades interpersonales, puede atraer a otros a sus metas, sociable, cooperativo), *laborales* (prudente, impulsando a sobresalir, orientando a la tarea, responsable, ético), *físicas* (activo, energético) o intelectuales (buen juicio, habla con fluidez, informado).



Dado a diversas investigaciones en la década 1920, se ha descartado que una persona posea series de rasgos que lo conviertan en líder automáticamente (Richard L. Daft, 2006).

Posteriormente, ya teniendo mayor efectividad en el estudio, varios investigadores se centraron en encontrar los rasgos de la persona que fuera constante con el liderazgo y no con la persona como fue mencionado anteriormente.

Uno de los principales motivos por lo que este tipo de enfoque no ha tenido impacto en los ámbitos académicos, es porque se han encontrado muchos resultados que dificultan la posible síntesis y evaluación específica de cada uno de los rasgos de los posibles líderes potenciales, según lo planteado por Stoner y Wankel, 1990 y Koonzt y Weihrich, 1990, este enfoque no resultó útil, debido a que demostró que ninguna combinación de rasgos generó la confiabilidad de quién era líder o no, o de líderes eficientes de los ineficientes.

## 2.2. Teoría de la conducta o comportamiento

Entre los años 1950 a 1960 se presentó un considerable cambio en el paradigma de las investigaciones sobre el liderazgo, centrando el análisis de las conductas de los líderes y en relación entre éstas y el liderazgo efectivo.

A continuación se presentarán los más conocidos estudios que abordaron los estilos de comportamiento:

✓ **Universidad de Michigan** (se encontraron dos dimensiones del comportamiento las que denominaron: Orientación al empleado y orientación a la producción)

Orientación al empleado: Describen a los líderes orientados al empleado como personas que enfatizaban las relaciones interpersonales; mostraban un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros.

Orientación a la producción: Los líderes tendían a enfatizar los aspectos técnicos o laborales del trabajo, su preocupación principal era el logro de las tareas del grupo y los miembros del grupo eran considerados medios para tal fin.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Los líderes orientados hacia los empleados daban como resultado: Una alta productividad de los grupos y una mayor satisfacción en el trabajo.

✓ **Universidad de Iowa** (conducido por Kurt Lewin y sus colaboradores, los cuales identificaron 3 estilos de liderazgo: Liderazgo autocrático, liberal (*laissez-faire*) y liderazgo democrático)

Liderazgo autocrático: El líder decide, informa al grupo lo que se debe hacer y lo supervisa de cerca. Es dominante y personal en los elogios y las críticas al grupo.

Liderazgo liberal (*laissez-faire*): El líder tiene una participación mínima, la supervisión que ejerce es muy distante otorgando mayor libertad para las decisiones grupales o individuales intentando no evaluar o regular acciones del grupo.

Liderazgo democrático: Permite la participación de los subordinados, delega autoridad y fomenta la participación.

Como conclusión el estilo de liderazgo democrático fue el más eficaz, aunque estudios posteriores mostraron resultados mixtos.

✓ **Universidad Estatal de Ohio**

Las investigaciones fueron iniciadas en 1945 por el departamento de Investigación Empresarial Estatal de Ohio y trataron de identificar las diversas dimensiones del comportamiento del líder.

Se comenzó el estudio con una lista de 1000 aspectos del comportamiento, ya que se buscaba identificar las dimensiones más importantes del comportamiento del líder, de los cuales la lista se redujo a dos dimensiones similares a las descubiertas en los estudios de Michigan las cuales son:

Estructura de iniciación: Estructura el trabajo y las relaciones laborales para lograr los objetivos de trabajo.



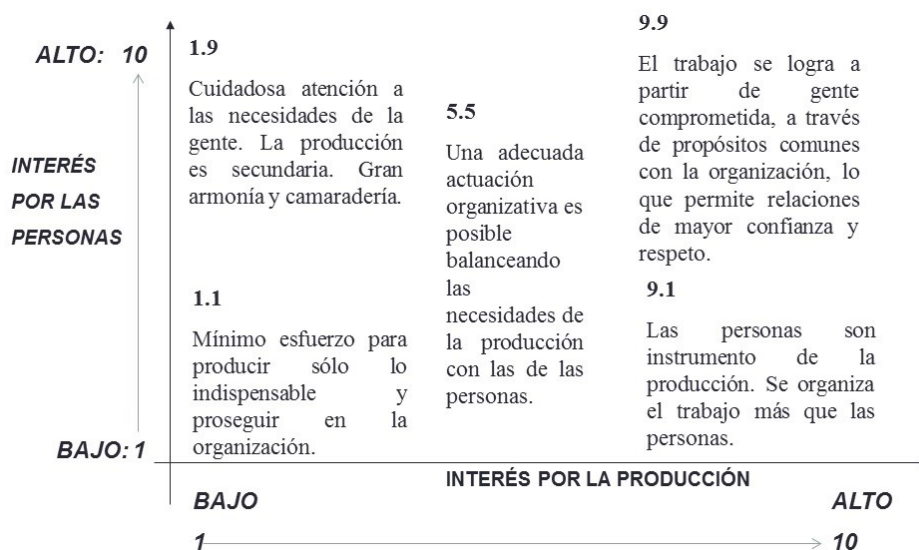
Consideración: Se definió como un líder concentrado en las personas, tomando en cuenta los sentimientos, respetando las ideas de los subordinados. Un líder con alto nivel de consideración haría las cosas más agradables para sus colaboradores.

Un líder alto – alto (alto en consideración y estructura de iniciación) logra que el desempeño y la satisfacción de los subordinados fueran altos, pero no en todas las situaciones.

✓ **La Matriz Gerencial o Grid administrativo** (creado por Blake-Moulton, 1964)

Esta matriz fue resultante a partir de las conclusiones obtenidas en los estudios anteriores, en donde se muestran los factores dominantes en el pensamiento de un líder respecto a la obtención de resultados. Es representada gráficamente para presentar todas las posibilidades de estilos de liderazgo y de ver como se compra un estilo de otro.

**Matriz N° 1. Matriz Gerencial o Grid Administrativo**



Con esto se redujo a dos aspectos del comportamiento los cuales son:

Interés por el personal: Mide el interés del líder por los subordinados en una escala del 1 a 9 (bajo a alto).



Interés por la producción: Mide el interés del líder por la realización del trabajo en una escala de 1 a 9 (bajo a alto).

En base a los resultados de Blake y Moulton, se encontró que los mejores dirigentes son aquellos que se desempeñan con un estilo 9,9 en contraste con un estilo 1,9 (administración de autoridad y obediencia) o un estilo 9,1 (autoritario).

### **2.3. Teoría de las contingencias**

A partir de los setentas es desarrollado por Hersey – Blanchard. Basado en la teoría de Reddin (3-D Management Style Theory). Redefinido y revisado desde entonces.

Fiedler desarrolla esta teoría entre los años 1964 y 1967. Este autor afirma que la conducta del líder es contingente, debido a que no es suficiente con que el líder tenga unas características o conductas determinadas, sino que entra en juego otros factores como lo son las características de los seguidores, circunstancias ambientales, etc.

Con esta teoría se busca identificar principios que orienten acciones a seguir de acuerdo con las características de la situación, en lugar de buscar principios universales que se apliquen a cualquier situación.

A continuación se describirán cuatro teorías contingentes: Modelo de Fiedler, teoría del liderazgo situacional, modelo de la participación del líder y modelo de la trayectoria meta.

#### **2.3.1. Modelo de Fiedler**

Fred Fiedler, fue el primero que ideó el modelo de contingencia para el liderazgo, estableciendo que el desempeño eficaz del grupo depende de la coincidencia adecuada entre el estilo del líder y el grado de control que le permite la situación.

Fiedler cree que un factor clave para el éxito del liderazgo es el estilo básico de liderazgo, ya sea orientado hacia las tareas o hacia las relaciones. Para identificar el estilo básico, es que Fiedler creó el cuestionario del colega menos preferido (CMP) o mejor conocido por sus siglas en inglés como LPC, el cual identifica a las personas y su estilo



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

básico para saber si está orientada a la tarea o a la relación. Este cuestionario contiene 18 pares de adjetivos contrastantes tales como agradable-desagradable, eficiente-ineficiente, abierto-reservado, cálido-hostil, aburrido-interesante entre otros, en donde se les pedía a los encuestados que pensarían en todos sus compañeros de trabajo que han tenido para luego pensar en la persona que *menos le agradó* trabajar, calificándola en una escala del 1 al 8, siendo 1 el adjetivo más negativo y el 8 el más positivo.

Si los resultados de la persona menos agradable eran relativamente buenos, él concluía que las personas encuestadas estaban orientadas a la relación. En cambio, si los resultados hacia la persona menos agradable eran desfavorables, entonces quien responde sólo se preocupa de la productividad, quedando catalogado como orientado a las actividades.

Cerca del 16% de las personas que responden el cuestionario caen en el intervalo central o medio, por lo que automáticamente quedan fuera de las predicciones de la teoría.

Fred Fiedler supone que el estilo de liderazgo de cada individuo es fijo, sin importar la situación, por lo cual si una persona es líder orientado a las relaciones, siempre será un líder de este tipo y lo mismo pasaría con un líder orientado hacia las tareas. Si llegase a suceder que hay una tarea directamente encomendada para un líder orientado hacia las tareas y quien ocupa ese puesto es un líder orientado a las relaciones, se debe hacer un cambio de líder o modificar la situación para la eficacia máxima.

Luego de obtener y determinar el estilo de liderazgo básico mediante CMP, es necesario hacer coincidir el tipo de líder con la situación, por lo cual Fiedler identificó tres dimensiones de contingencia o situacionales:

- ✓ Relaciones entre líder y los miembros: Relación de confianza, confiabilidad y respeto que los empleados tienen hacia su líder. Se califican como bueno o malo.
- ✓ Estructura de tareas: Grado en que la tarea se programa explicando y estableciendo procedimientos. Se califica como alta o baja.

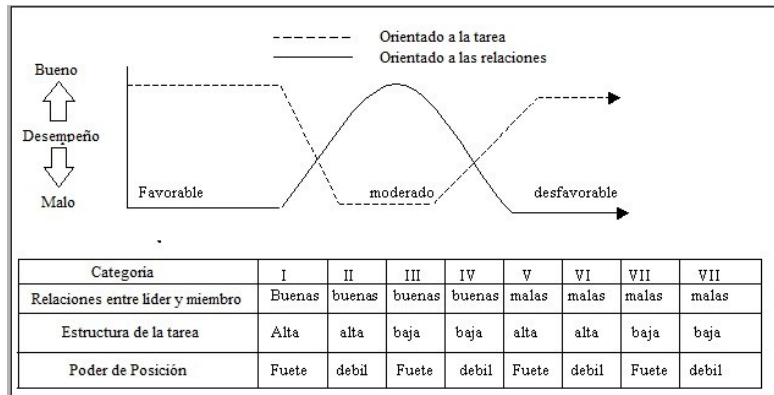


✓ Poder de la posición: Influencia que posee una persona según su posición en la organización, incluye el poder que tiene para contratar, disciplinar, castigar, promover o delegar al igual que dar aumentos salariales.

A continuación se debe evaluar la situación en relación a los tres términos mencionados anteriormente. Fiedler afirma que mientras mejor sea las relaciones entre el líder y los miembros, más estructurado estará el trabajo, lo que conlleva a tener una posición de poder más fuerte, por ende el líder tendrá mayor control.

Fiedler así concluyó, que los líderes orientados a la tarea son mejores en situaciones muy favorables como también en situaciones muy desfavorables. De esta forma, los líderes orientados a las tareas, al estar en una situación de las categorías I al III, VII u VIII, tendrían un mejor desempeño. Al contrario, los líderes orientados en las relaciones tendrían un mejor desempeño en situaciones moderadamente favorables en las categorías del IV al VI.

**Grafico N°1. Modelo de Fiedler**



**Fuente:** Robbins y Timothy (2009).

Fiedler, para poder aplicar los hallazgos, tuvo que nivelar a los líderes con el tipo de situación. Cabe destacar, que como se mencionó anteriormente, que para él, el estilo de liderazgo es fijo, por lo tanto hay dos formas para mejorar la eficacia del líder.





El primer camino, se podría cambiar al líder para que se ajuste a la situación. Por ejemplo, la situación de un grupo está catalogada como muy desfavorable, pero lo está dirigiendo un líder orientado a las relaciones, el rendimiento de ese grupo podría mejorar al cambiar a ese líder por uno orientado a las actividades.

El segundo camino sería, cambiar la situación para que se acomode al líder, teniendo en cuenta de que hay que reestructurar la tarea, o aumentando o disminuyendo el poder que tiene el líder para controlar factores como el aumento de sueldo, ascensos y medidas disciplinarias.

### 2.3.2. Teoría del liderazgo situacional (TLS) de Hersey y Blanchard

El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se enfoca en los seguidores según Stephen Robbins y Judge Timothy (2009).

Hersey y Blanchard plantean que el liderazgo efectivo se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual, es contingente con el nivel de la disponibilidad de los seguidores. Ellos argumentan que el liderazgo eficaz se logra seleccionando el estilo de liderazgo apropiado que depende del grado de madurez de los seguidores.

El concepto madurez definido por Hersey y Blanchard, según Hampton, David, R (2001), la madurez de individuos o grupos se refiere a la “capacidad de asumir la responsabilidad de dirigir la propia conducta.”

Con relación a la madurez se pueden identificar dos tipos: *Madurez laboral* (se poseen conocimientos y habilidades necesarias para realizar la tarea) y *madurez psicológica* (es efectuada debido a la satisfacción personal que se produce al realizar la tarea).

Dependiendo del grado en que se encuentren los tipos de madurez, se pueden identificar 4 etapas que son:

- **Madurez 1 (M1):** Persona que no posee conocimientos ni seguridad en sí mismo para enfrentar la tarea, esto quiere decir que está 100% inhabilitado para la tarea por lo que el líder necesita darle instrucciones claras y específicas.



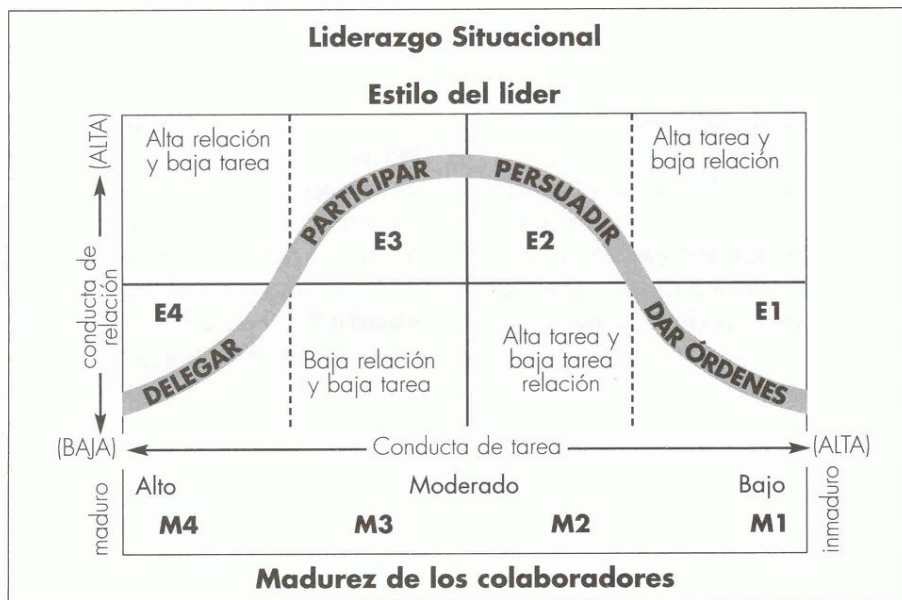
UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

- **Madurez 2 (M2):** Persona que posee un grado de motivación y conocimientos para la tarea, pero se siente inseguro para asumir la responsabilidad de la tarea, el líder deberá orientar para disminuir su falta de conocimiento.
- **Madurez 3 (M3):** Persona que posee los conocimientos y habilidades necesarias, tiene la seguridad de realizar aportes en el qué y cómo hacer la tarea, y ya no desea seguir al líder en lo que le pida, por lo que el líder necesitará un estilo participativo y de apoyo.
- **Madurez 4 (M4):** Persona que es capaz y quiere hacer la tarea, por lo que el líder no necesita hacer mucho.

Una vez analizados los distintos estados de madurez se pueden mencionar los diferentes tipos de liderazgo, más específico que los mencionados anteriormente, ya que serán descrito de la siguiente manera:

- **Dar órdenes E1:** Se dan instrucciones específicas y se supervisa seguido.
- **Persuadir E2:** Explicar las decisiones como jefe de grupo, dejando en claro las ideas y la información necesaria para que el equipo las acepte.
- **Participar E3:** Compartir con los integrantes del grupo las ideas ya que con esto se crea el ambiente apto para la toma de decisiones.
- **Delegar E4:** Como se mencionó anteriormente, el líder casi no participa en las decisiones y estas son tomadas por los miembros del equipo.

**Figura N°1. Relación entre estilos de liderazgo y madurez de los seguidores Hersey y Blanchard (1982)**



**Fuente:** PMP/CAPM, Project Management “Liderazgo Situacional (Modelo Hersey – Blanchard), 2014

### 2.3.3. Teoría del camino hacia la meta

Fue desarrollada por Roberth House, tomando elementos de la versión creada por Evans, publicándola en 1971. Es un modelo de contingencia del liderazgo que se inspira en estudios de la universidad de Ohio State.

Su esencia es que el líder debe facilitar todos los recursos necesarios para que los seguidores logren mejor desempeño para así lograr sus metas. Este término se deriva de la creencia de que un líder eficaz debe orientar y motivar dando el camino a seguir a sus seguidores para el logro de sus metas.

House identificó cuatro comportamientos de los líderes que son:

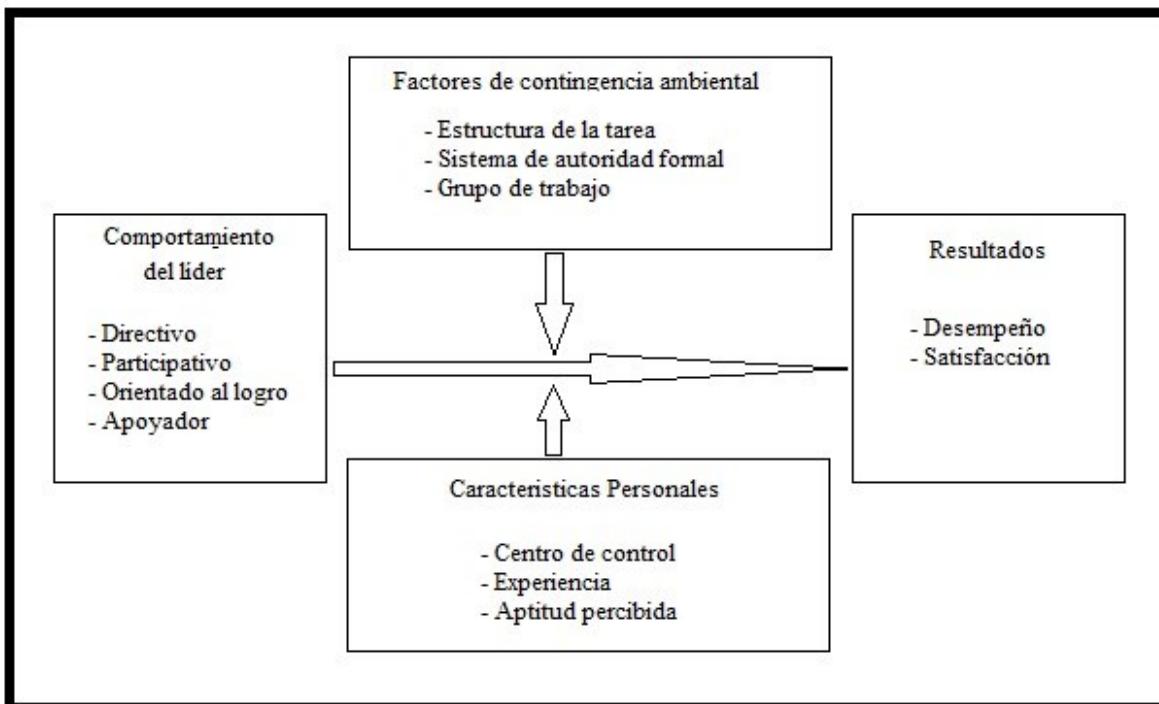
- Estilo de liderazgo directivo: El líder aclara lo que espera de ellos, ofrece a los integrantes del equipo guías específicas de lo que deben hacer.
- Estilo de liderazgo de apoyo: El líder es más cercano, presentándose amistoso y preocupándose por las necesidades del equipo.



- Estilo de liderazgo participativo: El líder integra las opiniones de los del equipo en la toma de decisiones.
- Estilo de liderazgo orientado al logro: Espera que los seguidores den lo máximo de su desempeño, dejándoles metas difíciles pero alcanzables o ambiciosas.

Al contrario de Fiedler, House supone que los líderes son flexibles, esta teoría supone que el líder dependiendo de la situación es que puede optar por cualquier de estos estilos.

**Figura N°2. Teoría de la trayectoria – meta**



**Fuente:** Robbins y Timothy (2009).

En esta teoría se propone que la conducta del líder es aceptable y satisfactoria para los subordinados en la medida que éstos la conciben como una fuente de satisfacción.

La teoría trayectoria – meta aún se debate en su validez, debido a que es muy difícil de demostrar, por lo cual puede pasar un tiempo para que ocurriese la validación.



### 2.3.4. Modelo de la participación del líder

Modelo de la contingencia del liderazgo que relacionaba el comportamiento y la participación del liderazgo con la toma de decisiones. Fue creado en 1973 por Victor Vroom y Phillip Yetton quienes afirmaron que el comportamiento del líder debe adaptarse a la estructura de las actividades.

Es un modelo normativo, ya que se debían seguir una serie de normas establecidas para que el líder pudiese tener la capacidad de determinar la forma y cantidad de participación en la toma de decisiones según las diversas situaciones.

El modelo radicaba en un árbol de decisiones que incorporaba siete contingencias (la relevancia se identificaba al elegir sí o no) y cinco estilos de liderazgo o alternativas.

En trabajos más recientes Vroom y Arthur Jago revisaron el modelo. Este modelo revisado mantuvo los cinco estilos de liderazgo, pero le agregaron un conjunto de problemas y variables las cuales se pueden ver en el siguiente cuadro.

#### **Cuadro N°1. Variables de contingencia en el modelo de la participación del líder**

1. Importancia de la decisión.
2. Importancia de obtener el compromiso de los seguidores con la decisión.
3. Si el líder tiene información suficiente para tomar una buena decisión.
4. Lo bien estructurado que esté el problema.
5. Si una decisión autocrática tendría el compromiso de los seguidores.
6. Si los seguidores “compran” las metas de la organización.
7. Si es probable que haya conflicto entre los seguidores por las alternativas de solución.
8. Si los seguidores tienen la información necesaria para tomar una buena decisión.
9. Restricciones de tiempo sobre el líder que limitan el involucramiento de los seguidores.
10. Si se justifican los costos de reunir a miembros dispersos geográficamente.
11. Importancia que tiene para el líder minimizar el tiempo que requiere tomar la



decisión.

12. Importancia de utilizar la participación como herramienta para desarrollar las aptitudes de decisión de los seguidores.

**Fuente:** Robbins, (2004).

A medida que sigue la investigación el modelo cambia, aportando conceptos adicionales al estilo de liderazgo.

En el siguiente cuadro se presentará un modelo que refleja cómo y con quien se toman las decisiones, se puede apreciar que se utilizan los cinco estilos de liderazgos reconocidos en el modelo original.

**Cuadro N°2. Estilos de liderazgo según modelo de participación del líder**

Decidir: El líder toma la decisión por sí mismo y la anuncia al grupo.

Consultar individualmente: El líder presenta el problema a los miembros del grupo de manera individual, obtiene sugerencias y después toma la decisión.

Consultar al grupo: El líder presenta el problema a los miembros del grupo en una junta, obtiene sugerencias y después toma la decisión.

Facilitar: El líder presenta el problema al grupo en una junta, y actuando como facilitador define el problema y los límites dentro de los cuales se puede tomar la decisión.

Delegar: El líder permite que el grupo tome la decisión dentro de los límites prescritos.

**Fuente:** Elaboración propia.



### 3. Enfoques contemporáneos del liderazgo

#### 3.1. Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es entendido por Bass (1985) 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.

Según James MacGregor Burns (1979) el liderazgo transformacional es un proceso en el que “los líderes y seguidores se ayudan entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y motivación”.

Este tipo de líder intenta inspirar en sus seguidores la habilidad para cuestionar no solo los puntos de vistas establecidos, sino los puntos de vista que sostiene el líder. **Generan entusiasmo** ya que son carismáticos, aplican el liderazgo situacional (no tratan a todos por igual, no todos tenemos las mismas competencias y grado de compromiso), son intelectualmente estimulantes debido a que reconocen los problemas y se identifican e implementan soluciones de gran calidad con el compromiso pleno de los colaboradores. Poseen **habilidades y estrategias** teniendo por lo menos cuatro habilidades las cuales son: tienen una visión (una meta, una agenda o una orientación a resultados que atrapa la atención de la gente), comunican su visión, construyen confianza y tienen una visión positiva de sí mismos. Son **líderes de transformación** y para finalizar poseen **autenticidad** en forma de honestidad, legitimidad, confiabilidad, integridad y honradez.

Un líder transformacional es aquel que se preocupa por los intereses públicos (comunidad, organización, grupo) y no sólo por los propios. No tiene la misma eficacia en todas las circunstancias, debido a que logran mayor influencia en empresas privadas pequeñas comparándolas con las organizaciones más complejas.

#### 3.2. Liderazgo transaccional

Daft (2006) la define como una transacción o proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores.



Algunas de las *características de un líder transaccional*<sup>2</sup> son las siguientes:

- ✓ Recompensa contingente: A mayor esfuerzo el líder ofrece recompensa, reconoce los logros y esfuerzos. Al cumplir las metas identificadas por el seguidor se le da un incentivo o evita un castigo.
- ✓ Administración por excepción (activa): El líder controla y emprende correcciones ante cualquier error o desviación de los estándares o de las normas.
- ✓ Administración por excepción (pasiva): El líder espera pasivamente hasta que el problema surja para así recién reaccionar e intervenir.
- ✓ Laissez-faire: No es un tipo de liderazgo debido a que renuncia a sus responsabilidades evitando tomar decisiones, ignora todo tipo de responsabilidad.

### 3.3. Liderazgo carismático

Es un concepto fácil de hallar, pero difícil de definir. ¿Qué es carisma?, proviene del latín carisma y con origen del vocablo griego que significa “agradar”, el término carisma se refiere a la capacidad de ciertas personas para atraer y cautivar a los demás. Es algo innato y forma parte de la personalidad del ser humano. Se trata de una capacidad que está asociada al éxito.

Max Weber considera que el carisma es *“cierta cualidad en la personalidad de un individuo, la cual lo separa de la gente común y hace que se le trate como si estuviera dotado con poderes o cualidades supernaturales, sobrehumanas o, al menos, bastante excepcionales. Estos poderes no son accesibles a las personas comunes y se consideran de origen divino o ejemplares, y con base en ellos, el individuo al que se le asignan es tratado como líder.”*

Robbins (2005) menciona que un líder carismático es un líder entusiasta y con confianza en sí mismo, cuya personalidad y acciones influyen en las personas para que se comporten de determinada manera.

<sup>2</sup> Fuente: Basado en A.H. Eagly, M.C. Johannesen-Schmidt y M.L Van Engen, “Transformational, Transactional, and Laissez-faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men”, Psychological Bulletin 129, núm. 4 (2003), pp. 569-591; y T.A. Judge y J.E. Bono, “Five Factor Model of Personality and transformational Leadership”, Journal of Applied Psychology 85, núm. 5 (2000), pp. 751-765.





UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

House (1977) afirma que, los líderes carismáticos pueden transmitir una visión o una meta de nivel superior (trascendente) que atrae el compromiso y energía de los seguidores.

Algunos ejemplos de este tipo de liderazgo son el caso de Martin Luther King (soñaba con un mundo mejor), madre Teresa de Calcuta (inspiradora en el mundo al alimentar el corazón de la gente), Steve Jobs, Ronald Reagan entre otros. Estos tipos de líderes aprovechan todas las oportunidades para enseñar, compartir valores, y transmitir experiencias, sus energías la gastan básicamente en enseñar, motivar y persuadir.

El líder, mediante sus habilidades verbales superiores, conduce a su grupo hacia:

- ✓ El descubrimiento de sus propósitos
- ✓ El establecimiento de sus objetivos
- ✓ La asignación de responsabilidades
- ✓ La orientación del planeamiento
- ✓ La evaluación del progreso logrado
- ✓ La coordinación dinámica del progreso

Un líder es carismático si:

- ✓ Posee visión de futuro
- ✓ Los conflictos internos los mantiene al mínimo
- ✓ Genera delegación de autoridad en los demás
- ✓ Su base de poder es fundada en las relaciones
- ✓ Posee una gran capacidad para inspirar confianza
- ✓ Tiene gran confianza en sí mismo y convicción moral
- ✓ Orientación a la acción
- ✓ Posee gran energía
- ✓ Orientación al riesgo
- ✓ Habilidad de comunicación excepcional



Jay A. Conger y Rabindra N. Kanungo (1998) describen 5 atributos de comportamiento de los líderes carismáticos que indican un punto de vista más transformacional:

- ✓ Visión y articulación
- ✓ Sensibilidad al medio ambiente
- ✓ Sensibilidad a las necesidades de los miembros
- ✓ Asunción de riesgos personales
- ✓ Realización de un comportamiento poco convencional

Musser (1987) señala que los líderes carismáticos tratan de inculcar tanto compromiso con los objetivos ideológicos y también la devoción a sí mismos. La medida en que cualquiera de estos dos objetivos es dominante depende de las subyacentes motivaciones y necesidades del líder.

### **3.4. Liderazgo de equipo**

Este tipo de liderazgo se hace presente en los equipos de trabajo, siendo un término muy analizado por las organizaciones al momento de formar dichos equipos centrándose en el impacto del liderazgo sobre el rendimiento del equipo.

Cabe destacar que aunque se dispone de un amplio conocimiento de liderazgo y equipos por separado, el liderazgo de equipo apenas se ha investigado.

El liderazgo de equipo posee dos formas para entenderlo, las que son:

- Aquellos atributos que aportan los miembros al equipo, tales como los conocimientos y habilidades. Zaccaro, Ritlman y Marks (2001) plantean como diferentes competencias de liderazgo influyen en el rendimiento del equipo a través de sus efectos en cuatro tipos de procesos grupales (cognitivos, motivacionales, afectivos y de coordinación)
- Como resultado de procesos de equipo, facilitando la adaptación y el rendimiento del equipo a través de las diferentes etapas de su desarrollo



Según Zaccaro, Heinen y Shuffler (2009) el impacto del liderazgo de equipo se basa en proveer mayor interconectividad, integración y coherencia entre los miembros.

### **3.5. Liderazgo lateral**

Se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.

## **4. Componentes del liderazgo**

### **4.1. Autoestima**

Martin (2003) define autoestima como *“un concepto, una actitud, un sentimiento, una imagen y está representada por la conducta. Es la capacidad que tenemos con dignidad, amor y realidad”*.

Nathaniel Branden (1999) define autoestima como la experiencia de ser aptos para la vida y para las necesidades de esta, y aunque considera que esta definición aún se puede perfeccionar, también la define como:

1. La confianza en tu capacidad de pensar y de enfrentar los retos que la vida te presenta.
2. La confianza de tu derecho a la felicidad, de ese sentimiento que te dignifica y te hace merecedor de valorarte a ti mismo como persona, y las aportaciones que haces al mundo como tal.

La Asociación Nacional para la Autoestima (National Association for Self-Esteem) define autoestima como la experiencia de tener capacidad para enfrentar los desafíos de la vida y ser merecedor de la felicidad. Las personas que tienen una autoestima auténtica y saludable se ven a sí mismas como seres humanos positivos, responsables, constructivos y confiables.



La importancia de la autoestima se aprecia mejor cuando cae uno en la cuenta de que lo opuesto a ella no es la heteroestima, o estima de los otros, sino la desestima propia, rasgo característico de ese estado de suma infelicidad que llamamos “depresión”. Las personas que realmente se desestiman, se menosprecian, se malquieren, no suelen ser felices, pues no puede uno desentenderse u olvidarse de sí mismo. José-Vicente Bonet

Por lo tanto la autoestima es un concepto netamente personal, una persona con autoestima saludable se acepta y ama a sí misma muy por el contrario el autoestima negativo o deficiente que siempre anda viendo el vaso medio vacío manifestando síntomas negativos tales como deseo excesivo de complacer, tendencias defensivas e indecisión entre otros.

#### **4.2. La comunicación**

¿Qué es la comunicación?, de acuerdo a Robbins y Coulter (2005) “es la transferencia y la comprensión de significados”.

Si se analiza la frase y nos concentramos específicamente en lo que quiere decir con transferencia de significados, se puede concluir que al no realizar el proceso de transmitir ideas o información, conlleva a que no se ha realizado la comunicación. Cabe mencionar que para que sea efectiva, se debe decir (impartir) y comprender.

Se debe tener en claro que al momento de hablar de organizaciones, el término es muy amplio y se debe ver en el aspecto de las organizaciones de los que uno es actualmente parte, tal como: Miembro de una familia, estudiante de una universidad, paciente de un hospital local entre otros.

Gran parte de la vida se desarrolla dentro de una organización, en la cual uno desea satisfacer necesidades ya sea económicas, educativas, sociales, políticas, espirituales, o sólo una simple expresión de sentimientos.

“Una buena comunicación se caracteriza por el entendimiento del significado que envía el transmisor, no necesariamente por un acuerdo entre las partes” Robbins y Coulter (2005)



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Este punto muchas veces es mal conceptualizado debido a que generalmente se piensa que una buena comunicación es hacer que alguien acepte nuestro punto de vista.

Cabe destacar que los principales momentos primordiales en el acto de comunicar son: Intención de comunicar, acto de comunicación, la respuesta específica obtenida.

Los autores Judge y Robbins (2010) mencionan que hay cuatro funciones primordiales dentro de un grupo u organización, tales como:

- Control
- Motivación
- Expresión Emocional
- Información

La comunicación es una de las formas de transmitir un mensaje para controlar el comportamiento de las personas. También fomenta la motivación al aclarar a los individuos lo que se debe hacer, que tan bien lo están haciendo, y que es lo que pueden hacer si es que tienen un rendimiento no deseado. Crea un medio para la expresión emocional, así como para satisfacer las necesidades sociales y por último proporciona información para facilitar toma de decisiones.

#### **4.2.1. El proceso de comunicación**

Antes que ocurra el proceso de la comunicación es necesario un propósito o fin, el cual es un mensaje que se expresará entre emisor y receptor.

Aristóteles definió los componentes básicos que son:

- El orador (hablante)
- El discurso (mensaje)
- Auditorio (oyente)

George Morrissey lo describe como “el proceso fisiológico de la comunicación”

1. Idea (el pensante – creador)



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

2. Palabras (el hablante – emisor)
3. Interferencia (ruido a través del canal)
4. Mensaje
5. Oído (ojos o tacto del receptor oyente)
6. Idea (el receptor pensante)
7. Retroalimentación (demostración de comprensión)
8. Acción o respuesta (objetivo final de la comunicación)

Cabe recordar que existen tipos de comunicación que no son orales ni escritas y que poseen mayor significado como la comunicación no verbal, según Robbins y Coulter (2005).

Claros ejemplos de esta comunicación suceden en la vida diaria que muchas veces no se toman en cuenta de su connotación tales como: Cuando se ve la luz roja de un semáforo o cuando suenan las campanas de la catedral de Chillán son dos claros ejemplos de comunicación algo sin la necesidad de palabras. Otro ejemplo se puede encontrar en las aulas de la Universidad del Bio Bío en plena clase, cuando la hora está por terminar y los alumnos están guardando de a poco los materiales en silencio mientras el profesor está impartiendo su clase, esto demuestra al profesor que la hora se está acabando.

Todos estos ejemplos son formas de comunicación no verbal, existiendo dos tipos que son mejor conocidos como lo es el corporal y la entonación verbal.

- **Lenguaje corporal:** Gestos, configuración facial y otros movimientos del cuerpo que transmiten un significado.
- **Entonación verbal:** Énfasis que se realiza a un individuo a palabras o frases que transmiten significados.

#### 4.2.2. Importancia de la comunicación.

- ✓ Se requiere para acordar el trabajo que se va a realizar y para intercambiar instrucciones que permitan el cumplimiento de metas y objetivos.
- ✓ Para coordinar el trabajo con los colaboradores.



- ✓ Para dar a conocer necesidades y obtener la comprensión y el apoyo de los demás.
- ✓ Para toma de decisiones en grupo, para que se produzca el intercambio y la aportación de ideas.
- ✓ Tiende a alentar el buen desempeño y promueve la satisfacción de los trabajadores.

#### 4.2.3 Tipos de comunicación

La comunicación puede fluir de forma vertical (subdividida en ascendente y descendente) o lateral según Robbins y Judge (2010).

- Comunicación descendente: Comunicación realizada de un alto mando hacia abajo. La utilizan los líderes para informar, dirigir, coordinar y evaluar a los individuos. Un ejemplo de este tipo de comunicación es la que se realiza entre profesor hacia alumno. (Política – Procedimientos – Reglas – Manuales).
- Comunicación ascendente: Comunicación realizada desde un nivel inferior hacia uno superior, un claro ejemplo de este tipo de comunicación es la que se realiza entre alumno a profesor, permitiendo retroalimentación y sirve para medir el clima organizacional.
- Comunicación horizontal: Comunicación realizada entre personas con un mismo nivel de jerarquía. Ejemplo alumno – alumno, profesor – profesor. Este tipo de comunicación es fundamental para lograr un trabajo coordinado y lograr satisfacciones de necesidades sociales.

#### 4.2.4. Efectividad en la comunicación

Un individuo logra efectivamente la comunicación cuando los receptores respondan y actúen de acuerdo a su mensaje, sin embargo la deseable efectividad en la comunicación se concreta si se dan ciertas condiciones o requisitos tales como:

- ✓ Estado psicológico favorable.
- ✓ Buena motivación.
- ✓ Ocasión oportuna.
- ✓ Lugar oportuno.
- ✓ El contexto.
- ✓ Participación del receptor.



- ✓ Legibilidad.
- ✓ Empatía.

#### 4.2.5. Problemas en la comunicación

Muchas son las dificultades que se pueden evitar en materia de comunicación, a continuación se mencionarán los problemas más frecuentes que se presentan en trabajos. Demóstenes Rojas R<sup>3</sup>.

1. **Generalización:** Comentario que genera un individuo ya sea de forma positiva o negativa hacia sí mismo, otro individuo o engloba a varios en un mismo contexto. Sus mensajes no son relevantes. Ejemplo: “Yo siempre tengo la razón”, “tú eres muy flojo”, “todos los hombres son muy mentirosos”, “no sirves para nada”.
2. **Autoritarismo:** Persona que ejerce poder impartiendo órdenes de mando sin opción a debate. “Tienes que hacer esta tarea”, “Debes hacer ese ejercicio”. Mayoritariamente son catalogadas personas autoritarias las que poseen menor capacidad de elaborar trabajos, una persona incapaz.
3. **Intransigencia:** Persona de mente cerrada y nos enseñan que para abrirles la mente hay que darles la razón, aunque no la tengan.
4. **El chisme:** Mala costumbre de hablar mal de una persona con otras.
5. **El insulto directo**
6. **La parcialidad**
7. **La incredulidad:** Suele pasar cuando las ideas importantes se comunican en forma oral. No creen lo que se dice, ejemplo: “El profesor dijo que nos podemos ir antes a casa”.

#### 4.2.6. Barreras de comunicación

“Son todas las restricciones que obstaculizan el proceso de comunicación” según Robbins y Judge (2010). A continuación se mencionaran las más importantes:

- a. **Filtrado:** Manipulación que hace al mensaje el emisor con el fin de modificarlo para que el receptor lo vea de manera más favorable.

---

<sup>3</sup> Director del Instituto de Comunicación Empresarial (INCOME) pág 10 y 11 libro técnicas de comunicación ejecutiva.





- b. **Percepción selectiva:** Los receptores del mensaje observan y escuchan en forma selectiva con base a sus necesidades, experiencias, motivaciones y otras características personales.
- c. **Sobrecarga de información:** Exceso de información, más de la que puede procesar el individuo. Cuando sucede esto se tiende a seleccionar, ignorar, dejar pasar u olvidar algo, como resultado se genera pérdida de información y comunicación menos eficaz.
- d. **Emociones:** Los estados anímicos influyen bastante en la interpretación de los mensajes ya que una persona enojada o con estado anímico negativo da mayor análisis, se enfatiza más a analizar los mensajes, muy por el contrario de cómo lo haría una persona con estado anímico positivo que tiende a aceptar las comunicaciones por su valor nominal. Emociones extremas como el júbilo o la depresión tienen un mayor porcentaje de obstaculizar la comunicación eficaz.
- e. **Lenguaje:** A pesar de que se habla el mismo idioma, las palabras tienen diferentes significados entre una persona y otra, siendo el contexto y la edad los dos puntos principales que afectan.
- f. **Silencio:** Se define también como falta de información.
- g. **Miedo a la comunicación:** Personas que producto de la comunicación oral, escrita o en ambos sufren ansiedad excesiva y tensión. Es común que le suceda dicho miedo al momento de hablar con otro cara a cara o simplemente con una llamada telefónica, por lo cual suelen privilegiar los mensajes y correos electrónicos.
- h. **Mentiras**

#### 4.2.7. Guías para mejorar la comunicación

- ✓ Aclarar el objetivo del mensaje y hacer plan para lograrlo.
- ✓ Utilizar codificación entendible.
- ✓ Consultar puntos de vista de otros.
- ✓ Considerar necesidades del o los receptores.
- ✓ Utilizar el tono y el lenguaje apropiados para asegurar credibilidad.



#### 4.2.8. Comunicación efectiva

“Como todo sistema social, una organización se constituye mediante las comunicaciones” (Rodríguez, 2005).

El proceso de comunicación facilita la especialización, la diferenciación y maduración del individuo y este usa su sistema comunicativo para: Recibir y transmitir sus mensajes y obtener información así como para operar con la información existente a fin de deducir nuevas conclusiones que no habían sido percibidas de una manera directa y para construir y anticipar hechos futuros (Llacuna y Pujol, 2008).

Según Robbins (2004) es “la transferencia y comprensión de significados”.

En toda organización la comunicación tiene cuatro funciones centrales: Controlar, motivar, expresar emociones e informar (Robbins, 2004).

De acuerdo a Robbins (2004) “la comunicación fomenta la motivación”.

Llacuna y Pujol (2008), establecieron que para lograr una comunicación efectiva se deben considerar, entre otros, los siguientes elementos:

- ✓ Claridad: La comunicación debe ser clara, para ello el lenguaje (código) que se exprese y la manera de transmitirla (canal), deben ser accesibles y entendibles para quien va dirigida. La claridad implica la utilización de términos sencillos que no pretendan ser, ni técnicos, ni sofisticados.
- ✓ Integración: La comunicación debe estar enfocada a servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr la cooperación necesaria para la realización de objetivos.
- ✓ Aprovechamiento de la organización informal: La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información formal. Esto no quiere decir que deba sustituirse la comunicación informal sino más bien aprovechar al máximo los beneficios que pudieran obtenerse por su flexibilidad.



- ✓ Equilibrio: Todo plan de acción debe acompañarse del plan de comunicación para quienes intervienen.
- ✓ Moderación: Estrictamente necesaria y concisa posible.
- ✓ Evaluación: Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse en forma periódica. Recordemos que el entorno globalizado y la diversidad laboral y cultural exigen constantes readecuaciones y la comunicación no es la excepción.

### 4.3. La creatividad

“La creación intelectual es el más misterioso y solitario de los oficios humanos”. Gabriel García Márquez.

Actualmente una organización que no tenga el talento humano relacionado con la creatividad, afectará directamente en los procesos de innovación de ésta.

Chiavenato (2002) define la creatividad como “aplicación del ingenio y la imaginación para proporcionar una nueva idea o solución del problema”.

Existen diferentes interpretaciones del tema, pero a modo más convencional y realizable en una organización, el punto de vista de los procesos de innovación supone la creación de algo que es original, es nuevo, de gran utilidad para los que la generaron y para su entorno, es una herramienta clave para la gestión de conocimiento de organizaciones innovadoras.

La creatividad y la innovación son elementos fundamentales en organizaciones inteligentes, Chiavenato (2002) señala que constituyen formas de vida, que dependen de la cultura organizacional y conforman herramientas indispensables del aprendizaje organizacional.

Según Parra Duque (2003) existen y explica siete secretos que permiten que la creatividad sea parte del proceso de construcción del conocimiento, estos son:

- Apagar el piloto automático, cuestionándose el comportamiento y relativizando sus conocimientos.
- Vivir en abundancia de ideas.



- Eliminar supuestos y reglas inexistentes.
- Diseñar combinaciones inusuales, supone la aplicación de pensamiento analógico realizando asociaciones remotas o campos de conocimiento que facilitarán llegar a nuevas ideas.
- Invente problemas, con esto recurrirá a crear nuevas soluciones creativas.
- Desenmascarar las motivaciones, manteniendo una intensa pasión por un tema dado y sobrevivir a las presiones sociales del entorno.
- Concentrarse en procesos y no en productos.

#### **4.4. La motivación**

“Procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (Robbins y Coulter, 2005)

“Procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo” (Robbins y Judge, 2010)

La motivación es un proceso por el cual los humanos pasan en distintos momentos de la vida.

La mayoría de las teorías dicen que el proceso de motivación está dirigido a las metas o necesidades.

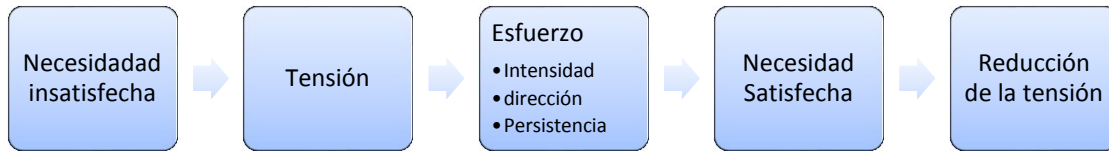
Un esquema simple del proceso de motivación apunta a:

Las necesidades → Los impulsos → Incentivos.



#### 4.4.1. Proceso de motivación

**Figura N°3. Proceso de satisfacción de las necesidades**



**Fuente:** Robbins y Coulter (2005).

Los elementos claves en la definición antes mencionada son: Intensidad, dirección y persistencia.

- **Intensidad:** Se refiere a lo energético del intento de un individuo. Normalmente es lo único que se considera cuando se habla de motivación, sin embargo es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por lo tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad.
- El **esfuerzo** que debemos buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con estas.
- Por último, la **motivación** tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo durante el que una persona mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

En la década de 1950 se vivió un periodo fructífero para el desarrollo de los conceptos de la motivación. Se formularon cuatro teorías específicas sobre ello, las que hasta el día de hoy son de una validez cuestionada, es probable que constituyan las explicaciones mejor conocidas acerca de la motivación de los trabajadores.

Desde entonces es que se han formulado explicaciones más valiosas de la motivación, pero hay que estudiarlas al menos por dos razones:

- a. Representan el fundamento que se basan las teorías contemporáneas (más nuevas) y
- b. Los gerentes actuales aún las ocupan, así como su terminología, para explicar la motivación de los empleados.



#### 4.4.2. Teorías

A continuación se mencionarán las cuatro teorías de la motivación.

##### A. Teoría de la Jerarquía de las necesidades.

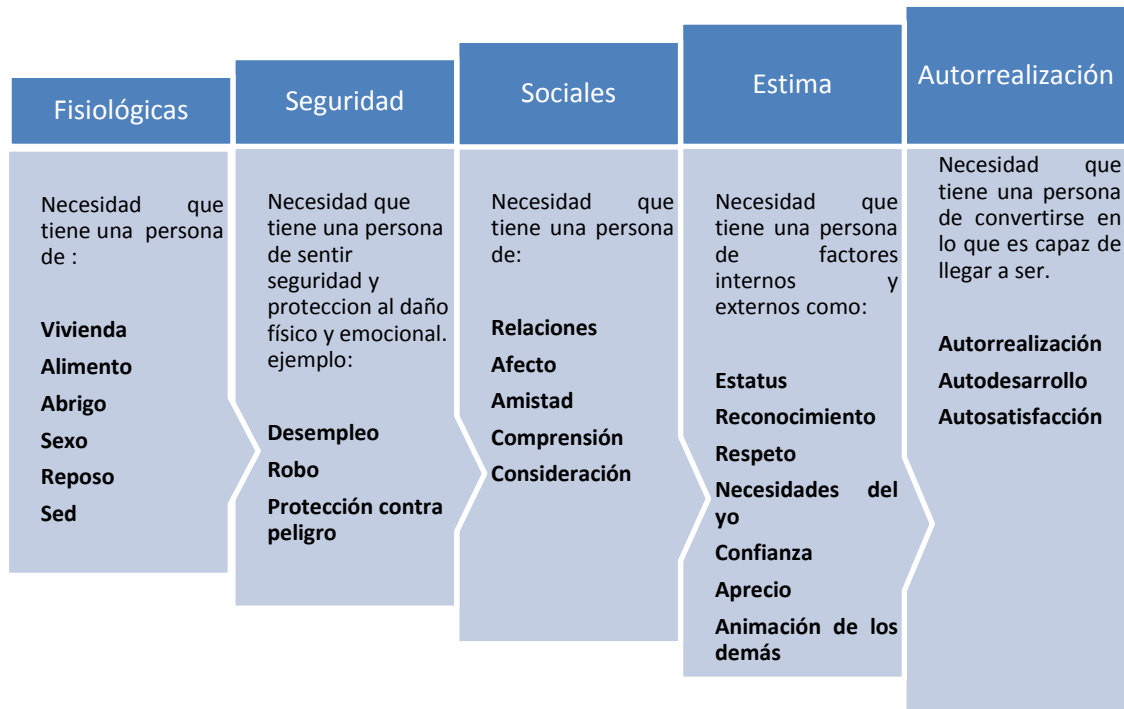
La teoría de la motivación de Maslow se basa en las siguientes premisas.

- ✓ El comportamiento humano puede tener más de una motivación. El comportamiento motivado es una especie de carretera que puede ayudar a satisfacer muchas necesidades aisladas o simultáneamente.
- ✓ Ningún comportamiento es casual, sino motivado, es decir, está orientado a objetivos.
- ✓ Las necesidades humanas están dispuestas en una jerarquía de importancia: Una necesidad superior se manifiesta solo cuando la necesidad inferior (más urgente o apremiante) está satisfecha.
- ✓ La necesidad inferior (más apremiante) monopoliza el comportamiento del individuo y tiende a organizar automáticamente las diversas facultades del organismo.
- ✓ Las necesidades más elevadas (menos apremiantes) tienden a quedar relegadas en un plano secundario. Solo cuando se satisfacen las necesidades inferiores surgen gradualmente las necesidades más elevadas.

A continuación se puede observar la jerarquía de las cinco necesidades enunciadas por Abraham Maslow.



**Figura N° 4. Jerarquía de las cinco necesidades de Abraham Maslow**



**Fuente:** Elaboración propia

### Teoría X e Y

Douglas McGregor<sup>4</sup> llegó a la conclusión de que hay dos formas diferentes y antagónicas de ver la naturaleza humana:

- ✓ La primera es antigua y negativa, basada en desconfianza hacia las personas (teoría X).
- ✓ La segunda es moderna y positiva, basada en la confianza en las personas (teoría Y).

**Teoría X:** El administrador que piensa y actúa de acuerdo con esta teoría tiende a dirigir y controlar a los trabajadores de manera rígida e intensiva, fiscalizando de cerca el trabajo, ya que consideran que las personas son poco confiables, que no tienen ambiciones y evitan las responsabilidades. Con estas descripciones el administrador no delega y crea un ambiente autocrático de trabajo, generando que las personas que son tratados así tiendan a responder

<sup>4</sup> Fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas, muy pragmáticas por cierto, tienen aún hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teorías y modas gerenciales.



con falta de interés y estímulo, desánimo, poco esfuerzo personal y baja productividad. Lo que conlleva a un círculo vicioso debido que al ver esta falta de interés, el administrador o empleador aumenta más la presión y el control.

**Teoría Y:** Los que están a favor de esta teoría tienden a dirigir a los trabajadores con mayor participación, libertad y responsabilidad en el trabajo, debido a que consideran que les gusta trabajar y tienen iniciativa propia. Con esto, el administrador o empleador delega, escucha opiniones y comparte desafíos de trabajo. Las personas tratadas con respeto, confianza y participación tienden a responder con iniciativa, placer en el trabajo, dedicación, involucramiento personal, entusiasmo y elevada productividad.

**B. Teoría de los dos factores**

La teoría de la motivación de Frederick Herzberg, plantea la existencia de dos factores:

Factores higiénicos o factores extrínsecos: Se localiza en el ambiente que rodea al individuo. Este factor lo condiciona la empresa. Incluye temas tales como seguridad, supervisión, remuneraciones, relación con los subordinados entre otros.

Factores motivacionales o factores intrínsecos: Se relaciona con la satisfacción en el trabajo y la motivación. Este factor lo condiciona el individuo y abarca los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional.

**Cuadro N°3. Resumen de la Teoría de los dos factores**

MOTIVADORES		FACTORES DE HIGIENE	
✓	Logro	✓	Supervisión
✓	Reconocimiento	✓	Política de la empresa
✓	El trabajo mismo	✓	Relación con el supervisor
✓	Responsabilidad	✓	Condiciones de trabajo
✓	Progreso	✓	Salario
✓	Crecimiento	✓	Relaciones con los colegas
		✓	Vida personal
		✓	Estatus
		✓	Seguridad

**Fuente:** Robbins y Coulter (2005).





### C. Teoría de las necesidades de McClelland

Esta teoría fue desarrollada por David McClelland y sus asociados, la cual afirma que existen tres necesidades adquiridas (no innatas) básicas del comportamiento humano, estos son la necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación.

- a. **Necesidades de logro:** Es un impulso para sobresalir, por obtener un logro con un conjunto de normas, luchar por el triunfo.
- b. **Necesidad de poder:** Es la necesidad de hacer que otros se comporten como no lo harían por sí mismos.
- c. **Necesidades de afiliación:** Deseo de tener relaciones interpersonales y amistosas.

Una necesidad grande de logro no es necesariamente gran gerente, directivo o ejecutivo ya que se centran en sus propios logros.

Una gran necesidad de poder y baja de afiliación se relacionan de cerca con el éxito empresarial.

#### 4.4.3. Herramientas de motivación

Algunas alternativas para aumentar la motivación.

#### Modelo de las características del trabajo

Este modelo fue desarrollado por J. Richard Hackman y Greg Oldham. Identifica cinco características principales del empleo, sus interrelaciones y su impacto en la productividad, motivación y satisfacción de los empleados.

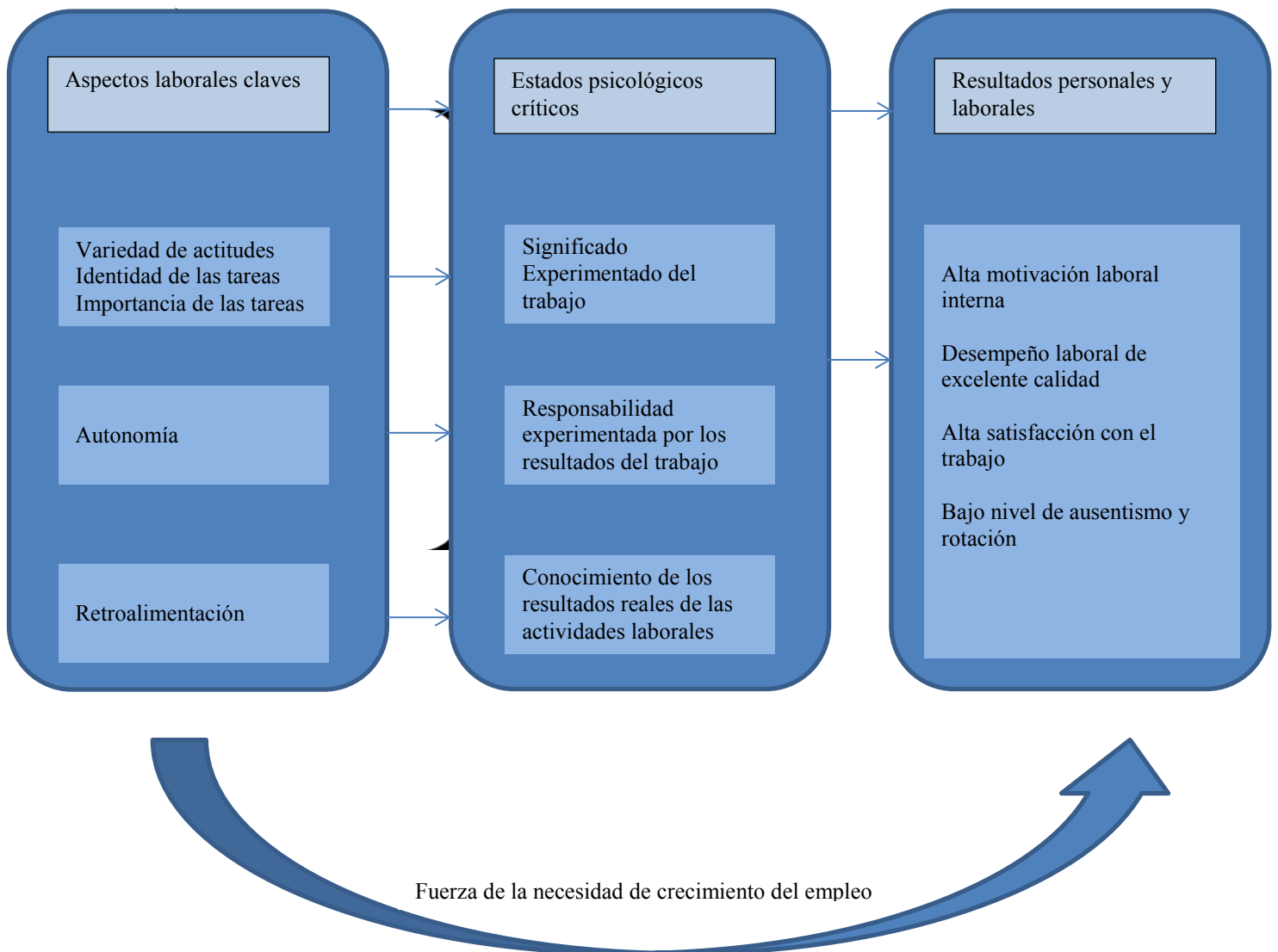
Estas características son:

- **Variedad de aptitud:** Grado en que el trabajo requiere que se realicen actividades diferentes de modo que el trabajador utilice cierto número de aptitudes y talentos.
- **Identidad de la tarea:** Grado en el que el puesto requiere completar un elemento de trabajo total e identificable.
- **Importancia de la tarea:** Grado en que el trabajo tiene un efecto sustancial en las vidas o trabajos de otras personas.



- **Autonomía:** Grado en el que el trabajo produce libertad sustancial e independencia al individuo para que programe sus labores y determine los procedimientos por usar para llevarlo a cabo.
- **Retroalimentación:** Grado en que las ejecuciones de las actividades de un trabajo que requiere un puesto da como resultado que un individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.

**Figura N°5. Modelo de las características del trabajo**



**Fuente:** J.R.Hackman y J.L. Suttle (eds.). *Improving Life at Work*, Glenview, IL: Scott, Foresman, 1977.



Con este cuadro se puede decir: Al ver los tres primeros aspectos claves, sí en un empleo existen estas tres características, se puede predecir que la persona considerará su trabajo como importante y valioso.

Si los trabajadores poseen autonomía dan a quienes lo desarrolla la sensación de responsabilidad personal por los resultados.

Si el trabajo genera retroalimentación, los trabajadores sabrán con que eficacia los ejecutan.

Mientras más se presentan los estados psicológicos que plantea el modelo, mayores serán los resultados personales y del trabajo.

Los vínculos entre las dimensiones del trabajo indicadas y los resultados se ven moderados o ajustados por la intensidad de la necesidad de desarrollo del individuo, es decir, por el deseo que tiene de autoestima y autorrealización.

¿Cómo pueden ser rediseñados los puestos de trabajo?

A continuación se mencionarán algunas formas que pueden llevarse a la práctica para hacer los trabajos más motivantes.

❖ **Rotación de puestos:** En un mundo rutinario y cuando el trabajo lo es, los trabajadores son los principales afectados por esto, por lo cual una alternativa para combatir dicha rutina es la rotación de puestos (también llamada capacitación cruzada). La rotación de puesto es definida como el cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra, por lo general del mismo nivel (transferencia).

**Ventajas:** Reduce aburrimiento de las personas, incrementa la motivación ya que diversifica las actividades de los trabajadores, les ayuda a comprender la forma en que su trabajo contribuye a los fines de su organización y los empleados con más aptitudes dan a la gerencia más flexibilidad para programar el trabajo, adaptarse a los cambios y cubrir las vacantes.

**Desventajas:** Aumenta los costos de capacitación, se reduce la productividad de trabajadores transferidos, problemas de adaptación del grupo a nuevos trabajadores y mayores costos de supervisión.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

- ❖ **Diversificación del puesto:** Incrementar el número y variedad de tareas que un individuo ejecutaba. (expansión de los puestos en forma horizontal).
- ❖ **Enriquecimiento del puesto:** Se refiere a la expansión vertical de los puestos, aumentando el grado en el que el trabajador controla la planeación, ejecución y evaluación del trabajo.
- ❖ **Arreglos de trabajos alternativos:** Se refiere al hecho de facilitar y enriquecer el momento de trabajo generando horarios flexibles (tener cierto criterio en la hora de llegada y salida del trabajo), puestos compartidos (dos o más trabajadores comparten el puesto en una jornada de trabajo de 45 hrs), teletrabajo (generar facilidades para realizar el trabajo por lo menos dos días a la semana mediante un computador conectado a la oficina).

Los trabajadores más aptos para estos son los que tienen actividades móviles (como consultor médico), tareas rutinarias de manejo de información (como un contador auditor) y labores profesionales y relacionadas con el conocimiento (abogado).

- ❖ **Involucramiento de los empleados:** Es el proceso participativo que utiliza aportaciones de los trabajadores para incrementar su compromiso con el éxito de la organización.
- ❖ **Las recompensas de los empleados:** Proceso en el cual se deben establecer una estructura de pago.

**Se debe establecer una igualdad interna:** Valor de trabajo para la organización (evaluación de puesto).

**Se debe establecer la igualdad externa:** Competitividad externa del pago de una empresa en relación con el pago en otra del mismo sector industrial (encuestas de salario).

El tema de remuneraciones en las empresas es un tema de impacto, debido a que si se paga poco o bajo el mercado, el riesgo de perder talentos es alto por lo tanto se tienen menos opciones de mejoras de productividad. Si se paga sobre mercado se retienen talentos, pero si no es acompañado de una alta productividad, se puede quedar fuera de la competencia.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Otras alternativas para aumentar la motivación son los bonos y pago en base a las aptitudes (también llamado en base a las competencias laborales o con base en el conocimiento).

Aunque no existe una serie que englobe las directrices, las siguientes sugerencias resumen la esencia de lo que se sabe de la motivación de los empleados:

- a. **Reconocer las diferencias individuales:** Los trabajadores tienen competencia y grado de compromisos diferentes (motivación y seguridad en sí mismos), por lo tanto, tienen necesidades distintas, actitudes, personalidades y otras variables personales. Concluyendo así que no se puede tratar a todos por igual.
- b. **Utiliza las metas y retroalimentación:** Los trabajadores deben tener metas difíciles y específicas, así como retroalimentación sobre lo bien que se esfuerzan para lograrlo.
- c. **Hacer que las personas tengan empleos acordes a ellas:** Existen diversas evidencias que demuestran que se generan beneficios motivadores cuando las personas tienen empleos acordes a ellas. Por ejemplo, las personas con una gran necesidad de logro deben tener empleos que les permitan participar en la fijación de metas moderadamente desafiantes y que incluyan autonomía y retroalimentación
- d. **Use el reconocimiento:** El reconocimiento posee un poder fuerte, debido a que una persona que es reconocida por su buen trabajo se motiva mucho más para mantener dicho reconocimiento.
- e. **Permitir que los trabajadores participen en las decisiones que le afectan:** Los trabajadores pueden contribuir en ciertas decisiones que les afectan tales como: Establecer metas de trabajos, resolver problemas de productividad y calidad entre otros. Esto incrementa la productividad del trabajo, su compromiso con las metas, la motivación y la satisfacción con su trabajo
- f. **Comprobar la equidad del sistema:** Los trabajadores deben percibir las remuneraciones como igualitarias, de acuerdo con las aportaciones que hagan a su trabajo.



#### 4.5. Trabajo en equipo

Los equipos han existido durante cientos de años, constituyen el tema de innumerables libros, y han sido utilizados en muchos países y culturas. La mayor parte de la gente cree que conoce la forma de trabajar de los equipos así como las ventajas que ofrecen. Muchos han tenido experiencias de primera mano en equipo, algunas de las cuales han sido gratificantes y otras una pérdida de tiempo. Sin embargo, a medida que hemos explorado el uso de equipos, ha aparecido cada vez más claro que el impacto potencial de equipos aislados, así como el colectivo de muchos equipos sobre el rendimiento en grandes organizaciones, se explota por debajo de las posibilidades, a pesar del reconocimiento creciente de la necesidad de lo que los equipos tienen que ofrecer. La comprensión de esta paradoja, y la disciplina que se necesita para tratarla, constituyen al centro de las lecciones básicas que hemos aprendido sobre el rendimiento del equipo. Jon R. Katzenbach, Douglas K. Smith

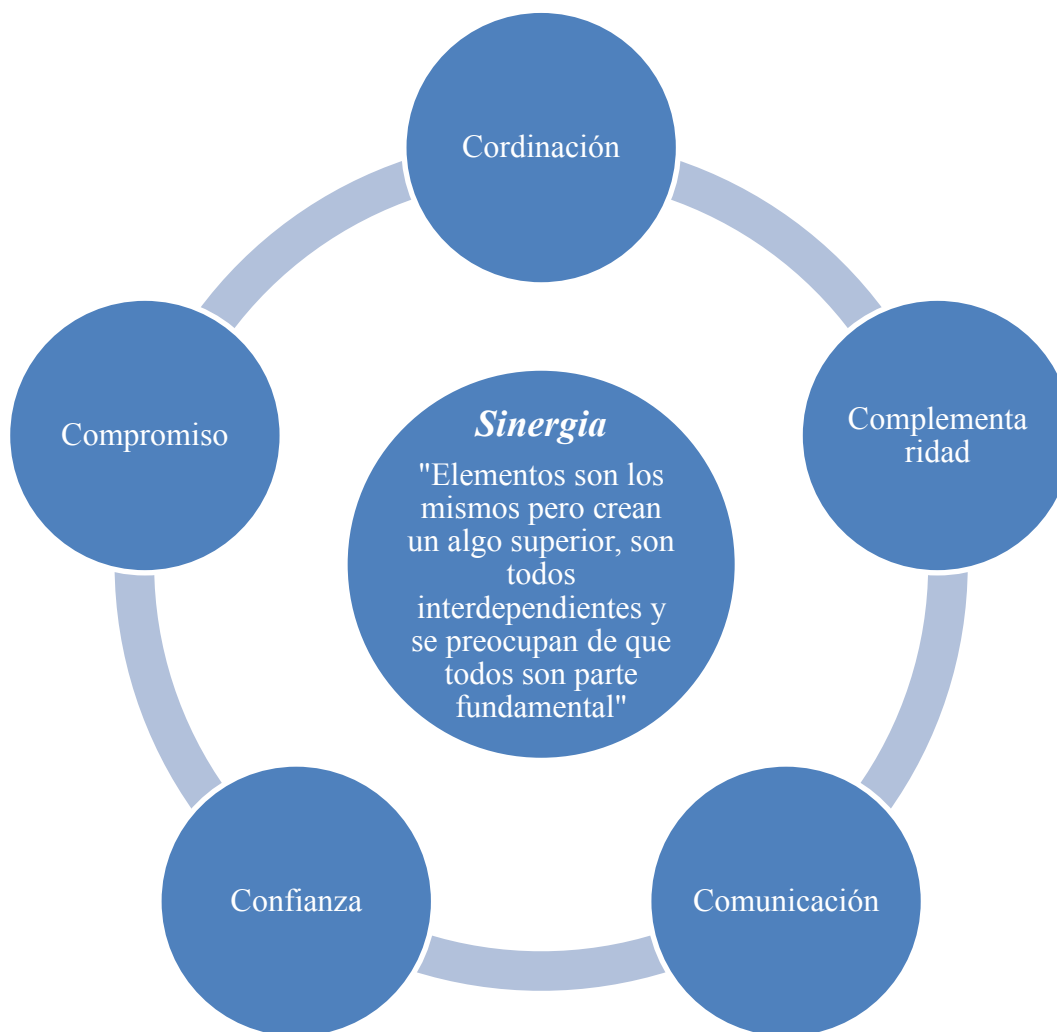
¿Por qué definir equipo? La razón primordial es para clasificar lo que entendemos por equipo, ya que la palabra transmite diferentes conceptos a distintas personas. En la vida diaria, un grupo y equipo se tratan como términos equivalentes, pero a continuación se abordará más sobre el tema y las diferencias entre los dos términos.

Según Drucker (1973), un equipo es una serie de personas con diferentes antecedentes, habilidades y conocimientos, reclutadas en distintas áreas de la organización, que colaboran en una tarea específica y definida.

Según Martínez (1998), un equipo, es un grupo que adicionalmente obtiene un efecto de sinergia positiva. Esta sinergia implica que si las personas trabajan juntas y coordinadamente, utilizando sus recursos de manera racional y humana, de la que se producirán resultados muy superiores a los esperados de la simple suma de las aportaciones individuales.



**Figura N° 6 Trabajo en equipo**



**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.5.1 Equipos de trabajo y su diferencia con Trabajo en Equipo

Robbins y Coulter (2005) la definen como “grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico usando su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, y destrezas complementarias”.

Según Robbins y Judge (2013) trabajo en equipo es un “grupo donde los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño que es mayor que la suma de las aportaciones de cada individuo”.



Un equipo de trabajo se conforma por dos o más personas las cuales tienen una meta en común, siendo responsables de desempeñar bien la tarea con una comunicación eficaz y colaboración entre sí. Cabe destacar que para una mejor realización de la tarea este equipo debe ser conformado por un número pequeño de personas, que requieren una mezcla de responsabilidades individuales y mutuas y que deben estar una gran cantidad de tiempo juntas para concluir de buena forma el trabajo. Es un buen momento para desarrollar talentos.

Se debe tener en claro que *trabajo en equipo no es lo mismo que equipo de trabajo*, debido a que el primer término se refiere a un estilo o forma de trabajar de un grupo o equipo y el segundo término se refiere a una unidad específica para un trabajo concreto.

#### **4.5.2 Ventajas y desventajas del trabajo en equipo**

##### **Ventajas para los individuos**

- Se trabaja con menos tensión.
- Se comparte la responsabilidad.
- Se comparten los premios y reconocimientos.
- Puede influirse mejor en los demás.
- Se experimenta la sensación de un trabajo bien hecho.

##### **Para las organizaciones**

- Aumenta la calidad del trabajo.
- Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.
- Se reducen los tiempos de investigación.
- Surgen nuevas formas de abordar un problema.
- Se comprenden mejor las decisiones.
- Son más diversos los puntos de vista.
- Hay mayor aceptación de las soluciones.





## Desventajas

- Decisiones prematuras: Esto se ve afecto al momento de tomar decisiones, cuando la primera opinión recibe la aprobación de la gran mayoría, aceptándose sin valorar otras posibilidades.
- Dominio personal: Sucede cuando existe un líder que domina en una discusión e influye en el resultado, este dominio resulta un limitante para los miembros que pueden como no pueden presentar mejores capacidades para resolver problemas.
- Formas contrarias: Sucede cuando el equipo presenta diferentes soluciones a un problema pero cada uno defiende su punto de vista en lugar de juzgar objetivamente la pertinencia de cada alternativa

### 4.5.3. Causa del fracaso del equipo

Existen diferentes causas para el fracaso del equipo, y esto puede conllevar a la frustración de los miembros.

Algunas de las causas son:

- Individualismo excesivo
- Problemas de liderazgo
- Objetivos poco claros
- Reuniones ineficaces
- Falta de entrenamiento o preparación para el trabajo en equipo



#### 4.5.4. Diferencias entre trabajar en equipo y trabajar en grupo

**Cuadro N°4 Diferencia de trabajo en equipo con trabajo en grupo**

<b>Trabajar en equipo</b>	<b>Trabajar en grupo</b>
✓ Todos trabajan, preocupándose de que todos aprendan.	✓ La responsabilidad es individual.
✓ Se coordinan actividades.	✓ Se dividen actividades.
✓ Si alguien no sabe la tarea si afecta a los participantes.	✓ Si alguien no sabe la tarea, no afecta, es factible la posibilidad de suplir a la persona.
✓ Influye al trabajo final (un ejemplo es en un baile de sombra, en donde si alguien se equivoca, se nota).	✓ Si alguien se equivoca no influye en nada (ejemplo: levantar un tronco, puede haber alguien que no aplique fuerza, solo simula la acción y no se notará).
✓ Se discute, se decide y se trabaja en equipo.	✓ Se discute, se decide y se delega.
✓ Se necesita una gran cantidad de tiempo juntos.	✓ Como las actividades son más individualistas no es necesario pasar tiempo con más personas.
✓ Para lograr la meta, el desempeño es colectivo.	✓ Para lograr la meta, comparten información.
✓ El liderazgo es compartido y contingente.	✓ Posee un líder fuerte y centrado en la tarea.
✓ Habilidades complementarias (se hace cargo para que eso sea así).	✓ Habilidades aleatorias y variadas.

**Fuente:** Elaboración propia.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

#### **4.5.5 Conflictos en los equipos de trabajo**

Generalmente cuando hay más de dos personas conformadas con un fin en común se genera conflicto, debido a que los miembros aceptan la existencia del grupo pero se resisten a las limitaciones que este impone a la individualidad.



## **IV. Metodología de la investigación.**

### **1. Paradigma.**

El paradigma utilizado en la investigación será de tipo interpretativo, dado que las variables a analizar son consideradas dinámicas y diversas, enfocándose en un análisis cualitativo de estas y en la determinación del significado de las acciones humanas y de la práctica social, donde deberá existir una relación entre investigador y los sujetos investigados.

En términos simples, al utilizarse el paradigma interpretativo se analizarán las distintas características del entorno que influyen a los distintos alumnos a desarrollar determinado estilo de liderazgo.

### **2. Diseño de la investigación.**

El diseño utilizado en la investigación será de tipo longitudinal, dado que se investiga al mismo número de grupo de gente de manera repetida, utilizando datos estadísticos sobre varias generaciones consecutivas de alumnos de la carrera de Ingeniería Comercial, campus Chillán.

Es por esta razón, que se apreciarán características de la malla curricular en relación al liderazgo y se evaluará las diversas características que poseen los alumnos, que nos permitan determinar el tipo de liderazgo que estos utilizan dentro de los distintos niveles a analizar.

### **3. Sujetos de la investigación.**

La investigación se desarrolló sobre 175 alumnos de la carrera de Ingeniería Comercial matriculados en la Universidad del Bío-Bío campus Chillán en el primer semestre del presente año, las encuestas fueron divididas equitativamente entre los cursos de primer a quinto año, resultando un total de 35 encuestas por año.

Se analizó el estilo de liderazgo según la teoría situacional el cual será de gran ayuda para comprender los estilos predominantes por año de carrera.



#### 4. Mecanismo de recolección de la información.

La recolección de información fue a través de fuentes de información primarias, realizándose **investigación en terreno**, que incluyó *métodos cualitativos*, como lo fue la **encuesta**, con preguntas dirigidas a una muestra representativa en estudio que permitan conocer hechos específicos. También se analizaron las asignaturas impartidas por la carrera de Ingeniería Comercial

Además, será necesario utilizar información de tipo secundaria, ya que será preciso acceder a otras fuentes de información para obtener datos relevantes respecto al tema, la que fue utilizada para la correcta elaboración de la base y marco teórico de la investigación.

#### 5. Instrumentos.

El instrumento fue realizado por Hersey y Blanchard, quienes desarrollaron el cuestionario que posee 12 situaciones o preguntas, cuyo objetivo es identificar cual es el estilo autopercebido predominante de liderazgo. En esta serie de preguntas se permite diagnosticar los siguientes aspectos de liderazgo situacional: Estilo dominante y estilo de apoyo en: Dirigir, instruir, apoyar y delegar en las situaciones mencionadas anteriormente.



## V. Investigación

### 1. Análisis de malla curricular.

Al presente, la malla de Ingeniería Comercial posee una estructura adaptada para que cada alumno desarrolle competencias comunes a la profesión, independiente de lo que se pueda especializar profesionalmente.

La malla curricular consta de 61 asignaturas durante los 5 años de vigencia de la carrera, las que se dividen semestralmente, entre el primer y segundo semestre se imparten 13 asignaturas, entre el tercer y cuarto semestre 12, entre el quinto y sexto semestre 13, entre el séptimo y octavo semestre 12 y entre el noveno y décimo semestre 11 asignaturas. Todas éstas son obligatorias pero existen materias de Formación Integral (oferta institucional y de actividades extraprogramáticas) y Electivos (ver Anexo N°1) que se le ofrece al estudiante la facilidad de elección según criterio personal complementando los requisitos de asignaturas que el alumno debe tomar, en cambio las que quedan son las que la universidad impone, abarcando las diferentes habilidades e intereses de los estudiantes.

Una vez que el alumno cursa y finaliza con éxito su octavo semestre al día, este está en condiciones de recibir su Licenciado en Ciencias Administrativas. Además al cursar el IX y X semestre completo, con la finalización de la asignatura de Habilitación Profesional (realización de memoria de título), el alumno obtiene el título de Ingeniero Comercial.

Para realizar este análisis, en primera instancia se solicitó mediante e-mail a Don Omar Acuña Moraga, Director de Escuela de la carrera de Ingeniería Comercial, la facilitación de todos los programas de estudio de las asignaturas impartidas por dicha carrera.

Una vez que se tuvieron los programas, se separaron por año de estudio viendo las competencias genéricas de cada uno, centrándose en las competencias que posean actitudes de liderazgo o algún componente relacionado a este. Para esto se leyeron todos los programas enfocándose en la presentación (relación de la asignatura con las competencias del perfil de egreso) y resultados de aprendizaje (específicamente en contenido



actitudinales) lo que produjo finalmente la clasificación de las asignaturas que poseen competencias genéricas adoc al tema como se puede apreciar en el Anexo N°2.

La malla curricular contempla asignaturas tanto en el área de la administración de empresas como en el estudio de la economía, también posee asignaturas que están diseñadas para adquirir conocimientos básicos en inglés, tecnología y habilidades blandas.

Esta está subdividida en asignaturas en área de formación integral, en área de formación básica, área de formación profesional, asignaturas de vinculación con el medio y asignaturas de articulación con Postgrado.

Al seguir con el análisis, se presentó el problema de las asignaturas de formación integral y de los electivos, debido a que son asignaturas que no son impartidas específicamente por la carrera de Ingeniería Comercial, debido a esto no serán abordadas minuciosamente, sino que se hará una mención general de este tema, cabe destacar que no siempre se imparten los mismos ramos cada semestre, a causa de esto es que sería de mayor complejidad el análisis y además son asignaturas que simplemente el alumno las elige dependiendo de sus gustos y preferencias (que al momento de inscribir ramos se le es ofrecido a los alumnos mediante intranet), lo que muchas veces no se ve reflejado en habilidades de liderazgo.

Las asignaturas electivas corresponden a cursos con las mismas exigencias que los cursos obligatorios, y su acreditación corresponde a la de un curso obligatorio también. La idea principal de estos cursos electivos es que se le dé la facilidad al alumno de elegir y profundizarse en el área que más le interese, es por ello que los electivos se imparten ya en el último año de la carrera, con el fin de que incurse en lo que pueda reflejar su próximo futuro laboral. Cabe mencionar que son cinco los cursos de libre elección que deben cumplir durante el último año de la carrera.

Con respecto a los cursos de formación integral, teniendo un total de ocho asignaturas, son materias que generalmente entregan una visión de cultura y conocimiento con otras áreas de conocimiento. Estas son impartidas en distintas facultades de la universidad en las que se pueden ver la asistencia de alumnos de otras carreras.



En relación al caso de estudio, en su mayor parte los ramos impartidos poseen competencias genéricas de trabajo colaborativo en donde los estudiantes deben tener actitudes para trabajar en equipo y tener las capacidades para: Resolver problemas y poseer técnicas para una efectiva comunicación, son muy pocas asignaturas que imparten el contenido expresamente de liderazgo, las cuales se presentan desde el primer año, encontrándose:

<b>Habilidades Sociales</b>	<b>Administración Estratégica</b>
Se enfoca en la interacción con el entorno para construir redes personales y laborales, generando alumnos capaces de poder liderar en la generación de nuevas ideas mediante trabajo en equipo	Aplica casos empresariales para resolver problemáticas organizacionales establecidas, generando que el alumnado obtenga al momento de trabajar en equipos y la capacidad de liderar en ideas.

Ya en el segundo año podemos encontrar dos asignaturas que son **Macroeconomía I** y **Marketing II** las que tienen en la descripción como competencias genéricas CG4 de liderar nuevas ideas.

<b>Macroeconomía I</b>	<b>Marketing II</b>
Clases expositivas con discusión socializada y trabajos colaborativos con resolución de problemas.	El profesor imparte la misma metodología que la antes mencionada solo que en esta se incluye la generación de estudio de casos con salidas a terreno lo que conlleva a que el alumno genere criterio para el trabajo colaborativo lo que permite la creación de poder ser líder en la creación de nuevas ideas.

Para el tercer año se pueden encontrar un poco más de asignaturas que poseen competencias genéricas CG4 como lo son:

<b>Gestión de Recursos Humanos</b>	<b>Sistemas de Información</b>	<b>Economía Internacional</b>	<b>Comportamiento Organizacional</b>	<b>Mercado de Capitales</b>
Tiende a desarrollar capacidades para	Desarrolla en el alumnado la capacidad de	Con los conocimientos entregados	Desarrolla capacidades para entender las	Genera conocimientos teóricos y





<p>facilitar la toma de decisiones organizacionales, mejorando el desempeño de las personas y su satisfacción en el trabajo, puntos claves para generar aspectos de liderazgo.</p>	<p>comprender, analizar y aplicar sistemas y tecnologías de información, generando ventaja competitiva y un cierto grado de liderazgo debido a que es un ramo el cual da los mecanismos propicios para crear ideas nuevas y liderar en ese aspecto.</p>	<p>sobre el comercio internacional y el sistema monetario internacional es que el alumno tiene los conocimientos básicos para tener la capacidad emprendedora y de liderazgo.</p>	<p>conductas de las personas en la organización y para poder trabajar con ellas, ya que es una asignatura que genera habilidades empáticas, adaptativas al entorno, competencia de participación y capacidad para influir en los demás, siendo una asignatura que contribuye en la capacidad emprendedora y liderazgo.</p>	<p>prácticos relacionados con los mercados de capitales, permitiendo que el alumno adquiera las herramientas para la toma de decisiones de inversión planificando fuentes de financiamientos, lo que conlleva a que la persona posea capacidad emprendedora y de liderazgo.</p>
--	---	---	--	---

Para finalizar, debido que en cuarto año no se observaron asignaturas poseedoras de CG4 es que se ha pasado a quinto año, encontrando sólo tres, las que son:

<b>Práctica Profesional II</b>	<b>Taller Integrado</b>	<b>Habilitación Profesional</b>
<p>Se aplican todos los conocimientos entregados por la universidad con el fin de que el alumno tenga la habilidad y capacidad de participar activamente en la organización que elige para complementar con sus conocimientos, debilidades que puedan ser encontradas dentro del centro de trabajo o simplemente para adquirir conocimientos relevantes para desenvolverse en un futuro compromiso laboral, en esta asignatura</p>	<p>Se aplican, por medio de metodologías de desarrollo de casos y problemáticas empresariales, los conocimientos adquiridos durante la carrera, para la toma de decisiones. Se relacionan habilidades de comunicación con manejo de conflictos, tolerancia a la diversidad de opiniones, solución de problemas, trabajo en equipo y liderazgo entre otras.</p>	<p>En la que se realiza la Memoria de Título, donde se aplican conocimientos adquiridos durante toda la carrera, en primer lugar se busca información sobre un problema teórico o práctico en el ámbito de la Ingeniería Comercial, luego se presenta la propuesta que puede ser un estudio de caso o un trabajo colaborativo para finalizar con la defensa de la Memoria de título. Esta asignatura contribuye a comunicar información, elaborar propuestas y diseñar</p>



<p>se generan rasgos de liderazgo de la persona, debido a que se les da el momento para poder enseñar sus conocimientos, muchas veces logrando buen fin y logrando la capacidad de comunicarse en trabajos de equipo con gran capacidad de liderazgo, cabe destacar de que esta es una asignatura que se realiza fuera de las aulas universitarias, debido a que es una actividad que se aplica en un entorno real de las competencias adquiridas a lo largo de la carrera y poder cumplir con las labores asignadas por la empresa.</p>		<p>procedimientos que permitan a la organización tomar decisiones en las distintas áreas, también se desarrollan competencias de trabajo colaborativo, capacidad para comunicarse y capacidad de liderazgo.</p>
--	--	---

Como se puede apreciar, sólo 12 asignaturas equivalentes al 19.67% poseen en su competencia genérica explícito el liderazgo, por lo que la carrera posee como *fortaleza* la generación de personas con capacidad de trabajar en equipo, siendo un punto que no deja de ser menos importante en este estudio, debido a que las organizaciones se están actualizando día a día en el tema, buscando orientación de externos con cursos para cambiar el enfoque de la empresa, ya que muchas organizaciones mantienen dentro de sus líneas personal no capacitado, lo que genera conflictos, malos entendidos y un desgaste del personal día a día, creando insatisfacción laboral y muchas veces un índice considerable de rotación de personal.

Otra de las fortalezas de la malla curricular es que se mantiene actualizada conforme a las exigencias de las organizaciones. También se puede observar que el plan de estudio incluye seis niveles de inglés.

En general se puede deducir que la carrera de Ingeniería Comercial se preocupa de generar un perfil del egresado con habilidades de trabajo en equipo.



## 2. Análisis de encuesta

Mediante el estudio de liderazgo y sus teorías se pudo extraer una encuesta ya validada, la que fue creada por Hersey y Blanchard quienes diseñaron el modelo de Liderazgo Situacional, por lo cual las preguntas y respuestas fueron adaptadas para poder ser aplicada a los sujetos de estudio. Con esto se puede saber el estilo de liderazgo que poseen los alumnos según año de estudio de la carrera diurna de Ingeniería Comercial de la Universidad del Bío-Bío.

### 2.1. Característica de la muestra

La muestra estuvo integrada por 175 sujetos, alumnos de la carrera de Ingeniería Comercial, campus Chillán, de entre 18 a 26 años, que están matriculados al presente año 2015. Se debe tener presente que de estos 175 sujetos a evaluar, se dividieron equitativamente entre primero y quinto año de la carrera quedando como dato final 35 encuestas por generación, siendo una muestrea estratificada.

La muestra fue estimada mediante fórmula de obtención de la muestra como la siguiente:

Formula N°1: Obtención de la muestra.

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

En donde se utilizó un E de un 4%, p que es la probabilidad de ocurrencia de variabilidad positiva de un 0,2; un q de 0,8 que es la probabilidad de ocurrencia negativa; N que es el tamaño de la población, siendo 319 personas que son los alumnos matriculados al primer semestre 2015. Además cabe destacar que se utilizará un nivel de confianza del 95%. Utilizando la tabla, o la función de Distribución Normal Estándar se puede calcular el valor de Z, que sería de 1,96.



## 2.2. Aplicación de la encuesta

A los encuestados se les entregó instrucciones por escrito de cómo realizarla, se les confirmó que la información recogida sería tratada confidencialmente, manteniendo el anonimato de los evaluados, y además se especificó que los resultados del estudio se usarían sólo con fines educacionales.

De un total de 175 encuestas a realizar, se logró contar con la resolución del 100% de estas.

La recolección de datos se desarrolló entre el 22 de Junio al 17 de Julio del presente año, de forma presencial y mediante internet, enviándoles la encuesta por medio de correos a los alumnos por año de ingreso y en última instancia, debido a la baja recolección de datos de algunos años de la carrera es que se les ubicó mediante páginas web de uso popular masivo, así logrando la totalidad de encuestas con sus resoluciones.

## 2.3. Análisis de la información

Una vez recogida la información se procedió a la construcción de una base de datos con el Software Excel, que posteriormente fue sometida a análisis.

Todo el análisis fue realizado mediante el Software Excel, en donde se recurrió a la construcción de diferentes gráficos y cuadros que encierran las variables objeto de este estudio.

## 2.4. Criterios de inclusión y exclusión

Todos los alumnos de la muestra estratificada fueron escogidos aleatoriamente siendo encuestados como parte de la investigación.

El tipo de estudio está creado de tal forma que todos los individuos tengan la misma posibilidad de responder fehacientemente la encuesta y poder hacerlo en el espacio geográfico en donde se desenvuelven dentro de la universidad o dentro de su zona de confort.



Será razón de exclusión de la investigación aquellos alumnos que de forma aleatoria quedaron fuera del número de encuestas y aquellos que no contesten todas las preguntas.

## 2.5. Resultados

Para el análisis del liderazgo situacional se repartieron 175 encuestas entre los alumnos de la Universidad del Bío-Bío entre los meses de Junio a Julio del 2015, con el propósito de identificar sus diferentes estilos de liderazgo. Los resultados obtenidos de este análisis se corresponden con las actuaciones de los alumnos que estudien en dicha universidad ante 12 situaciones planteadas. De este modo, se trata de un diagnóstico del estilo autopercebido, ya que el cuestionario lo realiza el propio alumno.

Para analizar las encuestas se explican los siguientes conceptos relacionados al estilo de liderazgo situacional: **1. Estilo dominante:** Es aquel que obtiene mayor cantidad de respuestas. **2. Estilo de apoyo:** Es el segundo estilo que posee más respuestas. **3. Adaptabilidad de estilo:** Corresponde al porcentaje en relación a la frecuencia de respuestas correspondiente a cada estilo (ejemplo: se toma la puntuación por estilo se multiplica por 100 y se divide por 12 que son las doce situaciones efectuadas en la encuesta). Si las respuestas inciden en solo un estilo significa que la adaptabilidad del comportamiento del alumno, es limitada. **4. Eficacia del estilo:** Es el grado de adecuación de las conductas de ese estilo a las situaciones a las que se aplica. Por lo tanto, cada situación requiere el correspondiente estilo y este será eficaz en el grado en que se ajuste a la situación concreta, acá se realiza la suma de los niveles de eficacia por estilo y el porcentaje se logra multiplicando el número que salió en la suma total del nivel de eficacia por cien y esto dividido por 24, que son los veinticuatro puntos que se pueden obtener como máximo en este nivel. **5. Amplitud:** Es el grado en que el comportamiento de un directivo se adecua a diferentes situaciones. Si tenemos en cuenta que el cuestionario presenta doce situaciones, con cuatro respuestas posibles para cada una de ellas (que puntúan +2, +1, -1 y -2, según el grado de adecuación situación-actuación del profesional), el ideal del resultado sería: 1) Ninguno de los estilos es mejor que los demás. 2) Máxima adaptabilidad: 3 respuestas por estilo 3) Máxima amplitud: 6 puntos por estilo (3 respuestas por +2 puntos por respuesta) 4) Máxima eficacia: 24 puntos (6 x 4).



Las encuestas que fueron adaptadas y realizadas se pueden apreciar en el anexo 4.

**Cuadro N°5. Plantilla para la tabulación de la encuesta de liderazgo situacional**

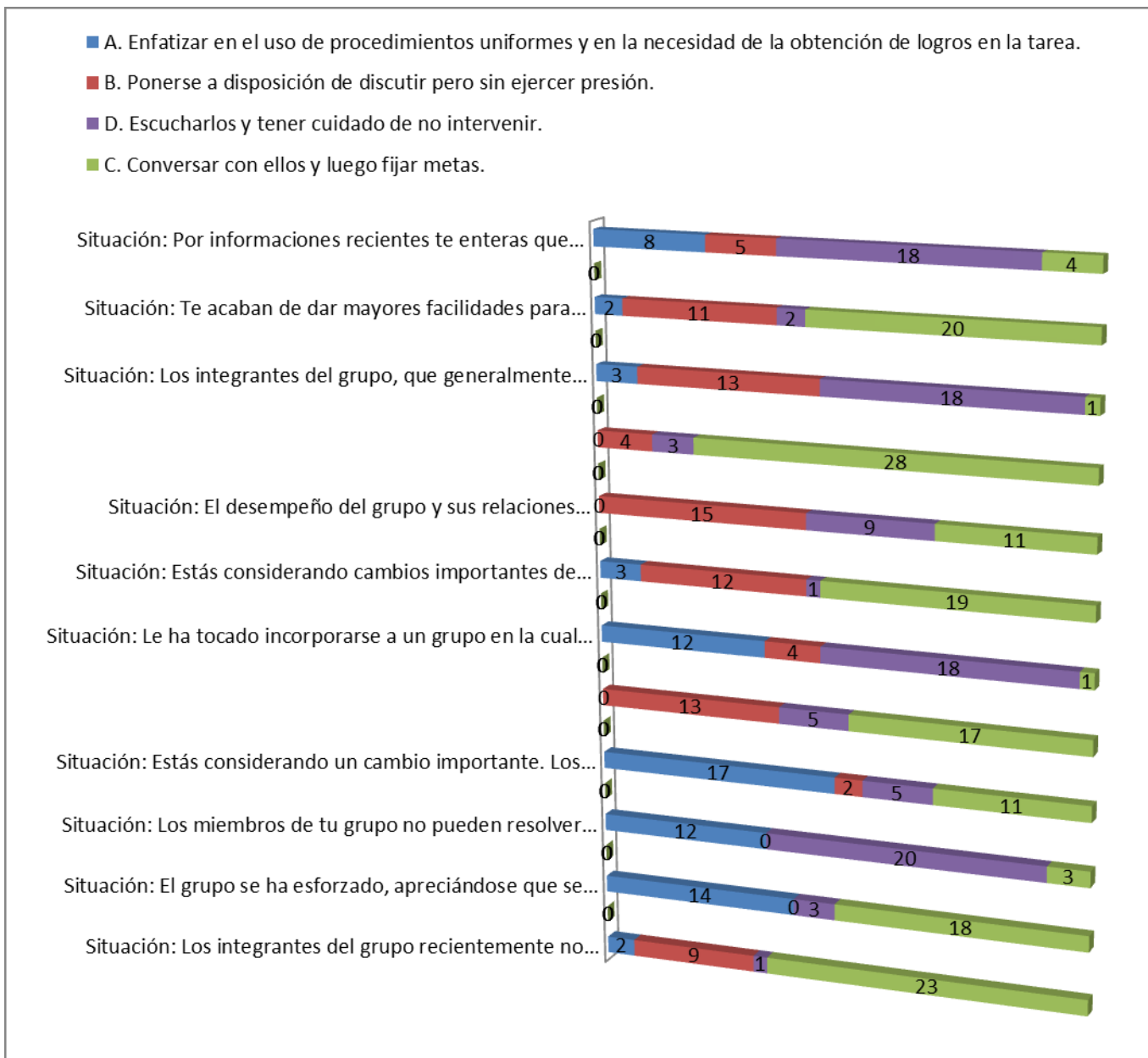
Tabulación de la encuesta de Liderazgo Situacional									
Posibles acciones a llevar a cabo									
		DIRIGIR		INSTRUIR		APOYAR		DELEGAR	
		acción	puntos	acción	puntos	acción	puntos	acción	puntos
<b>Situaciones</b>	1	A	2		1	B	-1	D	-2
	2	D	-1	A	2		1	B	-2
	3	C	-2	A	1		2	B	-1
	4	B	-2	D	-1	A	1		2
	5		2	B	1	D	-1	A	-2
	6	B	1		2	A	-1	C	-2
	7	A	-2		-1	B	2	D	1
	8	C	-2		-1	D	1	A	2
	9		2	B	1	D	-1	A	-2
	10	B	-2		2	A	1	C	-1
	11	A	-2		-1	B	2	D	1
	12	C	-2	A	-1		1	B	2
<b>SUMAS</b>		<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Conceptos</b>		Puntuación por estilo	nivel de eficacia	Puntuación por estilo	nivel de eficacia	Puntuación por estilo	nivel de eficacia	Puntuación por estilo	nivel de eficacia
<b>Adaptabilidad</b>		17%		50%		25%		8%	
Estilo Principal: <b>Instruir</b>									
Estilo de Apoyo: <b>Apoyar</b>									
Nivel de eficacia total: <b>12</b>									

Para la tabulación de datos se utilizó una plantilla como la que se muestra en el cuadro N°5, cabe destacar que esta plantilla es la que se le aplicó a un alumno, lo que está marcado en negro son las respuestas que eligió esa persona por cada situación planteada y lo que está en amarillo es su puntuación lo que conlleva a realizar sumas por cada alternativa elegida y sus respectivos valores, lo que demuestra que el mayor valor obtenido por estilo es el de Instruir, el cual ha obtenido una puntuación de 6 (observar lo que está con fondo color plomo), sin embargo el nivel de eficacia de ese estilo es 2 (observar los niveles de eficacia que están con color verde), explicándose así que las conductas de ese estilo no se adecuan a las situaciones a las que se aplica. Con respecto a la adaptabilidad, los comportamientos del alumno se adaptan a los cuatro estilos, con un 17%, 50%, 25% y 8% respectivamente lo que significa que su aptitud de liderazgo es elevada.



A continuación se apreciarán análisis detallados por año de carrera.

**Gráfico N°2 Encuestas realizadas a primer año de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad del Bío- Bío, campus Chillán.**



**Fuente:** Elaboración Propia.

Como se puede apreciar en el gráfico N°2 los colores (azul, rojo, morado y verde) indican la cantidad de alumnos que contestaron la alternativa a, b, c y d respectivamente de las 12



situaciones expresadas en las encuestas. En donde se puede extraer la cantidad de respuesta por año al ver el Anexo N°5.

**Cuadro N°6. Resumen de los resultados obtenidos en la realización de las 35 encuestas a primer año.**

Encuesta	ESTILO PRINCIPAL		ESTILO DE APOYO		NIVEL DE EFICACIA	
	NOMBRE	ADAPTABILIDAD	NOMBRE	ADAPTABILIDAD	SUMA	%
1	INSTRUIR	58,00%	DIRIGIR	25,00%	6	25,00
5	APOYAR	50,00%	INSTRUIR	33,30%	7	29,17
7	APOYAR	42,00%	INSTRUIR	33,30%	3	12,50
14	APOYAR	42,00%	INSTRUIR	33,30%	1	4,17
19	APOYAR	50,00%	DIRIGIR + APOYAR	17,00%	7	29,17
20	APOYAR	50,00%	INSTRUIR	33,30%	4	16,67
22	APOYAR	50,00%	INSTRUIR	25,00%	15	62,50
25	APOYAR	50,00%	INSTRUIR	42,00%	13	54,17
29	APOYAR	42,00%	INSTRUIR	33,30%	8	33,33
33	APOYAR	50,00%	INSTRUIR	33,30%	8	33,33
35	APOYAR	58,00%	INSTRUIR	25,00%	9	37,50
8	APOYAR + INSTRUIR	42,00%	DIRIGIR	17,00%	12	50,00
23	APOYAR + INSTRUIR	42,00%	INSTRUIR	42,00%	8	33,33
2	DIRIGIR	42,00%	INSTRUIR	33,30%	5	20,83
10	DIRIGIR	42,00%	APOYAR	33,30%	0	0,00
13	DIRIGIR	42,00%	INSTRUIR	25,00%	2	8,33
18	DIRIGIR	50,00%	INSTRUIR	33,30%	0	0,00
21	DIRIGIR	42,00%	INSTRUIR	33,30%	-2	-8,33
4	DIRIGIR + INSTRUIR	33,30%	APOYAR	25,00%	12	50,00
3	INSTRUIR	50,00%	APOYAR	25,00%	12	50,00
6	INSTRUIR	42,00%	APOYAR	33,30%	16	66,67
9	INSTRUIR	50,00%	APOYAR + DIRIGIR	25,00%	9	37,50
12	INSTRUIR	58,00%	APOYAR	25,00%	13	54,17
15	INSTRUIR	42,00%	APOYAR	33,30%	13	54,17
16	INSTRUIR	50,00%	APOYAR	33,30%	13	54,17
17	INSTRUIR	42,00%	APOYAR	25,00%	6	25,00
24	INSTRUIR	42,00%	APOYAR	33,30%	13	54,17
26	INSTRUIR	50,00%	APOYAR	33,30%	-3	-12,50
27	INSTRUIR	42,00%	APOYAR	25,00%	11	45,83
28	INSTRUIR	75,00%	DIRIGIR	17,00%	6	25,00
30	INSTRUIR	75,00%	DIRIGIR	17,00%	8	33,33
31	INSTRUIR	33,30%	DIRIGIR + APOYAR	25,00%	0	0,00
32	INSTRUIR	42,00%	DIRIGIR	33,30%	10	41,67
34	INSTRUIR	58,00%	APOYAR	25,00%	13	54,17
11	INSTRUIR + DIRIGIR	33,30%	APOYAR	33,30%	-3	-12,50

**Fuente:** Elaboración Propia.

Podemos ver en el Gráfico N°2, el estilo dominante siendo aquel que obtiene el mayor número de respuestas, lo que se puede ver evidenciado en el cuadro N°6 el cual según las encuestas el **estilo dominante de primer año** fue el de **Instruir**, en donde el alumno





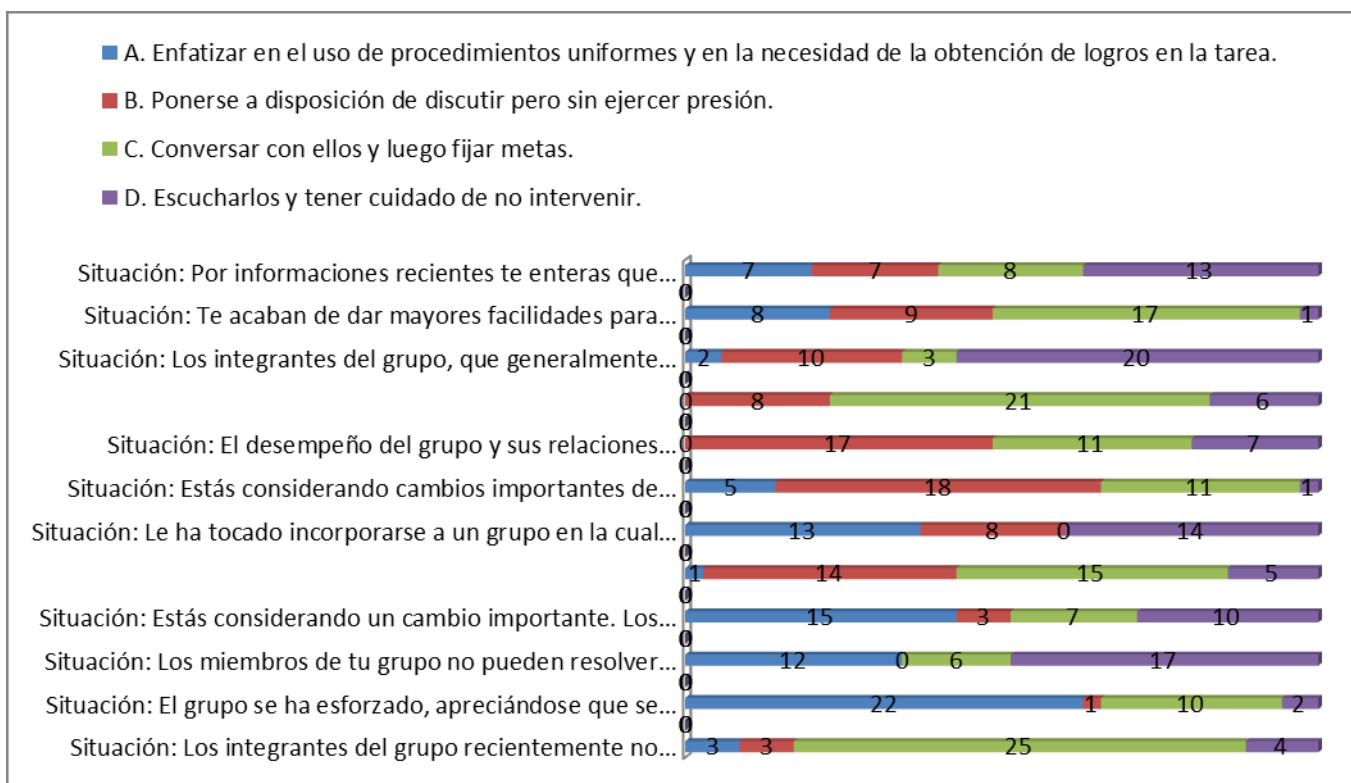
manda y controla el cumplimiento de tareas, pero además explica sus decisiones, pide sugerencias y fomenta los progresos. Su comportamiento es muy rector y animador, el cual lo obtuvieron 16 alumnos (45,71%), luego le sigue el estilo de **Apoyar**, este estilo es de facilitar el trabajo de sus colaboradores y apoya sus esfuerzos, teniendo como propósito de que se lleve a cabo el trabajo. También comparte con ellos la responsabilidad de la toma de decisiones, su comportamiento es animador y poco rector, el cual lo obtuvieron 10 alumnos (28,57%), **Dirigir** 5 alumnos (14,29%), es un estilo de impartir ordenes específicas supervisándolas de cerca para el cumplimiento de la tarea, teniendo un comportamiento poco animador y muy rector y hubo 4 alumnos que obtuvieron dos estilos dominantes los que fueron de **Dirigir + Instruir** (5,71% de los alumnos) que es característico de Ingenieros que han llegado a supervisar a otros ingenieros pero son reacios a renunciar a su “condición de ingenieros”. Piensan que nadie puede hacer las cosas mejor que ellos. Este estilo de dirección tiende a ser eficaz con niveles de madurez y desarrollo D1 y D2 (ver Anexo N°7), pero son incapaces de desarrollar humana y profesionalmente a sus colaboradores, llevándoles a su más alto potencial. Frecuentemente se ven desbordados por la crisis o la presión y la falta de tiempo. Esta situación podrán evitarla si aprenden a utilizar los estilos S3 y S4 adecuadamente (ver Anexo N°6) y de **Apoyar + Instruir** (5,71% de los alumnos).

El nivel de eficacia total más alto se encontró en la encuesta N°6, que ha obtenido 16 puntos de los 24 posibles, por lo que tiene un 66,67% de eficacia total. Esto nos indica que el alumno que ha rellenado el cuestionario ha optado, en la mayoría de las ocasiones, por el estilo de liderazgo correcto para cada situación concreta. Hay que destacar que, para esta encuesta, niveles de eficacia por encima del 50% sería porcentajes muy elevados. Por otro lado, estarían los niveles de eficacia total más bajos, los de la encuesta 10, 18 y 31 que reflejan la no concordancia de los estilos elegidos por los alumnos, con las situaciones dadas.

El nivel 0 o un nivel negativo de eficacia total quiere decir que el individuo no ha elegido el tipo de liderazgo adecuado para cada situación se ha encontrado en seis encuestas, teniendo como eficacia 0 las encuestas 10, 18 y 31 y eficacia negativa las encuestas 21, 26 y 11.



**Gráfico N°3. Encuestas realizadas a segundo año de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad del Bío- Bío, campus Chillán.**



**Fuente:** Elaboración propia.



**Cuadro N°7. Resumen de los resultados obtenidos en la realización de las 35 encuestas a segundo año.**

Encuesta	ESTILO PRINCIPAL		ESTILO DE APOYO		NIVEL DE EFICACIA	
	NOMBRE	ADAPTABILIDAD	NOMBRE	ADAPTABILIDAD	SUMA	%
1	APOYAR	42,00%	INSTRUIR	33,30%	6	25,00
3	APOYAR	50,00%	INSTRUIR	33,30%	9	37,50
10	APOYAR	33,30%	INSTRUIR + D	25,00%	15	62,50
16	APOYAR	50,00%	INSTRUIR	33,30%	5	20,83
23	APOYAR	50,00%	INSTRUIR	33,30%	10	41,67
26	APOYAR	58,00%	INSTRUIR	25,00%	11	45,83
28	APOYAR	50,00%	INSTRUIR	33,30%	9	37,50
33	APOYAR + INSTRUIR	33,30%	DIRIGIR	25,00%	9	37,50
2	APOYAR + INSTRUIR + DELEGAR	33,30%	NADA	33,30%	6	25,00
11	DIRIGIR	42,00%	INSTRUIR + A	25,00%	-2	-8,33
25	DIRIGIR	42,00%	INSTRUIR	33,30%	9	37,50
34	DIRIGIR	50,00%	APOYAR	25,00%	-5	-20,83
4	INSTRUIR	75,00%	APOYAR	17,00%	13	54,17
5	INSTRUIR	58,00%	APOYAR	25,00%	9	37,50
7	INSTRUIR	50,00%	APOYAR	42,00%	-1	-4,17
8	INSTRUIR	50,00%	APOYAR	42,00%	1	4,17
9	INSTRUIR	50,00%	DIRIGIR	33,30%	1	4,17
12	INSTRUIR	58,00%	APOYAR	25,00%	7	29,17
13	INSTRUIR	42,00%	DIRIGIR	33,30%	-1	-4,17
15	INSTRUIR	42,00%	DIRIGIR	33,30%	5	20,83
17	INSTRUIR	50,00%	DIRIGIR	33,30%	4	16,67
18	INSTRUIR	58,00%	APOYAR	25,00%	4	16,67
19	INSTRUIR	58,00%	DIRIGIR + APC	17,00%	-1	-4,17
20	INSTRUIR	42,00%	DIRIGIR	33,30%	2	8,33
21	INSTRUIR	50,00%	DIRIGIR	33,30%	9	37,50
22	INSTRUIR	58,00%	DIRIGIR	33,30%	8	33,33
24	INSTRUIR	50,00%	DIRIGIR	33,30%	5	20,83
27	INSTRUIR	50,00%	APOYAR	25,00%	4	16,67
29	INSTRUIR	42,00%	APOYAR	33,30%	15	62,50
30	INSTRUIR	50,00%	DIRIGIR	25,00%	14	58,33
31	INSTRUIR	42,00%	APOYAR	33,30%	8	33,33
32	INSTRUIR	50,00%	APOYAR	25,00%	12	50,00
35	INSTRUIR	42,00%	APOYAR	33,30%	9	37,50
6	INSTRUIR + DIRIGIR	33,30%	APOYAR	17,00%	-3	-12,50
14	INSTRUIR + DIRIGIR	33,30%	APOYAR	25,00%	6	25,00

**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede apreciar en el Cuadro N°7, el **estilo dominante** de segundo año fue el de **Instruir**, en donde el alumno manda y controla el cumplimiento de tareas, pero además explica sus decisiones, pide sugerencias y fomenta los progresos. Su comportamiento es muy rector y animador, el cual lo obtuvieron el 60% de los encuestados en este año (21 alumnos), luego le sigue el estilo de **Apoyar**, este estilo es de facilitar el trabajo de sus



colaboradores y apoya sus esfuerzos, teniendo como propósito de que se lleve a cabo el trabajo. También comparte con ellos la responsabilidad de la toma de decisiones, su comportamiento es animador y poco rector, el cual lo obtuvieron el 20% (7 alumnos), **Dirigir** es un estilo de impartir ordenes específicas supervisándolas de cerca para el cumplimiento de la tarea, teniendo un comportamiento poco animador y muy rector, lo obtuvieron el 8,9% (3 alumnos).

Acá al igual que en primer año se puede notar que no existe un grado, entre los encuestados, del estilo de delegar.

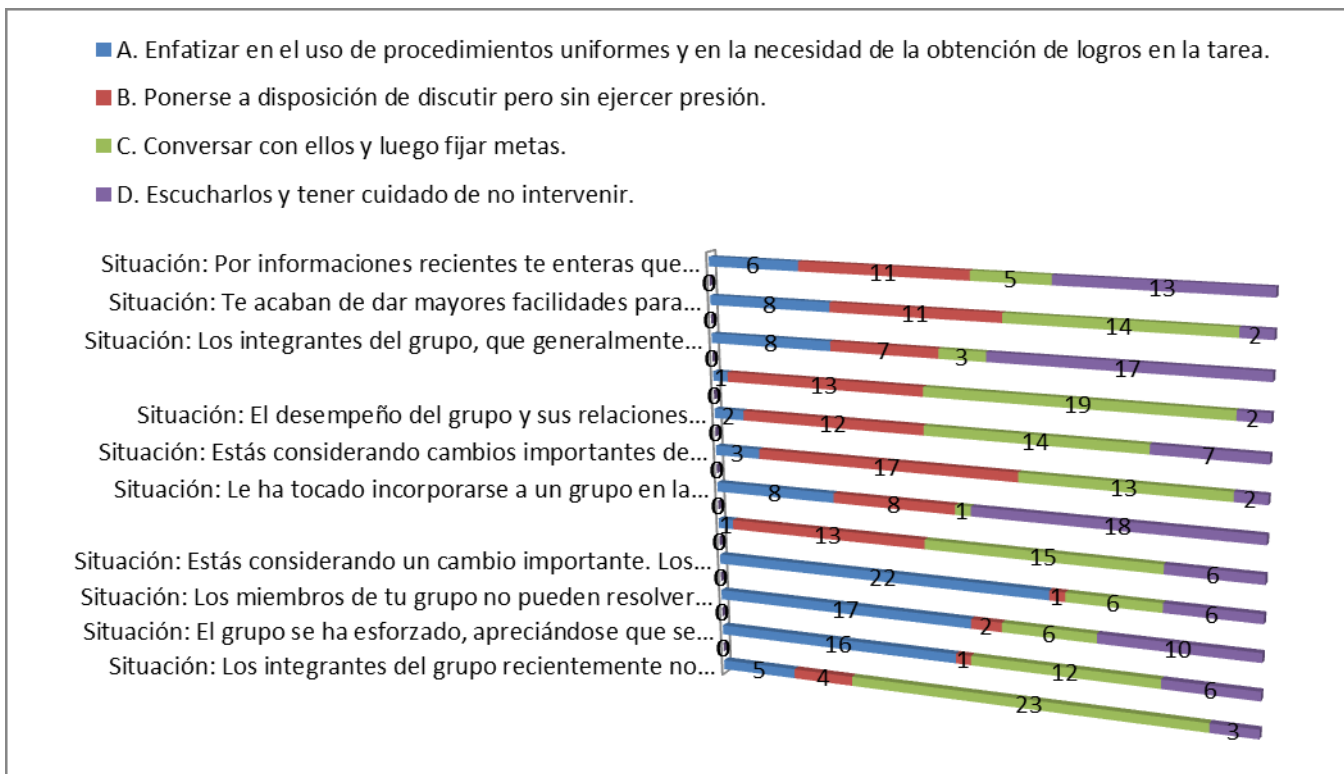
Hubo 3 alumnos que obtuvieron dos estilos dominantes los que fueron de **Dirigir + Instruir** (5,71%, equivalentes a 2 alumnos) que es característico de Ingenieros que han llegado a supervisar a otros ingenieros pero son reacios a renunciar a su “condición de ingenieros”. Piensan que nadie puede hacer las cosas mejor que ellos. Este estilo de dirección tiende a ser eficaz con niveles de madurez y desarrollo D1 y D2 (ver Anexo N°7), pero son incapaces de desarrollar humana y profesionalmente a sus colaboradores, llevándoles a su más alto potencial. Frecuentemente se ven desbordados por la crisis o la presión y la falta de tiempo. Esta situación podrán evitarla si aprenden a utilizar los estilos S3 y S4 adecuadamente (ver Anexo N°5). Y el ultimo estilo que se encontró fue el de **Apoyar + Instruir** (2,86% equivalentes a 1 alumno) que son los dos estilos elegidos para cada situación planteada y hubo sólo un alumno que tuvo tres estilos que fueron **Apoyar-Instruir y Delegar** en los estilos predominantes.

El nivel de eficacia total más alto se encontraron en las encuestas 10 y 29, que ha obtenido 15 puntos de los 24 posibles, por lo que tiene un 62,57% de eficacia total. Esto nos indica que el alumno que ha rellenado el cuestionario ha optado, en la mayoría de las ocasiones, por el estilo de liderazgo correcto para cada situación concreta. Por otro lado, estarían los niveles de eficacia total más bajos, los de la encuesta 8 y 9 que reflejan la no concordancia de los estilos elegidos por los alumnos, con las situaciones dadas.

El nivel negativo de eficacia total se ha encontrado en seis encuestas, las cuales son 6, 7, 11, 13, 19 y 34.



**Gráfico N°4. Encuestas realizadas a tercer año de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad del Bío- Bío, campus Chillán.**



**Fuente:** Elaboración propia.



**Cuadro N°8. Resumen de los resultados obtenidos en la realización de las 35 encuestas a tercer año.**

Encuesta	ESTILO PRINCIPAL		ESTILO DE APOYO		NIVEL DE EFICACIA	
	NOMBRE	ADAPTABILIDAD	NOMBRE	ADAPTABILIDAD	SUMA	%
1	INSTRUIR	50,00%	DIRIGIR	33,30%	5	20,83
10	APOYAR	50,00%	DIRIGIR + INSTRUIR	25,00%	11	45,83
15	APOYAR	42,00%	INSTRUIR	33,30%	11	45,83
26	APOYAR	42,00%	DIRIGIR	33,30%	10	41,67
18	APOYAR + DIRIGIR	33,30%	INSTRUIR	25,00%	9	37,50
2	APOYAR + INSTRUIR	33,30%	DELEGAR	25,00%	8	33,33
33	APOYAR + INSTRUIR	50,00%	NADA	50,00%	9	37,50
22	DELEGAR	42,00%	APOYAR	33,30%	4	16,67
6	DIRIGIR	50,00%	INSTRUIR	25,00%	2	8,33
7	DIRIGIR	50,00%	INSTRUIR	33,30%	1	4,17
19	DIRIGIR	42,00%	INSTRUIR	33,30%	9	37,50
23	DIRIGIR	33,30%	DELEGAR + APOYAR	25,00%	-3	-12,50
31	DIRIGIR	50,00%	INSTRUIR	25,00%	5	20,83
32	DIRIGIR	42,00%	DELEGAR + APOYAR	25,00%	5	20,83
34	DIRIGIR	50,00%	INSTRUIR	42,00%	4	16,67
28	DIRIGIR + INSTRUIR	42,00%	DELEGAR	17,00%	1	4,17
3	INSTRUIR	42,00%	APOYAR	25,00%	10	41,67
4	INSTRUIR	58,00%	APOYAR	33,30%	6	25,00
5	INSTRUIR	50,00%	DELEGAR + APOYAR	25,00%	5	20,83
8	INSTRUIR	42,00%	DIRIGIR	33,30%	8	33,33
9	INSTRUIR	58,00%	APOYAR	33,30%	13	54,17
11	INSTRUIR	50,00%	DIRIGIR + APOYAR	25,00%	5	20,83
12	INSTRUIR	42,00%	APOYAR	33,30%	16	66,67
13	INSTRUIR	42,00%	APOYAR	33,30%	8	33,33
14	INSTRUIR	67,00%	APOYAR	33,30%	2	8,33
16	INSTRUIR	50,00%	APOYAR	42,00%	13	54,17
17	INSTRUIR	83,00%	DIRIGIR + APOYAR	8,00%	4	16,67
20	INSTRUIR	42,00%	APOYAR	33,30%	9	37,50
21	INSTRUIR	50,00%	DIRIGIR + APOYAR	25,00%	10	41,67
24	INSTRUIR	42,00%	DIRIGIR + APOYAR	25,00%	9	37,50
25	INSTRUIR	60,00%	APOYAR	42,00%	11	45,83
29	INSTRUIR	58,00%	APOYAR	42,00%	8	33,33
35	INSTRUIR	50,00%	APOYAR	33,30%	11	45,83
27	INSTRUIR + APOYAR	33,30%	DIRIGIR	25,00%	7	29,17
30	INSTRUIR + APOYAR	33,30%	DIRIGIR + DELEGAR	17,00%	2	8,33

**Fuente:** Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el Cuadro N°8, el **estilo dominante** de tercer año fue el de **Instruir**, el cual lo obtuvieron un 51,43% (18 alumnos), luego le sigue el estilo de **Dirigir**, con un 20% (7 alumnos), **Apoyar** lo obtuvieron 8,57% (3 alumnos) y recién en este año se puede apreciar a un alumno con estilo de **Delegar** el cual entrega a sus colaboradores las atribuciones y responsabilidades necesarias para la toma de decisiones y la solución de problemas, su comportamiento es poco rector y poco animador.



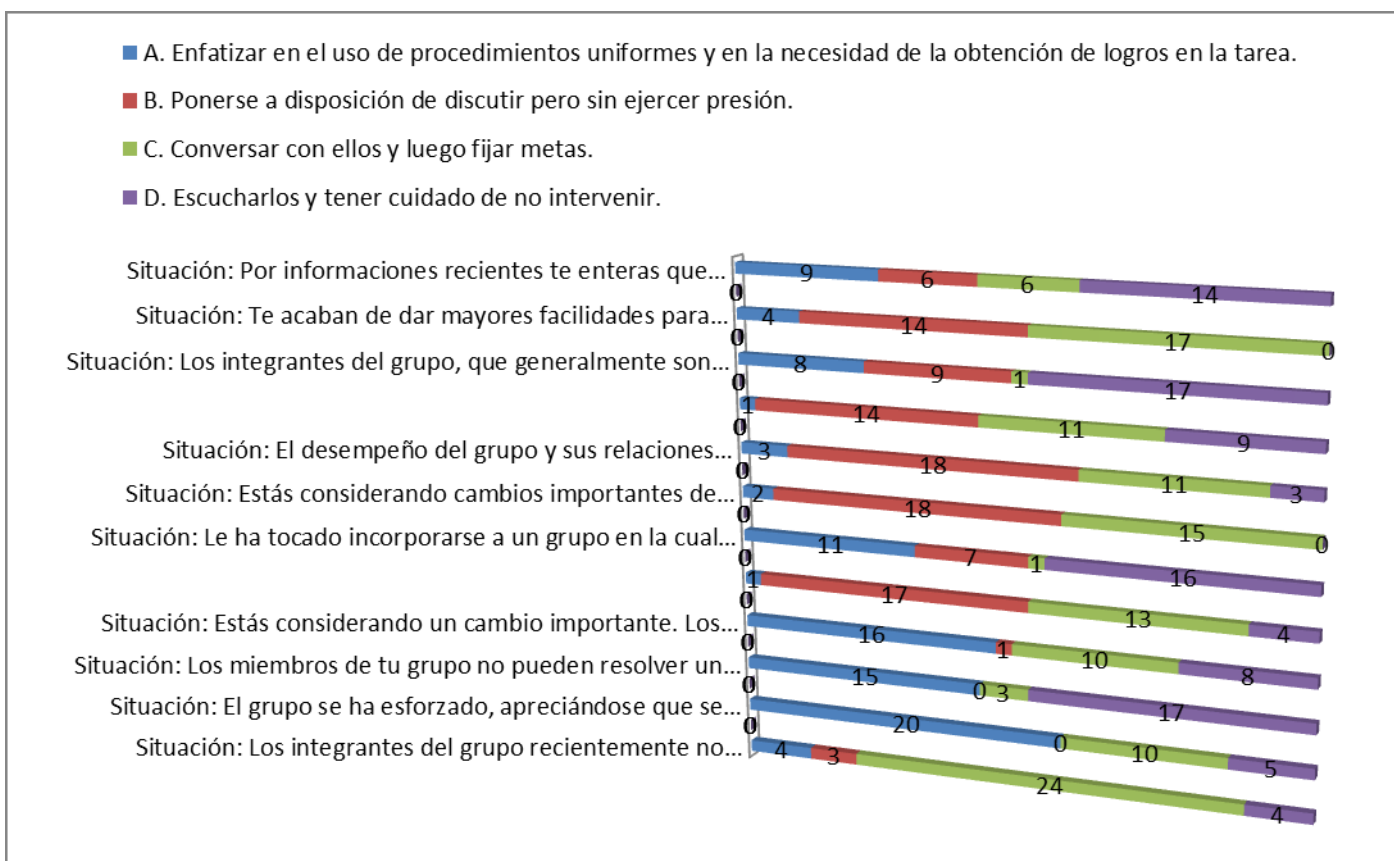
Hubo 2,85% (1 alumno) que obtuvo dos estilos dominantes los que fueron de **Dirigir + Instruir** que es característico de Ingenieros que han llegado a supervisar a otros ingenieros pero son reacios a renunciar a su “condición de ingenieros”. Piensan que nadie puede hacer las cosas mejor que ellos. Este estilo de dirección tiende a ser eficaz con niveles de madurez y desarrollo D1 y D2 (ver Anexo N°7), pero son incapaces de desarrollar humana y profesionalmente a sus colaboradores, llevándoles a su más alto potencial. Frecuentemente se ven desbordados por la crisis o la presión y la falta de tiempo. Esta situación podrán evitarla si aprenden a utilizar los estilos S3 y S4 adecuadamente (ver Anexo N°6), **De Apoyar + Instruir** presentados en un 11,43% (4 alumnos) y un alumno en **Dirigir + Apoyar**, también conocido por estilo de Teoría X- Teoría Y, porque ven a sus colaboradores o como adaptables en la teoría X de Mac Gregor, o en la teoría Y, es decir: perezosos, acomodaticios e irresponsables o activos, creativos y automotivados, tratando a los primeros de forma activa (Dirigir) y dando apoyo emocional a los segundos (Apoyar). Tienden a ser eficaz con colaboradores de grado D1 de desarrollo profesional, y moderadamente eficaz los de grados D3 y D4 (ver Anexo N°7). Clasifican a las personas en dos grupos: Me agradan/no me agradan, hacen muy poco para potenciar el desarrollo o madurez de los colaboradores que no les agradan, manteniéndoles en el nivel D1, aplicándoles el estilo S1, ya que al no ser competentes en la aplicación del estilo S2, no les permiten madurar. A los que les agradan les aplican el estilo S3, con tendencia a estabilizarlos en este nivel de desarrollo D3, no delegando en ellos atribuciones y responsabilidad, por su escasa capacidad para utilizar el estilo S4 (delegar), ver Anexo N°6.

El nivel de eficacia total más alto se encontró en la encuesta 12, que ha obtenido 16 puntos de los 24 posibles, por lo que tiene un 66,67% de eficacia total. Esto nos indica que el alumno que ha rellenado el cuestionario ha optado, en la mayoría de las ocasiones, por el estilo de liderazgo correcto para cada situación concreta. Por otro lado, estarían los niveles de eficacia total más bajos, los de la encuesta 7 y 28 que reflejan la no concordancia de los estilos elegidos por los alumnos, con las situaciones dadas.

El nivel negativo de eficacia total se ha encontrado en una encuesta, la que es la 23.



**Gráfico N°5. Encuestas realizadas a cuarto año de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad del Bío- Bío, campus Chillán.**



**Fuente:** Elaboración propia.





**Cuadro N°9. Resumen de los resultados obtenidos en la realización de las 35 encuestas a cuarto año.**

Encuesta	ESTILO PRINCIPAL		ESTILO DE APOYO		NIVEL DE EFICACIA	
	NOMBRE	ADAPTABILIDAD	NOMBRE	ADAPTABILIDAD	SUMA	%
1	APOYAR	50,00%	INSTRUIR	33,30%	10	41,67
9	APOYAR	42,00%	DIRIGIR + INSTRUIR	25,00%	7	29,17
15	APOYAR	42,00%	DIRIGIR	33,30%	2	8,33
23	APOYAR	50,00%	INSTRUIR	33,30%	5	20,83
27	APOYAR	42,00%	DIRIGIR	33,30%	10	41,67
32	APOYAR	42,00%	DIRIGIR	33,30%	5	20,83
34	APOYAR	50,00%	INSTRUIR	33,30%	11	45,83
13	APOYAR + INSTRUIR	33,30%	DIRIGIR	25,00%	3	12,50
19	APOYAR + INSTRUIR	42,00%	DIRIGIR + DELEGAR	8,00%	0	0,00
26	APOYAR + INSTRUIR	50,00%			11	45,83
28	APOYAR + INSTRUIR	50,00%			9	37,50
2	INSTRUIR	67,00%	DIRIGIR + APOYAR	17,00%	3	12,50
3	INSTRUIR	50,00%	DIRIGIR	25,00%	7	29,17
4	INSTRUIR	42,00%	DIRIGIR + APOYAR	25,00%	4	16,67
5	INSTRUIR	58,00%	APOYAR	25,00%	4	16,67
6	INSTRUIR	58,00%	APOYAR	42,00%	8	33,33
7	INSTRUIR	50,00%	APOYAR	42,00%	5	20,83
8	INSTRUIR	50,00%	DIRIGIR	25,00%	9	37,50
10	INSTRUIR	58,00%	APOYAR	25,00%	11	45,83
11	INSTRUIR	58,00%	APOYAR	33,30%	9	37,50
12	INSTRUIR	67,00%	APOYAR	17,00%	8	33,33
14	INSTRUIR	42,00%	DIRIGIR	33,30%	6	25,00
16	INSTRUIR	83,00%	DIRIGIR + APOYAR	8,00%	9	37,50
17	INSTRUIR	42,00%	DIRIGIR	25,00%	9	37,50
18	INSTRUIR	42,00%	APOYAR	33,30%	5	20,83
20	INSTRUIR	42,00%	DIRIGIR	33,30%	11	45,83
21	INSTRUIR	50,00%	APOYAR	25,00%	4	16,67
22	INSTRUIR	50,00%	APOYAR	33,30%	1	4,17
25	INSTRUIR	50,00%	APOYAR	42,00%	7	29,17
29	INSTRUIR	42,00%	APOYAR	33,30%	16	66,67
30	INSTRUIR	42,00%	APOYAR	33,30%	8	33,33
31	INSTRUIR	50,00%	DIRIGIR + APOYAR + DELEGAR	17,00%	-1	-4,17
33	INSTRUIR	58,00%	APOYAR	25,00%	13	54,17
35	INSTRUIR	58,00%	DIRIGIR + APOYAR	17,00%	13	54,17
24	INSTRUIR + DIRIGIR	33,30%	DELEGAR + APOYAR	17,00%	4	16,67

**Fuente:** Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el Cuadro N°9, el **estilo dominante** de cuarto año fue el de **Instruir**, el cual lo obtuvieron un total de 65,71% (23 alumnos), luego le sigue el estilo de **Apoyar** lo obtuvieron 20% (7 alumnos), acá se puede evidenciar que los estilos de delegar y dirigir no predominan en los encuestados.

Hubo 4 alumnos (11,43%) que obtuvieron dos estilos dominantes los que fueron de **Apoyar + Instruir** y un solo alumno el de **Dirigir + Instruir**.

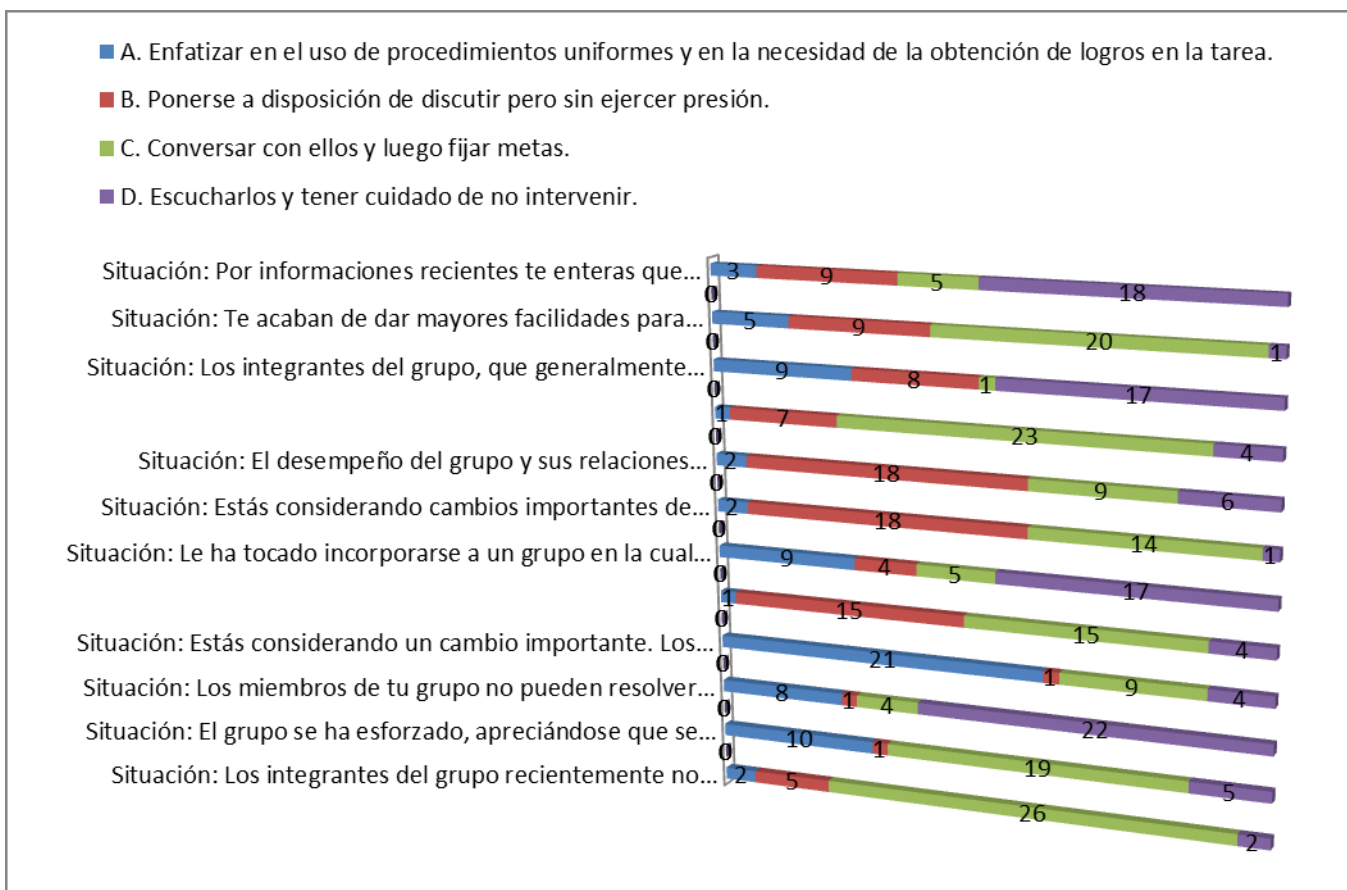


UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

El nivel de eficacia total más alto se encontró en la encuesta 29, que ha obtenido 16 puntos de los 24 posibles, por lo que tiene un 66,67% de eficacia total. Esto nos indica que el alumno que ha rellenado el cuestionario ha optado, en la mayoría de las ocasiones, por el estilo de liderazgo correcto para cada situación concreta. Por otro lado, estarían los niveles de eficacia total más bajos, los de la encuesta 22 que reflejan la no concordancia de los estilos elegidos por los alumnos, con las situaciones dadas.

El nivel negativo de eficacia total se ha encontrado en una encuesta, la que es la 31.

**Gráfico N°6. Encuestas realizadas a quinto año de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad del Bío- Bío, campus Chillán.**



Fuente: Elaboración propia.



Cuadro N°10. Resumen de los resultados obtenidos en la realización de las 35 encuestas a quinto año.

Encuesta	ESTILO PRINCIPAL		ESTILO DE APOYO		NIVEL DE EFICACIA	
	NOMBRE	ADAPTABILIDAD	NOMBRE	ADAPTABILIDAD	SUMA	%
1	APOYAR	58,00%	INSTRUIR	33,30%	15	62,50
8	APOYAR	50,00%	DIRIGIR + INSTRUIR	25,00%	12	50,00
13	APOYAR	42,00%	DIRIGIR	33,30%	5	20,83
14	APOYAR	67,00%	INSTRUIR	33,30%	5	20,83
18	APOYAR	33,30%	DELEGAR + INSTRUIR	25,00%	9	37,50
19	APOYAR	50,00%	DIRIGIR	42,00%	7	29,17
21	APOYAR	50,00%	DIRIGIR + INSTRUIR	25,00%	13	54,17
22	APOYAR	50,00%	DIRIGIR + INSTRUIR	25,00%	15	62,50
23	APOYAR	42,00%	INSTRUIR	33,30%	5	20,83
24	APOYAR	50,00%	INSTRUIR	33,30%	9	37,50
29	APOYAR	42,00%	INSTRUIR	33,30%	8	33,33
33	APOYAR	50,00%	INSTRUIR	33,30%	8	33,33
35	APOYAR	50,00%	INSTRUIR	33,30%	11	45,83
10	APOYAR + DELEGAR	50,00%			-4	-16,67
11	DIRIGIR	50,00%	APOYAR	25,00%	0	0,00
2	INSTRUIR	42,00%	DIRIGIR	17,00%	6	25,00
3	INSTRUIR	58,00%	DELEGAR + APOYAR	17,00%	6	25,00
4	INSTRUIR	42,00%	DELEGAR	25,00%	6	25,00
5	INSTRUIR	42,00%	DIRIGIR	33,30%	2	8,33
6	INSTRUIR	42,00%	DIRIGIR + APOYAR	25,00%	10	41,67
7	INSTRUIR	42,00%	APOYAR	33,30%	5	20,83
9	INSTRUIR	58,00%	DIRIGIR + APOYAR	17,00%	-1	-4,17
12	INSTRUIR	50,00%	DIRIGIR + APOYAR + DELEGAR	17,00%	-1	-4,17
15	INSTRUIR	42,00%	DIRIGIR	33,30%	8	33,33
16	INSTRUIR	58,00%	APOYAR	25,00%	17	70,83
17	INSTRUIR	50,00%	APOYAR	25,00%	8	33,33
20	INSTRUIR	50,00%	DIRIGIR	25,00%	12	50,00
25	INSTRUIR	42,00%	APOYAR	33,30%	15	62,50
26	INSTRUIR	50,00%	DIRIGIR	33,30%	2	8,33
27	INSTRUIR	42,00%	DIRIGIR + APOYAR	25,00%	11	45,83
28	INSTRUIR	58,00%	APOYAR	25,00%	5	20,83
30	INSTRUIR	42,00%	APOYAR	33,30%	12	50,00
31	INSTRUIR	33,30%	DIRIGIR + APOYAR	25,00%	0	0,00
32	INSTRUIR	50,00%	DIRIGIR	25,00%	12	50,00
34	INSTRUIR	58,00%	APOYAR	25,00%	13	54,17

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el Cuadro N°10, el **estilo dominante** de quinto año fue el de **Instruir**, el cual lo obtuvieron un total del 57,14% equivalentes a 20 alumnos, luego le sigue el estilo de **Apoyar** lo obtuvieron 13 alumnos (37,14%) y se finaliza con el estilo de **Dirigir** con un 2,86% (obtenido por un alumno).

Hubo 1 alumno equivalente al 2,86% que obtuvo dos estilos dominantes el que fue de **Apoyar + Delegar**.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

El nivel de eficacia total más alto se encontró en la encuesta 16, que ha obtenido 17 puntos de los 24 posibles, por lo que tiene un 70,83% de eficacia total. Esto nos indica que el alumno que ha rellenado el cuestionario ha optado, en la mayoría de las ocasiones, por el estilo de liderazgo correcto para cada situación concreta. Por otro lado, estarían los niveles de eficacia total más bajos, los de la encuesta 11 y 31 que reflejan la no concordancia de los estilos elegidos por los alumnos, con las situaciones dadas.

El nivel negativo de eficacia total se ha encontrado en tres encuestas, las que son 9, 10 y 12.



## VI. Conclusiones.

La carrera de Ingeniería Comercial es una carrera que busca generar al mundo laboral profesionales con herramientas de análisis, comprensión y práctica en todas las áreas impartidas por esta y también en el desarrollo de personas con habilidades blandas. Para ello, la formación debe ser de primer nivel, debido a que existe una gran competitividad en el mundo laboral, provocando así que las empresas y organizaciones busquen y compitan por reclutar en sus líneas a los mejores profesionales.

El foco de la memoria de título se centró en el estudio de los cursos que existen en Ingeniería Comercial y las asignaturas impartidas para saber si la carrera ofrece en su malla curricular asignaturas orientadas al liderazgo, quedando demostrado, en el análisis anteriormente desarrollado, de que la carrera mayoritariamente genera habilidades para trabajar en equipo o grupo. Este es uno de los componentes del liderazgo, y es uno de los principales componentes para la creación del liderazgo del alumno, debido a que muchas veces en grupos existen alumnos que no les gusta dirigir u orientar por lo que obligatoriamente nace un líder, todo por un fin en común, que es obtener una buena calificación. Pero en ofrecer específicamente el liderazgo en las competencias genéricas de las asignaturas, se ve como una debilidad debido a que al total de 61 asignaturas de la malla, menos del 20% poseen estas competencias, dejando en evidencia que hace falta equiparar la competencia genérica de liderazgo con las de trabajo en equipo.

También se desarrolló el análisis de encuestas para saber el tipo de liderazgo autopercebido por el alumno, el cual arrojó que:

- En *primer año* hubo menos diferencia del estilo de liderazgo entre ellos los que obtuvieron un 45% en Instruir (equivalente a 16 alumnos), 28,58% en Apoyar y un 14, 29% en Dirigir. (ver Anexo N°8). Tal como se mencionó anteriormente, al estar cursando recién el primer año en donde se imparte cursos de conocimientos y habilidades generales es que no se ve bien definido el tipo de liderazgo, aún no han pasado por las diferentes etapas que se ofrece en la carrera, por lo que aún mantienen el estilo de liderazgo que poseen de antes.



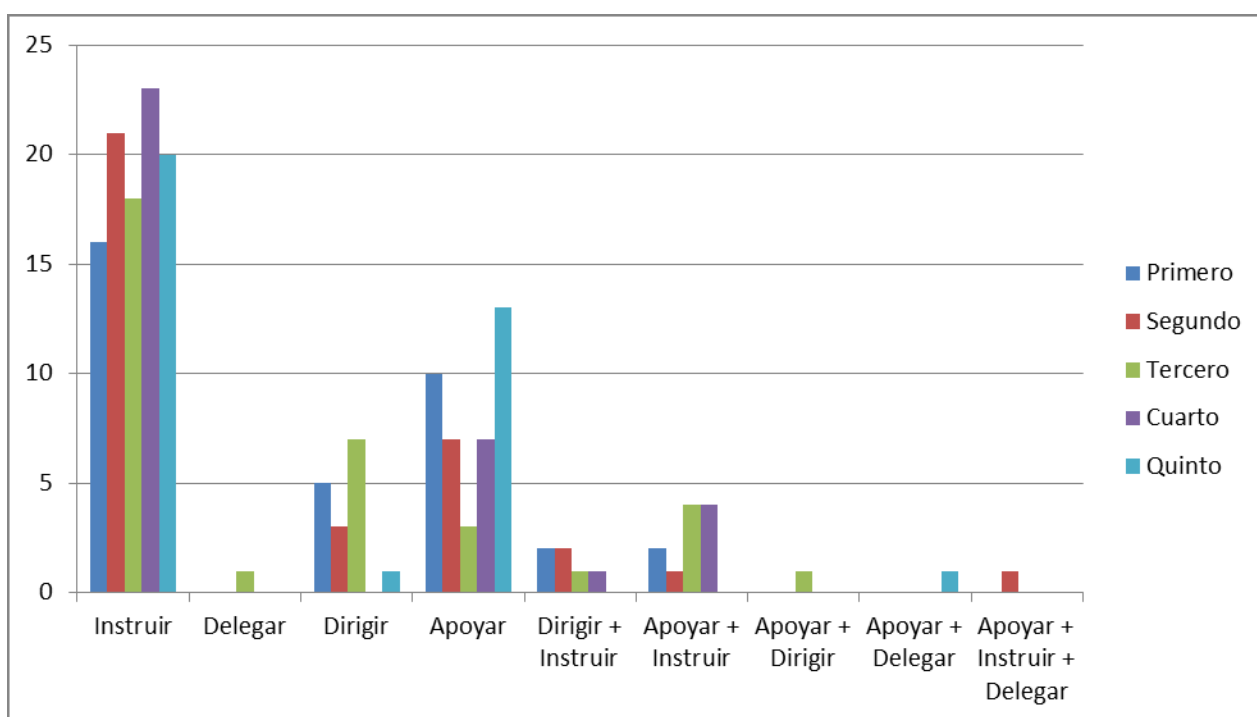
- Se aprecia que en *segundo año* se encontró la mayor cantidad de nivel negativo de eficacia total, se basa en que el individuo no ha elegido el tipo de liderazgo adecuado para cada situación, encontrándose en seis encuestas. Uno de los motivos que podría haber causado esto es que al momento de realizar la encuesta, muchos estuvieron reacios a realizarla, lo que pudo haber influenciado en las respuestas. O simplemente, porque están en proceso del cambio que implica al haber pasado el primer año adquiriendo conocimientos nuevos y están tratando de adaptarlos a su estilo, conllevando a que haya este tipo de respuestas negativas.
- En *tercer año* se pudo presenciar que de todos los alumnos encuestados se presentaron los cuatro estilos de liderazgo que son: Instruir, delegar, dirigir y apoyar, es el único año que se presencian los cuatro estilos, cada uno por separado en diferentes alumnos. Esto puede ser porque se encuentran cursando ya la mitad de la carrera, por lo que ya pasaron los dos primeros años, que son años en donde se imparten los conocimientos básico de las asignaturas y de lo que se aproxima para empezar a enfocarse en áreas más fuertes de la carrera, en la cual se empieza el momento en que se define más marcada el tipo de liderazgo, tal como evidencian las encuestas en que cuarto y quinto tienen dos rasgos de tipo de liderazgo bien identificados (ver Anexo N°8).
- En *cuarto año* de la carrera, fue en donde se encontró la máxima cantidad de alumnos predominantes en un solo estilo, con un total de 65,71% que equivalen a 23 alumnos, que poseen un perfil del estilo de Instruir, que posee como principales rasgos los de realizar labores como mandar y controlar el cumplimiento de las tareas, explicando sus decisiones, pidiendo sugerencias y fomentando el progreso. El comportamiento que posee una persona con este tipo de perfil es de ser muy rector y muy animador.
- Se destaca que en *quinto año* se encontró el nivel de eficacia total más alto que ha obtenido 17 puntos de los 24 posibles, por lo que tiene un 70,83% de eficacia total. Esto nos indica que el alumno que ha respondido el cuestionario ha optado, en la mayoría de las ocasiones, por el estilo de liderazgo correcto para cada situación concreta. Esto puede ser motivo de que como es el último año de la carrera, ya han



pasado por todas las etapas ofrecidas por esta y han adoptado un estilo de liderazgo influenciado por el actuar del día a día dentro de las aulas universitarias.

En general los cinco cursos poseen el estilo de liderazgo de Instruir como mayor rasgo de los encuestados, luego le sigue el de apoyar para finalizar con menor porcentaje el de dirigir, lo que se puede apreciar a continuación.

Gráfico N°7 Resumen de los estilos de liderazgo presentes en los 5 niveles de la carrera de Ingeniería Comercial.



**Fuente:** Elaboración propia.

Para finalizar, se debe destacar que la universidad cumple con un rol en la sociedad el cual es elemental para el crecimiento económico y desarrollo del país, la que consiste en la movilidad social mediante la apertura de nuevas oportunidades logrando incorporar a los alumnos universitarios al mundo laboral con los conocimientos necesarios en el campo de educación que estos han optado además, de ser el centro de reflexión y generación de nuevos conocimiento integrando la diversidad cultural, religiosa y política, logrando el desarrollo personal y profesional.



## VII. Recomendaciones.

Ya finalizada la elaboración de este trabajo, sólo queda decir, que a modo de recomendación personal, se espera que analicen la cantidad de formaciones integrales que existen en la malla curricular, siendo de ocho ramos, debido a que en general los alumnos tienen dificultad para cumplirlas ya que: Existen “topones de horario” con las asignaturas establecidas por la carrera y muchas no se imparten en el campus Fernando May tales como: Las formaciones integrales de oferta institucional para todas las carreras de la sede Chillán de un total de 38 asignaturas, un 31,58% no se impartieron debido a que no se obtuvo el mínimo de alumnos inscritos que es un total de 15 personas, 23,68% (9 asignaturas) son ofrecidas en el campus la Castilla y un **44,74% son realizadas en el campus Fernando May**. Con relación a la Formación Integral en actividades extraprogramáticas para todas las carreras de la sede Chillán de un total de 21 asignaturas, un 9,52% no fueron dictadas por falta de alumnos inscritos, un 42,86% fueron dictadas en la sede La Castilla, el 4,76% equivalente a una asignatura fue dictada en el Colegio Tecnológico Darío Salas, un 14,29% fueron impartidas en el Centro de Extensión y tan solo un **28,57% fueron impartidas en el campus Fernando May**. (Fuente: Unidad de Formación Integral<sup>5</sup>). Todos los datos se extrajeron del cuadro que se puede apreciar mejor en el Anexo N°9.

Las formaciones integrales son asignaturas que la Universidad imparte por lo que están dirigidas a todas las carreras de la institución. Es por eso que la carrera de Ingeniería Comercial no controla los conocimientos y dificultades que representan.

Por lo cual, es recomendable dejar un porcentaje de no más del 50% de las formaciones integrales para que el alumno realice otras actividades académicas externas a la carrera, que fomentan las capacidades genéricas que ofrece ésta y para que tengan un momento de realizar actividades recreativas a gusto para dar un valor agregado a sus capacidades personales, ya que se ha visto muchas veces que se inscriben en las formaciones integrales que quedan sin ser del agrado del alumno, sólo inscriben con el fin

---

<sup>5</sup> Olguín, Constanza, Ingeniero Comercial. Coordinadora Unidad de Formación Integral. Universidad del Bío – Bío. Chile, 2015.





UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

de cumplir los prerrequisitos exigidos por la carrera, siendo generalmente desmotivante asistir y con el resto del porcentaje modificarlas y adaptarlas a asignaturas obligatorias impartidas por la carrera de Ingeniería Comercial, como talleres de liderazgo debido a la baja cantidad de asignaturas realizadas con esta competencia genérica y que es de relevancia para ofrecer alumnos egresados a un mundo cada día más exigente, como también empezar a fomentar salidas a empresas externas para conocer la realidad del mundo laboral y ver que el liderazgo sí es un tema que debe ser analizado e impartido con mayor complejidad para lograr ofrecer al mundo laboral a personas con cierta ventaja competitiva frente a sus pares de otras universidades.

Con relación al plan de estudio, se debiese considerar y profundizar más en el desarrollo de habilidades tales como: Comunicación, autoaprendizaje e iniciativa personal, interacción social, la creatividad y la innovación, la capacidad de seleccionar, integrar y aplicar conocimientos, las habilidades y capacidades específicas para la profesión como lo es el liderazgo, enfrentar problemas y motivar eficazmente entre otras.



### VIII. Bibliografía.

- Álvarez, A. (2000). *Relación entre los cinco factores de la personalidad y los estilos de liderazgo*. Trabajo de grado de licenciatura no publicado, Escuela de Psicología, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Bass, B.M., *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York, Free Press, 1985.
- Cardona, Pablo (2007), “*Como desarrollar las competencias de liderazgo*”, 3ª ed. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, 2007.
- Cáceres, P. (2007). *Liderazgo estudiantil desde una perspectiva de género en la Universidad de Granada*. Tesis doctoral. Universidad de Granada.
- Chiavenato, I. “*Gestión del Talento Humano*”. Editorial McGrawHill. México, 2002
- Constantino, Cathy A. y Merchant, Christina Sickles (1997). “*Diseño de sistemas para enfrentar conflictos, una guía para crear organizaciones productivas y sanas*”, Ediciones Juan Granica, S.A.
- Cuevas, M.; Díaz, F. y Hidalgo, V. (2007). «*El liderazgo como criterio de calidad en el Modelo Europeo de Excelencia: un estudio sobre la importancia que le atribuyen los directores*», Revista Española de Pedagogía.
- Epitropaki, O., Butcher, V. y Milner, C. “*Transformational leadership and moral reasoning*”. Journal of Applied Psychology 2002, Vol. 87, N°2, pág 304-311.
- Gibb, C. “*Los principios y rasgos del liderazgo*”. Universidad de Texas. Texas, 1969.
- Hampton, David, R., “*Administración*”. Editorial Prentice Hall, 8ª edición. México, 2005.
- Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H; Johnson, Dewey E., “*Administración del comportamiento organizacional liderazgo situacional*”. Editorial Prentice Hall, 7ª edición. México, 1998.
- Hunter, James C., “*La paradoja: un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*”. Editorial Barcelona: Empresa activa, 1999.
- Koonzt, H. y Weihrich, H. “*Administración*”. Editorial McGraw-Hill. México, 1990.



- Myers, M. y Myers, G. “*Administración mediante la comunicación*”. Editorial McGraw-Hill. México, 1963.
- Parra Duque, D. “*Creativamente*”. Grupo Norma. Bogotá, 2003.
- Pizarro, R. “*Rasgos y actitudes del profesor efectivo*”. Tesis para optar al grado de Magister en Ciencias de la Educación. Pontificia Universidad Católica de Chile. Chile, 1985.
- Rice, A.K. (2005). “*Aprendizaje de liderazgo; relaciones interpersonales e intergrupales*”. A.K. Rice; traducción ed. en inglés Ricardo Sheffick.- 2ª ed. Barcelona: Herder, 1985.
- Robbins Stephen. “*Administración*”. Editorial Prentice Hall, 8ª edición. México, 2005.
- Robbins, Stephen. “*Comportamiento Organizacional*”. Editorial Pearson Educación, 10ª edición. México, 2004.
- Robbins, S y Coulter, M. *Administración*. Editorial Pearson Educación, 8ª edición., México, 2005.
- Robbins, S y Judge, T. *Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson Educación, 15ª edición. México 2013.
- Rodríguez, D. “*Diagnóstico Organizacional*”. Editorial AlfaOmega. 6ª edición. México, 2005.
- Rojas Demóstenes. *Técnicas de comunicación ejecutiva*. Editorial McGraw-Hill. México, 1995.
- Robbins Stephen “*Comportamiento Organizacional*”. Editorial Prentice Hall, 6ª edición. México, 1993.
- Stoner, J. y Wankel, Ch. (1990). “*Administración*”. Editorial Prentice May. México
- Zaccaro, S., Heinen, B y Shuffler, M. (2009). *Team Leadership and team effectiveness*. En E. Salas, G.F. Goodwin y C.S. Burke (Eds.) *Team effectiveness in complex organization: cross-disciplinary perspectives and approaches* (pp. 83-111). Nueva York: Psychology Press.
- Zaccaro, S., Rittman, A. y Marks, M.A. (2001). *Team Leadership. The Leadership Quarterly*, 12, 451-483.



## IX. Linkografía.

- López Carlos. (2001, julio 11). *Teoría X y teoría Y de Douglas McGregor, sus fundamentos*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos/>
- Carvajal, S. y Velasco, M. (2011, Marzo). *Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la Universidad ICESI*. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232011000100004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232011000100004&script=sci_arttext)
- Casares Arrangois, D. "Liderazgo, capacidades para dirigir". México, DF, 1996. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos81/el-liderazgo/el-liderazgo2.shtml#ixzz3mhoY7ssR>
- Lupano, M. y Castro, A. *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. Recuperado de <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>
- Castro, E., Miquilena, E. y Peley, R. *Las nuevas tendencias del liderazgo: hacia una nueva visión de las organizaciones educativas*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73712104>
- Vásquez-Párraga, Arturo. *Reseña de "Teoría y diseño organizacional"* de Richard L. Daft Panorama Socioeconómico [en línea] 2006, 24 (julio). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39903212> ISSN 0716-1921
- ChangingMinds.org. "Charismatic Leadership". Recuperado de <http://info.worldbank.org/etools/docs/library/200854/section10/10e6CharismaticLeadershipOctx3.pdf>
- Llacuna, J. & Pujol, L. 2008. NTP 685: *La comunicación en las organizaciones*. Consultado el 5 de Junio, 2015, del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo dependiente del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España. Recuperado de [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp\\_685.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf)



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

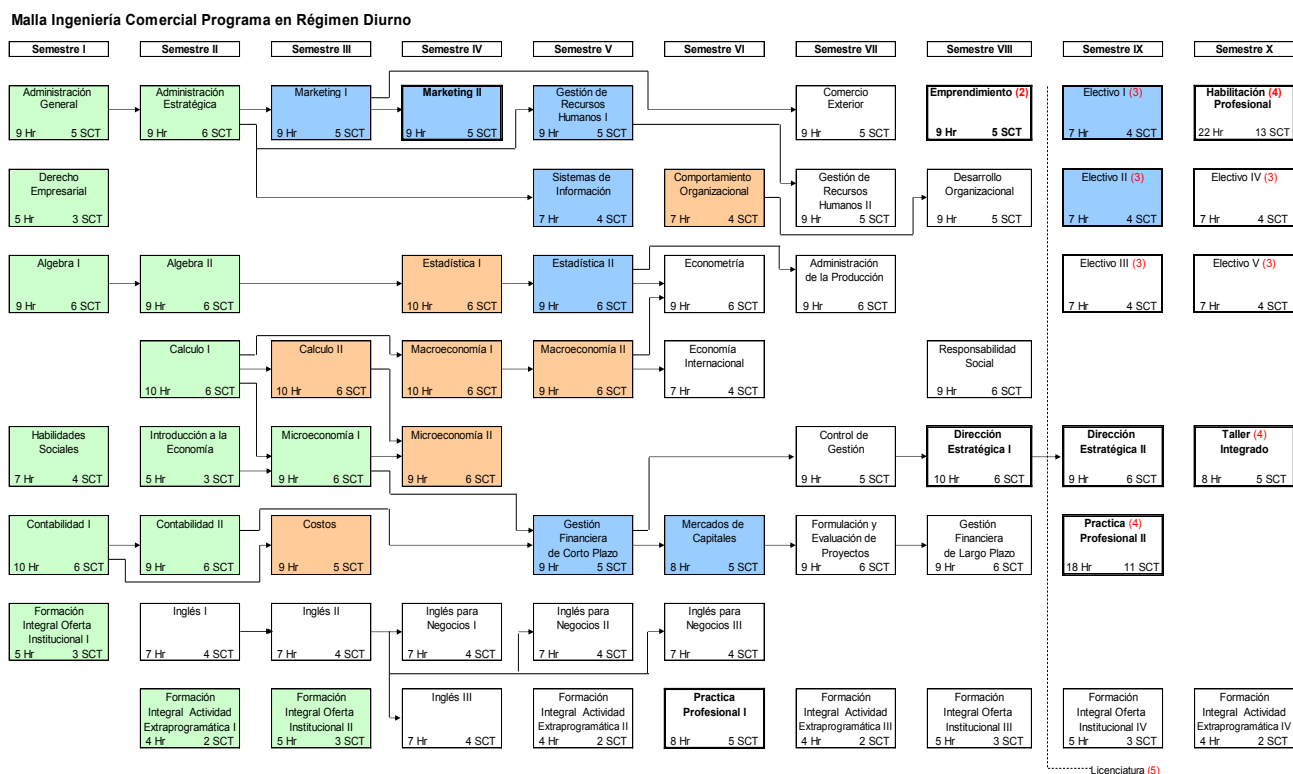
- Del Villar Sebastián. (2002, abril 4). *Ventajas del trabajo en equipo*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/ventajas-del-trabajo-en-equipo/>.
- “*Estudio exploratorio sobre los niveles de autoestima en infantes de nivel primaria con y sin discapacidad física*”. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos59/autoestima-nivel-primario/autoestima-nivel-primario2.shtml>
- “*Definición de autoestima: Conceptos de autoestima según diferentes autores y Abraham Maslow*”. Psicólogos en línea 2015. Recuperado de <https://psicologosenlinea.net/23-definicion-de-autoestima-conceptos-de-autoestima-segun-diferentes-autores-y-abraham-maslow.html>



## X. Anexo

### Anexo N°1.

#### Malla curricular



### Anexo N°2.

#### Asignaturas con competencias genéricas de liderazgo o sus componentes

- ✓ El primer año de las 13 asignaturas ofrecidas se puede observar que:

*Administración General* contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, tales como la realización de trabajo en equipo, apoyando en el perfil genérico de la Universidad del Bío- Bío en la dimensión trabajo colaborativo mediante contenidos actitudinales tales como: Criterios para el trabajo colaborativo y técnicas de comunicación para presentar resultados.



**Contabilidad I** contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, tales como trabajar y articular equipos de trabajo, apoyando en el perfil genérico antes mencionado mediante contenidos actitudinales tales como: Criterios para el trabajo colaborativo, criterios éticos y criterios para definir a la contabilidad como una herramienta útil para la toma de decisiones.

**Derecho empresarial** contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, tales como solucionar problemas, manejando el conflicto, tomando decisiones en pos de beneficios comunes, también de poseer comportamiento ético y responsable en el ámbito laboral y social, apoyando al perfil genérico de la Universidad en las dimensiones: capacidad para comunicarse, responsabilidad social mediante contenidos actitudinales tales como: Criterios para el trabajo colaborativo, trabajo colaborativo entre otras.

**Habilidades sociales** contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, tales como solucionar problemas manejando el conflicto y tomando decisiones en pos de beneficios comunes, trabajar y articular equipos de trabajo; liderar nuevas ideas; poseer disposición para enfrentar diferentes escenarios y apertura al aprendizaje permanente; poseer un comportamiento ético y responsable en el ámbito laboral y social. Apoyando al desarrollo de las competencias del perfil genérico de la Universidad en las dimensiones: capacidad para comunicarse, trabajo colaborativo, capacidad emprendedora y liderazgo, disposición para el aprendizaje, responsabilidad social mediante contenidos actitudinales tales como: Disposición favorable para desarrollar su autoconocimiento y autocontrol, disposición a escuchar activamente y disposición para trabajar en equipo.

**Administración estratégica** contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, tales como trabajar y articular equipos de trabajo; solucionar problemas, manejando el conflicto y tomando



decisiones en pos de beneficios comunes; liderar nuevas ideas; poseer disposición para enfrentar diferentes escenarios y apertura al aprendizaje permanente. Apoyando al desarrollo de las competencias del perfil genérico de la Universidad en las dimensiones: capacidad para comunicarse, trabajo colaborativo, capacidad emprendedora y liderazgo, disposición para el aprendizaje, responsabilidad social mediante contenidos actitudinales tales como: Criterios para trabajar en equipo y rol de cada estudiante, y técnicas de comunicación para presentar resultados.

***Inglés I*** contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, tales como trabajar y articular equipos de trabajo, mediante contenidos actitudinales tales como: Disposición favorable al aprendizaje de una segunda lengua, trabajo en equipo.

***Introducción a la economía*** contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, tales como trabajar y articular equipos de trabajo, apoyando al desarrollo de las competencias del perfil genérico de la Universidad en las dimensiones: trabajo colaborativo y disposición para el aprendizaje mediante contenidos actitudinales tales como: Criterios de rigurosidad en el desarrollo de problemas y uso de lenguaje formal.

***Contabilidad II*** contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, tales como trabajar y articular equipos de trabajo, poseer habilidades directivas tales como empatía, asociatividad, adaptación, participación y capacidad para influir en los demás, además contribuye al desarrollo de las competencias del perfil genérico de la Universidad en las dimensiones: disposición para el aprendizaje, trabajo colaborativo y responsabilidad social mediante contenidos actitudinales tales como: criterios para trabajar en equipo.

***Álgebra II*** contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, tales como solucionar problemas, manejando el conflicto y tomando decisiones en pos de beneficios comunes; trabajar y articular





equipos de trabajo; poseer habilidades directivas como empatía, asociatividad, adaptación, participación y capacidad para influir en los demás. También favorece al desarrollo de las competencias del perfil genérico de la Universidad en las dimensiones: capacidad para comunicarse y trabajo colaborativo mediante contenidos actitudinales tales como: criterios de rigurosidad en el desarrollo de problemas y orientaciones para trabajo colaborativo.

**Calculo I** contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, tales como trabajar y articular equipos de trabajo favoreciendo el desarrollo de las competencias del perfil genérico de la Universidad en las dimensiones de trabajo colaborativo y disposición del aprendizaje mediante contenidos actitudinales tal como orientaciones para trabajo colaborativo.

- ✓ El segundo año de las 12 asignaturas ofrecidas se puede observar que:

**Costos** contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, tales como trabaja y articula equipos de trabajo, favoreciendo el desarrollo de las competencias del perfil genérico de la Universidad en la dimensión de trabajo colaborativo mediante contenidos actitudinales tales como estrategias para el trabajo en equipo y capacidad de análisis.

**Inglés II** contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, tales como trabajar y articular equipos de trabajo favoreciendo al desarrollo de las competencias del perfil genérico de la Universidad en cuanto a trabajo colaborativo mediante el siguiente contenido actitudinal: disposición a interactuar.

**Calculo II** contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, como las mencionadas anteriormente mediante el siguiente contenido actitudinal como orientaciones para trabajo colaborativo.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**Marketing I** contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, tales como solucionar problemas, manejando el conflicto y tomando decisiones en pos de beneficios comunes y trabajar y articular equipos de trabajo favoreciendo al desarrollo de las competencias genéricas de la Universidad en las dimensiones de capacidad para comunicarse, trabajo colaborativo y disposición para el aprendizaje mediante contenidos actitudinales como criterios para trabajar y articular equipos de trabajo y criterios para trabajo colaborativo.

**Microeconomía I** contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, tal como la de trabajar y articular equipos de trabajo favoreciendo el desarrollo del perfil genérico de la Universidad en lo que se refiere el trabajo colaborativo.

**Inglés III** contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, tal como trabajar y articular equipos de trabajo favoreciendo el perfil genérico de la Universidad en cuanto a trabajo colaborativo.

**Inglés para negocios I** contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, tal como trabajar y articular equipos de trabajo mediante contenido actitudinal como técnicas de persuasión.

**Macroeconomía I** contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, tal como solucionar problemas, manejando el conflicto y tomando decisiones en pos de beneficios comunes favoreciendo las competencias del perfil genérico de la Universidad en lo que se refiere a capacidad para comunicarse, capacidad emprendedora y liderazgo.

**Marketing II** contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, tales como solucionar problemas manejando el conflicto y tomando decisiones en pos de beneficios comunes; trabajar y articular equipos de trabajo; liderar nuevas ideas; poseer habilidades directivas como



empatía, asociatividad, participación y capacidad para influir en los demás. Favoreciendo las competencias del perfil genérico de la Universidad en las dimensiones de capacidad emprendedora y liderazgo, trabajo colaborativo y capacidad para comunicarse mediante el contenido actitudinal de criterios para trabajo colaborativo y la formación de grupos.

***Microeconomía II*** contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, tales como trabajar y articular equipos de trabajo; poseer disposición para enfrentar diferentes escenarios y apertura al aprendizaje permanente; poseer habilidades directivas como empatía, asociatividad, participación y capacidad para influir en los demás aportando al desarrollo de las competencias del perfil genérico de la Universidad en lo que se refiere a trabajo colaborativo.

- ✓ El tercer año de las 13 asignaturas ofrecidas se puede observar que

***Gestión de recursos humanos*** contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, tales como solucionar problemas, manejando el conflicto y tomando decisiones en pos de beneficios comunes; trabajar y articular equipos de trabajo; liderar nuevas ideas; poseer habilidades directivas como empatía, asociatividad, adaptación, participación y capacidad para influir en los demás favoreciendo las competencias del perfil genérico de la Universidad en las dimensiones de capacidad para comunicarse, trabajo colaborativo y capacidad emprendedora y liderazgo mediante contenidos actitudinales como orientaciones para el trabajo en equipo, orientaciones en la toma de decisiones y orientaciones para comunicar resultados.

***Gestión financiera de corto plazo*** contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, como trabajar y articular equipos de trabajo aportando al desarrollo de las competencias del perfil genérico de la Universidad en la dimensión de trabajo colaborativo.



***Inglés para negocios II*** contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, como trabajar y articular equipos de trabajo aportando al desarrollo de las competencias del perfil genérico de la Universidad en cuanto a trabajo colaborativo mediante contenido actitudinal como demostrar buena disposición a trabajar en equipo.

***Macroeconomía II*** contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, como trabajar y articular equipos de trabajo aportando al desarrollo de las competencias del perfil genérico de la Universidad en cuanto a trabajo colaborativo.

***Sistemas de información*** contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, tales como trabajar y articular equipos de trabajo y liderar nuevas ideas aportando al desarrollo de las competencias del perfil genérico de la Universidad en lo que se refiere a disposición para el aprendizaje, trabajo colaborativo, capacidad emprendedora y liderazgo mediante contenidos actitudinales de criterios para trabajar y articular equipos de trabajo; y pensamientos críticos y analíticos.

***Economía internacional*** contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, tales como solucionar problemas manejando el conflicto y tomando decisiones en pos de beneficios comunes; trabajar y articular equipos de trabajo; liderar nuevas ideas; poseer habilidades directivas como empatía, asociatividad, adaptación, participación y capacidad para influir en los demás favoreciendo al desarrollo de las competencias del perfil genérico de la Universidad en las dimensiones: capacidad para comunicarse, trabajo colaborativo, capacidad emprendedora y liderazgo.

***Inglés para negocios III*** contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, como trabajar y articular equipos de trabajo



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

aportando al desarrollo de las competencias del perfil genérico de la Universidad en cuanto a trabajo colaborativo.

***Comportamiento organizacional*** contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, tales como solucionar problemas manejando el conflicto y tomando decisiones en pos de beneficios comunes; trabajar y articular equipos de trabajo; liderar nuevas ideas; y poseer habilidades directivas como empatía, asociatividad, adaptación, participación y capacidad para influir en los demás favoreciendo al desarrollo de competencias de perfil genérico de la Universidad en las dimensiones para comunicarse, trabajo colaborativo y capacidad emprendedora y liderazgo mediante contenidos actitudinales de orientaciones para trabajo en equipo y orientaciones en la aplicación de habilidades sociales (saber explicar, saber escuchar, saber dar crítica constructiva).

***Mercados de capitales*** contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, tales como solucionar problemas manejado el conflicto y tomando decisiones en pos de beneficios comunes; trabajar y articular equipos de trabajo; liderar nuevas ideas; y poseer habilidades directivas como lo son la empatía, asociatividad, adaptación, participación y capacidad para influir en los demás colaborando al desarrollo de las competencias del perfil genérico de la Universidad en las dimensiones: capacidad para comunicarse; trabajo colaborativo; capacidad emprendedora y liderazgo mediante contenido actitudinal de procedimientos para el trabajo en equipo.

***Práctica I*** contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, tales como poseer disposición para enfrentar diferentes escenarios y apertura al aprendizaje permanente; poseer habilidades directivas como la empatía, asociatividad, adaptación, participación y capacidad para influir en los demás favoreciendo al desarrollo de las competencias del perfil genérico de la



Universidad en trabajo colaborativo mediante contenidos actitudinales de autoconfianza y autocontrol, compromiso, responsabilidad

- ✓ Al cuarto año de las 12 asignaturas ofrecidas se puede observar que:

**Control de gestión** contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, como solucionar problemas manejando el conflicto, tomando decisiones en pos de beneficios comunes favoreciendo al desarrollo de las competencias del perfil genérico de la Universidad en la dimensión capacidad para comunicarse mediante conceptos actitudinales como actitud crítica y reflexiva frente a la realidad, tolerancia frente a opiniones que no favorecen su posición y apertura hacia el trabajo colaborativo y el respeto a los demás.

**Gestión de recursos humanos II** contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, tales como solucionar problemas, manejando el conflicto y tomando decisiones en pos de beneficios comunes; y liderar nuevas ideas beneficiando al desarrollo de las competencias del perfil genérico de la Universidad en las dimensiones: capacidad para comunicarse; y capacidad emprendedora y liderazgo.

**Administración de la producción** contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, tales como trabajar y articular equipos de trabajo; y solucionar problemas, manejando el conflicto, tomando decisiones en pos de beneficio comunes colaborando al desarrollo de las competencias del perfil genérico de la Universidad en las dimensiones de trabajo en equipo y capacidad para comunicarse.

**Formulación y evaluación de proyectos** contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, como liderar nuevas ideas aportando al desarrollo de las competencias del perfil genérico de la Universidad en la dimensión: capacidad emprendedora y liderazgo mediante criterios para el trabajo en equipo.



***Desarrollo organizacional*** contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, tales como solucionar problemas, manejando el conflicto y tomando decisiones en pos de beneficios comunes; y liderar nuevas ideas colaborando al desarrollo de las competencias del perfil genérico de la Universidad en las dimensiones: capacidad para comunicarse y capacidad emprendedora y liderazgo.

***Gestión financiera de largo plazo*** contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, como solucionar problemas, manejando el conflicto y tomando decisiones en pos de beneficios comunes colaborando al desarrollo de las competencias del perfil genérico de la Universidad en la dimensión: capacidad para comunicarse mediante contenidos actitudinales de criterios para una comunicación efectiva; y técnicas y orientaciones para el trabajo colaborativo.

***Responsabilidad social*** contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, tales como solucionar problemas, manejando el conflicto y tomando decisiones en pos de beneficios comunes; trabajar y articular equipos de trabajos; poseer habilidades directivas como empatía, asociatividad, adaptación, participación y capacidad para influir en los demás colaborando al desarrollo de las competencias del perfil genérico de la Universidad en las dimensiones: capacidad para comunicarse y trabajo colaborativo mediante contenidos actitudinales de criterios para trabajar en equipos, técnicas de comunicación para presentar resultados y técnicas de persuasión y empatía.

***Dirección estratégica I*** contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, como solucionar problemas, manejando el conflicto, tomando decisiones en pos de beneficios comunes mediante contenidos actitudinal como criterios para trabajar en equipo y rol del estudiante.



**Emprendimiento** contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, tales como trabajar y articular equipos de trabajo; liderar nuevas ideas; poseer habilidades directivas como empatía, asociatividad, adaptación, participación y capacidad para influir en los demás aportando al desarrollo de las competencias del perfil genérico de la Universidad en las dimensiones: trabajo colaborativo y capacidad emprendedora y liderazgo mediante contenidos actitudinales: criterios para el trabajo en equipo y técnicas de comunicación para presentar resultados.

- ✓ Finalizando al quinto año de las 11 asignaturas ofrecidas se puede observar que:

**Dirección estratégica II** contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, tales como solucionar problemas, manejando el conflicto, tomando decisiones en pos de beneficios comunes; poseer habilidades directivas como empatía, asociatividad, adaptación, participación y capacidad para influir en los demás favoreciendo al desarrollo de las competencias del perfil genérico de la Universidad en la dimensión de trabajo colaborativo.

**Práctica II** contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, tales como trabajar y articular equipos de trabajo; poseer habilidades directivas como empatía, asociatividad, adaptación, participación y capacidad para influir en los demás aportando al desarrollo de las competencias del perfil genérico de la Universidad en las dimensiones: capacidad de liderazgo, trabajo colaborativo y capacidad para comunicarse mediante contenidos actitudinales de empatía, criterios para el trabajo en equipo y comunicación efectiva.

**Habilitación profesional** contribuye al desarrollo de las competencias disciplinarias asociadas a las competencias genéricas, tales como solucionar problemas, manejando el conflicto y tomando decisiones en pos de beneficios comunes; y liderar y articular nuevas ideas colaborando al desarrollo de las competencias del perfil genérico de la Universidad en las dimensiones: capacidad de liderazgo,





UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

trabajo comunicativo y capacidad para comunicarse mediante contenidos actitudinales que son: criterios para el trabajo colaborativo, disposición al emprendimiento y liderar nuevas ideas



Anexo N°3.

Encuesta Original de Hersey y Blanchard.

### **Cuestionario de Hersey y Blanchard aplicado al Líder**

Considérese usted involucrado en cada una de las 12 situaciones siguientes. Lea cada inciso con cuidado y reflexione en lo que realmente hace en cada circunstancia. Circule la letra de la alternativa que describe mejor su conducta en la situación presentada. Solamente circule una de las 4 alternativas.

- 1. Sus subordinados no han estado respondiendo a su amistosa conversación y preocupación obvia por su bienestar. Sus resultados de trabajo dejan mucho que desear.**
  - a) Enfaticé el empleo de procedimientos uniformes y la necesidad de realizar bien sus tareas
  - b) Póngase en disposición de discutir pero sin presionarlos.
  - c) Hable con ellos y luego fije metas.
  - d) Tenga cuidado de no intervenir
  
- 2. El rendimiento observado de su grupo está mejorando, por otra parte usted se ha asegurado que todos estén conscientes de sus papeles y de las normas de trabajo.**
  - a) Entre con ellos en amistosa interacción ya la vez asegúrese de que todos estén conscientes de sus papeles y normas de trabajo.
  - b) No tome ninguna acción definida
  - c) Haga lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado.
  - d) Enfaticé la importancia de fechas límites de entrega y de las tareas.



- 3. Los miembros de su grupo no han podido resolver un problema por sí mismos. Por lo general usted les he dejado actuar por sí mismos. El rendimiento y las relaciones interpersonales del grupo han sido buenos.**
  - a) Involucre el grupo y juntos pónganse a resolver el problema.
  - b) Deje que el grupo lo resuelva.
  - c) Actúe rápidamente y con firmeza corrigiendo y redirigiendo al grupo.
  - d) Fomente en el grupo el trabajar en el problema y está en disponibilidad de discutir con ellos.
  
- 4. Usted está considerando un cambio importante. Sus subordinados tienen un excelente historial de realizaciones. Ellos respetan la necesidad del cambio.**
  - a) Permita que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero no lo presione.
  - b) Anuncie cambios y luego implántelos con una estricta supervisión.
  - c) Incorpore las recomendaciones del grupo, pero dirija el cambio
  - d) Deje que el grupo defina su propia dirección.
  
- 5. El rendimiento de su grupo ha bajado en los últimos meses. Sus miembros no se han preocupado por alcanzar las metas. Continuamente han necesitado que se les recuerde hacer sus tareas a tiempo. En el pasado se ha visto que ayuda la redefinición de funciones o papeles:**
  - a) Deje que el grupo formule su propia dirección.
  - b) Incorpore las recomendaciones del grupo pero vea que los objetivos se logren.
  - c) Redefina las metas y supervíselos cuidadosamente.
  - d) Deje que el grupo se involucre en la fijación de metas pero no lo presione.



**6. Usted le ha tocado incorporarse en una situación en donde las cosas se han manejado muy eficientemente. El anterior administrador controlaba estrictamente. Usted desea mantener una situación productiva ya la vez le gustaría comenzar a humanizar el ambiente.**

- a) Haga lo que pueda para que el grupo se sienta involucrado e importante.
- b) Enfatique la importancia de las fechas de entrega y de las tareas.
- c) Tenga cuidado de no intervenir.
- d) Involucre al grupo en la toma de decisiones, pero vea que los objetivos se cumplan.

**7. Usted está considerando efectuar cambios importantes en su estructura organizacional. Los miembros del grupo han presentado sugerencias sobre lo que se necesita cambiar. Así en sus operaciones de día a día usted ha visto la flexibilidad demostrada por el grupo.**

- a) Defina el cambio y supervíselo cuidadosamente.
- b) Logre el apoyo del grupo en el cambio y permita a los miembros organizar la implantación.
- c) Esté dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero mantenga el control de la implantación.
- d) Evite confrontaciones; deje las cosas tal y como están.

**8. El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Usted se siente algo inseguro de su falta de dirección del grupo.**

- a) Deje al grupo solo.
- b) Discuta cada situación con el grupo y luego inicie los cambios necesarios.
- c) Tome los pasos necesarios para dirigir a sus subordinados a trabajar de manera bien definida.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

d) Tenga cuidado de no dañar las relaciones jefe - subordinados por ser muy directivo.

**9. Su superior lo ha nombrado a usted para dirigir un grupo de trabajo que se ha atrasado notablemente en presentar las recomendaciones de cambio solicitadas. El grupo en sí no tiene claras sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido pobre. Las juntas se han convertido más bien en reuniones sociales. Potencialmente el grupo tiene el talento necesario para salir adelante.**

a) Deje que el grupo por sí mismo haga grupo tiene el talento necesario para salir adelante.

a) Deje que el grupo por sí mismo haga su trabajo.

b) Incorpore las recomendaciones del grupo, pero vea que se cumplan los objetivos.

c) Redefina las metas y supervise cuidadosamente.

d) Deje que el grupo se involucre en fijar las metas, pero no lo presione.

**10. Sus subordinados, que por lo general son responsables, no están respondiendo a su creciente redefinición de normas.**

a) Deje que el grupo se involucre en la redefinición de normas pero no lo presione.

b) Redefina las normas y supervise cuidadosamente.

c) Evite confrontación no aplicando presión.

d) Incorpore las recomendaciones del grupo ya la vez vea que las nuevas se cumplan.

**11. A usted lo acaban de ascender en su trabajo. El anterior supervisor no se involucraba en los asuntos del grupo. Este grupo ha manejado adecuadamente su dirección y tareas. Las interrelaciones en el grupo son buenas.**

a) Tome los pasos necesarios para dirigir subordinados a trabajar de manera bien definida.

b) Discuta el rendimiento anterior con el grupo y examine la necesidad de nuevas líneas de acción.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

c) Involucre a los subordinados en la toma de decisiones y las buenas aportaciones apóyelas.

d) Continúe dejando al grupo solo.

**12. Por informaciones recientes usted sabe que existen algunas dificultades internas en su grupo, el cual ha tenido un historial extraordinario de resultados. Sus miembros han mantenido efectivamente las metas a largo plazo y han trabajado en armonía durante todo el año pasado. Todos están bien calificados para su trabajo.**

a) Pruebe con sus subordinados su propia solución y examine la necesidad de nuevas líneas de acción.

b) Permita que los miembros del grupo resuelvan sus problemas entre sí.

c) Actúe firme y rápidamente para corregir y dirigir.

d) Esté en disponibilidad de discutir, pero tenga cuidado de no dañar las relaciones jefe - subordinado.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Anexo N°4.

Encuesta adaptada para los alumnos de Ingeniería Comercial de la Universidad del Bío – Bío, campus Chillán.

**Encuesta sobre la identificación del tipo de liderazgo de los alumnos de la carrera diurna de Ingeniería Comercial de la Universidad del Bío-Bío, Campus Chillán.**

Estimados compañeros, soy alumna de quinto año y estoy realizando la memoria de título. Para ello, estoy aplicando la presente encuesta a los alumnos de primero a quinto año de la carrera de Ingeniería Comercial. En este contexto, quiero pedir si serías tan amable de responder una breve encuesta, tu opinión me será de gran utilidad. Te aseguro que la información que me proporcionen en la encuesta será utilizada sólo con fines académicos y de investigación.

**Año de nacimiento:** \_\_\_\_\_

**Género**

- a. Femenino                      b. Masculino

**Año cursando**

- a. Primero    b. Segundo    c. Tercero    d. Cuarto    e. Quinto

**INSTRUCCIONES**

Imagina que te encuentras en las 12 situaciones siguientes.  
 Para cada situación se consideran cuatro alternativas que puedes realizar. Lea cada pregunta cuidadosamente y responda lo que harías en esas circunstancias, para luego contestar la que mejor te representa en esa situación, encerrando la letra en un círculo.

**Ten presente que solo UNA es la alternativa correcta.**

- 1. Situación: Los integrantes del grupo recientemente no responden a su conversación amistosa y preocupación que tienes por el bienestar de ellos. El desempeño del grupo en el trabajo se ha visto claramente disminuido, dejando mucho que desear.**



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Acciones:

- A. Enfatizar en el uso de procedimientos uniformes y en la necesidad de la obtención de logros en la tarea.
- B. Ponerse a disposición de discutir pero sin ejercer presión.
- C. Conversar con ellos y luego fijar metas.
- D. Escucharlos y tener cuidado de no intervenir.

**2. Situación: El grupo se ha esforzado, apreciándose que se está mejorando su rendimiento. Te has asegurado que todos los miembros del grupo estén conscientes de lo que deben hacer y del desempeño que se espera de ellos.**

Acciones:

- A. Tener una interacción amigable con ellos, asegurándote que cada integrante del grupo sepa sus responsabilidades y el desempeño que se espera de ellos.
- B. No tomas ninguna acción definida.
- C. Haces lo necesariamente posible para que el grupo se sienta importante e involucrado en la tarea.
- D. Pones énfasis en la importancia del cumplimiento de las tareas y las fechas acordadas para la entrega de estas.

**3. Situación: Los miembros de tu grupo no pueden resolver un problema por sí mismos. Tú generalmente los dejas actuar solos. El desempeño y las relaciones interpersonales del grupo han sido buenos.**

Acciones:

- A. Trabajar con el grupo y juntos se ponen a resolver el problema.
- B. No hacer nada y dejar que ellos lo resuelvan.





UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

- C. Actuar rápidamente y con firmeza corrigiendo los errores y redirigiendo al grupo.
- D. Fomentar la confianza en el grupo para seguir trabajando en el problema dejándoles en claro que estas disponible para las dudas.

**4. Situación: Estás considerando un cambio importante. Los miembros del grupo tienen un excelente historial en materia de logros y tienen en cuenta la necesidad del cambio.**

Acciones:

- A. Permites que el grupo se incluya involucrándose en el desarrollo del cambio, pero no ejerces presión sobre ellos.
- B. Anuncias cambios que luego los implementas con una estricta supervisión.
- C. Incorporas las recomendaciones del grupo, pero no dejas de dirigir el cambio.
- D. Permites que el grupo formule su propia dirección.

**5. Situación: El rendimiento del grupo ha bajado en los últimos meses. Los miembros del grupo no se han preocupado por alcanzar las metas. Se les tiene que recordar continuamente las tareas que tienen que hacer. Una ayuda eficaz en el pasado se ha visto con la redefinición de roles y de responsabilidades.**

Acciones:

- A. Permites que el grupo formule su propia dirección.
- B. Escuchas e incorporas las recomendaciones del grupo, pero verificando que los objetivos se logren.
- C. Redefines las responsabilidades y los roles, supervisándolos cuidadosamente.
- D. Permites que el grupo se involucre en la fijación de metas pero sin ejercer presión.



**6. Situación: Le ha tocado incorporarse a un grupo en la cual las cosas se han manejado muy eficiente. El anterior líder controlaba todo estrictamente. Usted desea mantener la productividad y a la vez comenzar a humanizar el ambiente.**

Acciones.

- A. Haces lo posible para que el grupo se sienta involucrado e importante.
- B. Pones énfasis en la importancia del cumplimiento de las tareas y las fechas acordadas para la entrega de estas.
- C. Tienes cuidado de no intervenir.
- D. Escuchas e incorporas las recomendaciones del grupo en la toma de decisiones, pero verificando que los objetivos se logren.

**7. Situación: Estás considerando cambios importantes de estructura para su grupo. Los miembros del grupo han presentado sugerencias sobre los cambios necesarios. El grupo ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.**

Acciones:

- A. Definir el cambio y supervisarlo cuidadosamente.
- B. Lograr el apoyo del grupo en el cambio y permitir a los miembros que organicen su implementación.
- C. Estas dispuesto a aprobar y ejecutar los cambios recomendados, pero mantienes el control de la implementación.
- D. Evitas enfrentamientos; dejando las cosas como están.

**8. Situación: El desempeño del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Usted se siente algo inseguro debido a que no controla la dirección del grupo.**

Acciones:



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

- A. Dejas al grupo solo.
- B. Discutes la situación con el grupo y luego inicias los cambios necesarios.
- C. Realizas los actos necesarios para dirigir el trabajo de los integrantes del grupo de forma bien precisa.
- D. Tienes cuidado de que la relación líder – grupo no sea dañada por decir las cosas directamente.

**9. Situación: Tu profesor te ha nombrado para dirigir un grupo de trabajo que se ha atrasado notablemente en presentar las recomendaciones de cambios solicitadas. El grupo no tiene claro sus tareas. Baja o casi nula asistencia a las juntas acordadas. Cuando se juntan se convierte en reunión social. Potencialmente el grupo tiene el talento para salir adelante.**

Acciones:

- A. Dejas al grupo que haga el trabajo por sí mismo.
- B. Escuchas e incorporas las recomendaciones del grupo en la toma de decisiones, pero verificando que los objetivos se logren.
- C. Redefines las responsabilidades y los roles, supervisándolos cuidadosamente.
- D. Permites que el grupo se involucre en la fijación de metas pero sin ejercer presión.

**10. Situación: Los integrantes del grupo, que generalmente son responsables, no están respondiendo a la redefinición de responsabilidades.**

Acciones:

- A. Permites que el grupo se involucre en la redefinición de responsabilidades, pero sin ejercer presión sobre ellos.
- B. Redefines las responsabilidades supervisándolas cuidadosamente.



- C. Evitas enfrentamientos al no aplicar presión.
- D. Incorporas las recomendaciones del grupo asegurándote que las nuevas responsabilidades se cumplan.

**11. Situación: Te acaban de dar mayores facilidades para ejercer liderazgo. El anterior líder no se involucraba en nada relacionado con el grupo. Este grupo ha sabido manejar adecuadamente su dirección y tareas. Las interrelaciones en el grupo son buenas.**

Acciones:

- A. Utilizas las acciones necesarias para dirigir a los integrantes del grupo a trabajar de forma bien definida.
- B. Escuchas y discutes el rendimiento anterior con el grupo, analizando la necesidad de nuevas prácticas.
- C. Incorporas a los integrantes del grupo en la toma de decisiones y las buenas ideas las apoyas.
- D. Dejas al grupo solo.

**12. Situación: Por informaciones recientes te enteras que existen algunas dificultades en el grupo, teniendo presente que el grupo tiene un historial de excelentes resultados de trabajo. Los miembros han mantenido con efectividad las metas a largo plazo y desde el año pasado han trabajado de forma armónica. Todos están capacitados para la tarea.**

Acciones:

- A. Pones a prueba a los miembros con la solución propuesta por ti y luego examinas las necesidades prácticas nuevas.
- B. Permites que los integrantes del grupo resuelvan sus problemas entre sí.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

- C. Actúas rápidamente y con firmeza corrigiendo los errores y redirigiendo al grupo.
- D. Tienes cuidado de que la relación líder – grupo no sea dañada, teniendo disponibilidad de discutir las dudas de forma clara y tranquila.



Anexo N°5.

Resultado de las encuestas efectuadas a los alumnos de Ingeniería Comercial en donde los números equivalen al total de alumnos que respondieron esa alternativa, segmentadas por años de estudio.

Primer Año				
	A	B	C	D
1	2	9	23	1
2	14	0	18	3
3	12	0	3	20
4	17	2	11	5
5	0	13	17	5
6	12	4	1	18
7	3	12	19	1
8	0	15	11	9
9	0	4	28	3
10	3	13	1	18
11	2	11	20	2
12	8	5	4	18

Segundo				
	A	B	C	D
1	3	3	25	4
2	22	1	10	2
3	12	0	6	17
4	15	3	7	10
5	1	14	15	5
6	13	8	0	14
7	5	18	11	1
8	0	17	11	7
9	0	8	21	6
10	2	10	3	20
11	8	9	17	1
12	7	7	8	13



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Tercero				
	A	B	C	D
1	5	4	23	3
2	16	1	12	6
3	17	2	6	10
4	22	1	6	6
5	1	13	15	6
6	8	8	1	18
7	3	17	13	2
8	2	12	14	7
9	1	13	19	2
10	8	7	3	17
11	8	11	14	2
12	6	11	5	13

Cuarto				
	A	B	C	D
1	4	3	24	4
2	20	0	10	5
3	15	0	3	17
4	16	1	10	8
5	1	17	13	4
6	11	7	1	16
7	2	18	15	0
8	3	18	11	3
9	1	14	11	9
10	8	9	1	17
11	4	14	17	0
12	9	6	6	14



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Quinto				
	A	B	C	D
1	2	5	26	2
2	10	1	19	5
3	8	1	4	22
4	21	1	9	4
5	1	15	15	4
6	9	4	5	17
7	2	18	14	1
8	2	18	9	6
9	1	7	23	4
10	9	8	1	17
11	5	9	20	1
12	3	9	5	18

Anexo N° 6.

Estilos de liderazgo situacional

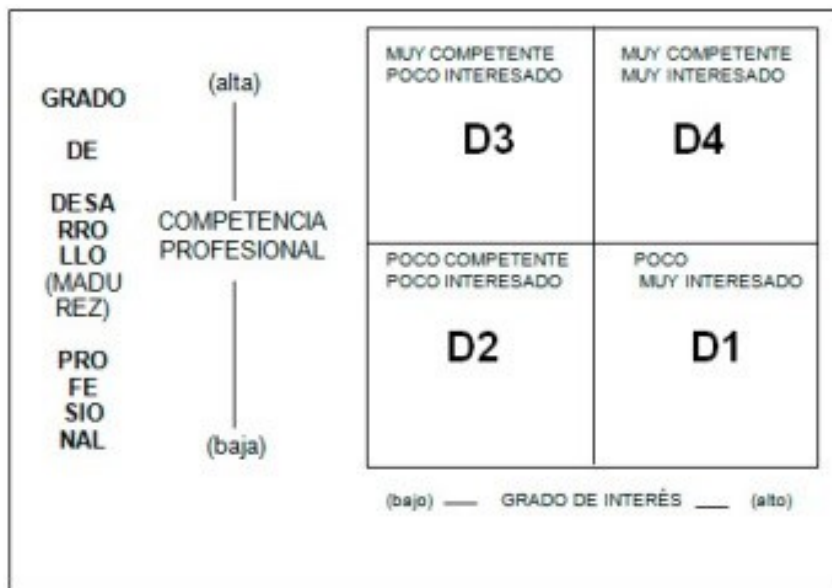






Anexo N°7.

Grado de desarrollo profesional (liderazgo situacional)



Anexo N°8.

Cuadro resumen de los estilos de liderazgo predominantes en los alumnos de primero a quinto año, en donde los números equivalen al total de alumnos que obtuvieron el estilo predominante.

	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto	Quinto
Instruir	16	21	18	23	20
Delegar	-	-	1	-	-
Dirigir	5	3	7	-	1
Apoyar	10	7	3	7	13
Dirigir +	2	2	1	1	-



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Instruir					
Apoyar + Instruir	2	1	4	4	-
Apoyar + Dirigir	-	-	1	-	-
Apoyar + Delegar	-	-	-	-	1
Apoyar + Instruir + Delegar	-	1	-	-	-



Anexo N°9

Información de las asignaturas impartidas por Formación Integral en el primer semestre del año académico 2015 para todas las carreras de la sede Chillán.

**FORMACIÓN INTEGRAL OFERTA INSTITUCIONAL SCT PRIMER SEMESTRE 2015 - PARA TODAS LAS CARRERAS DE LA SEDE CHILLÁN**

**\* Coordinación UFI - Financiamiento UFI y Departamentos Académicos**

COMPETENCIA GENÉRICA	N°	CÓDIGO	CUPO	ASIGNATURA	DOCENTE	HORARIO	LUGAR	CAMPUS
DISPOSICIÓN PARA EL APRENDIZAJE (9)	1	327005	30	BITÁCORA DE MIS EMOCIONES, TUTORIA DE MIS LOGROS	Ziley Mora Penroz	Martes 15.40 a 17.00 horas	B-20	CERRADO
	2	326858	15	CREANDO CONOCIMIENTOS DE NOSOTROS MISMOS - SECCIÓN 1	Félix Martínez Rodríguez	Lunes 11.10 a 12.30 horas	C-10	CERRADO
	3	326858	15	CREANDO CONOCIMIENTOS DE NOSOTROS MISMOS - SECCIÓN 2	Félix Martínez Rodríguez	Martes 17.10 a 18.30 horas	A-7 por horario, luego en Sala de Studio de Filosofía	Fernando May
	4	326859	30	DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIALES A TRAVÉS DE LA PRÁCTICA DEPORTIVA	Hiram Inzunza Garrido	Miércoles 11.10 a 12.30 horas	Gimnasio	La Castilla
	5	327004	30	FILOSOFIA MAPUCHE Y RELIGION CHAMANICA DEL WALLMAPU	Ziley Mora Penroz	Martes 17.10 a 18.30 horas	B-1	CERRADO
	6	326773	30	FORMACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	Marco Cortés Luengo	Miércoles 14.10 a 15.30 horas	A-8	Fernando May
	7	326867	30	MANEJO DEL ESTRÉS	Marco Cortés Luengo	Miércoles 17.50 a 19.20 horas	SE3	Fernando May
	8	326870	30	REFLEXIONES ACERCA DE LA VIDA DESDE LA FILOSOFÍA DE NIETZSCHE	Víctor Massei Marín	Jueves 15.40 a 17.00 horas	B-18	CERRADO
	9	326871	30	REFLEXIONES FILOSÓFICAS SOBRE EL AMOR	Víctor Massei Marín	Miércoles 15.40 a 17.00 horas	C-13	La Castilla
RESPONSABILIDAD SOCIAL (10)	10	326874	30	ALIMENTACIÓN SALUDABLE	Patricio Araya Ascencio	Martes 17.10 a 18.30 horas	B-21	La Castilla
	11	326774	30	ALIMENTACIÓN SALUDABLE Y ACTIVIDAD FÍSICA	Juan Pablo Morales Aguilera	Miércoles 11.10 a 12.30 horas	A-9	Fernando May
	12	326877	30	COMPORTAMIENTO SOCIAL Y PROTOCOLO	Alejandro Alvarado Martínez	Jueves 17.10 a 18.30 horas	A-17	Fernando May
	13	326879	30	EJERCICIO FÍSICO Y NUTRICIÓN PARA UN ESTILO DE VIDA SALUDABLE	Juan Pablo Morales Aguilera	Miércoles 12.40 a 14.00 horas	Sala Multitaller	Fernando May
	14	326880	30	ÉTICA PARA INMORALES	Víctor Massei Marín	Martes 15.40 a 17.00 horas	C-13	La Castilla
	15	326976	30	ÉTICA PROFESIONAL	Ignacio Salamanca Garay	Viernes 9.40 a 11.00 horas	B-18	CERRADO
	16	326975	30	REDESCUBRIENDO LA VIDA AL AIRE LIBRE	Melandro Serrano Gutiérrez	Lunes 17.10 a 18.30 horas	A-17	Fernando May
	17	326956	30	SALUD Y BIENESTAR A TRAVÉS DE LA ACTIVIDAD FÍSICA	Paula Lucero Saldía	Jueves 11.10 a 12.30 horas	Sala Multitaller	Fernando May
	18	326898	30	SEXUALIDAD RESPONSABLE	Miguel Ángel Molina Escalona	Miércoles 18.40 a 20.00 horas	B-20	La Castilla
19	326986	30	TÉCNICAS DE SUSTENTABILIDAD Y EFICIENCIA ENERGÉTICA	María Elena Arce Gutierrez	Viernes 9.40 a 11.00 horas	A-7	Fernando May	
TRABAJO COLABORATIVO (6)	20	326841	30	LIDERAZGO Y EQUIPOS DE TRABAJO	Claudio Quintanilla Hausdorf	Martes 14.10 a 15.30 horas	A-10	Fernando May
	21	326776	30	LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO A TRAVÉS DE JUEGOS DEPORTIVOS Y RECREATIVOS	Paula Lucero Saldía	Jueves 12.40 a 14.00 horas	Sala Multitaller	Fernando May
	22	327002	30	MANEJO Y TÁCTICAS DE INTERVENCIÓN EN GRUPOS HUMANOS	Wladimir Godoy Silva	Miércoles 18.40 a 20.00 horas	A-10	CERRADO
	23	326890	30	MEJORANDO EL ESTADO FÍSICO Y PSICOLÓGICO A TRAVÉS DEL AEROBOX	Juan Eduardo Silva Pavez	Martes 12.40 a 14.00 horas	Gimnasio	La Castilla
	24	326901	30	RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN	María Aurora Espinoza Alveal	Jueves 15.40 a 17.00 horas	S1GT	CERRADO
	25	326778	30	TRABAJO COLABORATIVO	Claudio Quintanilla Hausdorf	Martes 15.40 a 17.00 horas	A-17	CERRADO



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

CAPACIDAD EMPRENDEDORA Y LIDERAZGO (6)	26	327001	30	APRENDIZAJE EN BASE A SERVICIO: EMPRENDIENDO E INNOVANDO	Rosana Vallejos Cartes	Martes 12.40 a 14.00 horas	A-3	Fernando May
	27	326918	30	DISEÑO Y CONFECCIÓN DE PÁGINAS WEB	Natanael Guerrero Carrasco	Miércoles 12.40 a 14.00 horas	Sala 2 Lab Centrales	Fernando May
	28	326908	30	FORMULACIÓN DE PROYECTOS	Antonio Ruiz Sumaret	Miércoles 11.10 a 12.30 horas	B-7	<b>CERRADO</b>
	29	326779	30	HABILIDADES PERSONALES PARA EL LIDERAZGO	Claudio Quintanilla Hausdorf	Martes 9.40 a 11.00 horas	C-10	La Castilla
	30	326909	30	HERRAMIENTAS PARA LA INSERCIÓN LABORAL	María Aurora Espinoza Alveal	Jueves 14.10 a 15.30 horas	S1GT	<b>CERRADO</b>
	31	326985	100	INSERCIÓN AL MUNDO LABORAL	Daniel Pérez Piazza	on-line	on-line	<b>CERRADO</b>
CAPACIDAD PARA COMUNICARSE (7)	32	326915	30	ANÁLISIS DEL DISCURSO TELEVISIVO	Patricio Espinoza Henríquez	Jueves 17.10 a 18.30 horas	B-7	La Castilla
	33	326783	30	COMUNICACIÓN EFECTIVA, LENGUAJE Y PERSUASIÓN	Marco Contreras Castro	Jueves 17.10 a 18.30 horas	S1GT	Fernando May
	34	326784	30	DEBATE Y ORATORIA	María Loreto Mora Olate	Jueves 11.50 a 13.20 horas	C-13	<b>CERRADO</b>
	35	326920	30	IMPOSTACIÓN DE LA VOZ	Mauricio Alfaro Calfullán	Martes 18.40 a 20.00 horas	Laboratorio de Fonoaudiología	Fernando May
	36	326925	30	INTRODUCCIÓN A LA BIODANZA	Katherine Jackson Tapia	Miércoles 11.10 a 12.30 horas	Sala Multitaller	Fernando May
	37	326926	30	LENGUA DE SEÑAS CHILENA Y CULTURA SORDA	Javier Ibacache Ríos	Viernes 9.40 a 11.00 horas	B-7	La Castilla
	38	326931	30	TALLER DE DIBUJO AL CARBONCILLO PARA REPRESENTAR EL ENTORNO	Carlos Vidaurre Parra	Miércoles 15.40 a 17.00 horas	Sala 5 Esc. De Diseño	Fernando May
<b>Subtotal Honorarios UFI Formación Integral Oferta Institucional todas las carreras</b>								



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**FORMACIÓN INTEGRAL EN ACTIVIDADES EXTRAPROGRÁMATICAS PRIMER SEMESTRE 2015 - PARA TODAS LAS CARRERAS DE LA SEDE CHILLÁN**

\* Coordinación UFI - Provenientes y financiadas por la SDDE

COMPETENCIA GENÉRICA	Nº	CÓDIGO	CUPº	ASIGNATURA	DOCENTE	HORARIO	LUGAR	CAMPUS
DISPOSICIÓN PARA EL APRENDIZAJE (3)	1	326786	30	TALLER DE AUTOSUPERACIÓN Y CONFIANZA A TRAVÉS DEL MEDIO ACUÁTICO	Rodrigo Moraga Muñoz	Miércoles 18.30 a 19.45 horas	A-21 por Marzo Piscina (desde Abril)	Colegio Tecnológico Darío Salas
	2	326991	30	TALLER DE TERAPIA REIKI	Lorenzo Pulgar Suazo	Jueves 15.40 a 17.00 horas	A-9	Fernando May
	3	327007	30	TALLER DE YOGA	Anya Anavalón Parada	Martes 15.40 a 17.00 horas	Sala Multitaller	Fernando May
RESPONSABILIDAD SOCIAL (6)	4	326987	30	TALLER EL HOMBRE Y SU MEDIO AMBIENTE	Sebastian Pozo Garrido	Miércoles 17.10 a 18.30 horas	S1GT	Fernando May
	5	326957	35	TALLER DE EJERCICIO Y AUTOCUIDADO	Pedro Pablo Campo del Pino	Jueves 12.40 a 14.00 horas	Gimnasio	Fernando May
	6	326787	35	TALLER DE EJERCICIOS TROTE Y SALUD	Adolfo Armijo Herrera	Martes 11.10 a 12.30 horas	Gimnasio	La Castilla
	7	326992	30	TALLER DE TENIS PARA PRINCIPIANTES	Víctor Masseur Marín	Viernes 14.10 a 15.30 horas	Cancha de Tenis	Fernando May
	8	327006	30	TALLER DE KARATE TRADICIONAL	Eduardo Avendaño San Martín	Martes 17.30 a 19.00 horas	Gimnasio	La Castilla
	9	326998	35	TALLER MEJORES PADRES MEJORES HIJOS	Nayadeth Acuña Aguilera	Miércoles 14.10 a 15.30 horas	S1GT	<b>CERRADO</b>
TRABAJO COLABORATIVO (4)	11	326972	30	TALLER DE BUEN TRATO E INCLUSIÓN DE PERSONAS CON CAPACIDADES DIFERENTES	Jacqueline Angulo Cuevas	Lunes 14.10 a 15.30 horas	A-13	Fernando May
	12	326788	35	TALLER DE BAILE Y SOCIALIZACIÓN	Cynthia Salamanca Valenzuela	Lunes 18.40 a 20.00 horas	Sala 3 (Espejo)	Centro de Extensión
	10	326939	25	TALLER DE TEATRO	Gabriel Ramos Bustamante	Miércoles 17.50 a 19.20 horas	B-5	La Castilla
	13	326790	35	TALLER SOBRE DINÁMICAS GRUPALES EN ACTIVIDAD FÍSICA Y DEPORTIVA	Andrés Abarca Molina	Jueves 9.40 a 11.00 horas	Gimnasio	La Castilla
CAPACIDAD EMPRENDEDORA (1)	14	327003	30	TALLER DE LIDERAZGO Y COACHING	Samuel Pérez Norambuena	Jueves 14.50 a 16.20 horas	B-21	La Castilla
CAPACIDAD PARA COMUNICARSE (7)	15	326795	35	TALLER DE EXPRESIÓN CORPORAL CON EL RITMO	Rodrigo Moraga Muñoz	Lunes 14.10 a 15.30 horas	Sala Multitaller	<b>CERRADO</b>
	16	326791	15	TALLER DE FOLKLORE	Rogelio Navarrete Gahona	Lunes 18.30 a 20.00 horas	F-1	La Castilla
	17	326793	40	TALLER DE FOTOGRAFÍA DIGITAL PARA COMUNICAR MENSAJES	Rodrigo Palavecino Monsalves	Lunes 15.40 a 17.00 horas	C-12	La Castilla
	18	326962	20	TALLER DE GUITARRA FOLKLÓRICA Y POPULAR	Fabían Mejías Muñoz	Lunes 18.40 a 20.00 horas	Sala 3 (Espejo)	Centro de Extensión
	19	326973	25	TALLER DE GRABADO Y TÉCNICAS DE IMPRESIÓN	Marco Rosales Orellana	Miércoles 15.40 a 17.00 horas	C-10	La Castilla
	20	326794	30	TALLER DE MÚSICA CORAL	Raúl Rodríguez Escobar	Miércoles 17.30 a 19.00 horas	Sala 1	Centro de Extensión
	21	326792	30	TALLER DE PINTURA AL ÓLEO	Benjamín Escalona Muñoz	Martes 18.00 a 20.00 horas	C-10	La Castilla
							<b>SUBTOTAL HONORARIOS FORMACIONES INTEGRALES EN ACTIVIDADES</b>	

**TOTAL HONORARIOS UFI 2015-1 SEDE CHILLÁN**