

# Modelo general de liderazgo por roles en el contexto peruano. Estudio exploratorio sobre espíritu directivo en el Perú

RECIBIDO: 10/08/15 ACEPTADO: 04/01/16

ADOLFO ACEVEDO BORREGO\*  
 CAROLINA LINARES BARRANTES\*\*  
 ORESTES CACHAY BOZA\*\*\*

## RESUMEN

El liderazgo es la capacidad de comunicar e influir en la percepción, visión, expectativas y actos de las personas, es un proceso invisible de la dirección que unifica los sistemas empresariales otorgándole un sentido de dirección y futuro a la organización en funcionamiento. Dentro del ambiente académico peruano, la misión de las facultades enfocadas en procesos plantean el liderazgo profesional como un elemento relevante, por otro lado, estudios preliminares definen al profesional como poco comunicativo, reducida disposición a ejercer influencia individual y elevada capacidad de orientar y ejecutar acciones emprendedoras. El liderazgo se plantea con diversas teorías denominadas de rasgos, conductual, de proceso, o de contingencia, cuyas proposiciones no concuerdan con la realidad directiva en el contexto peruano, donde se evidencia la inexistencia de investigaciones en teoría de liderazgo. El objetivo del estudio es plantear que el liderazgo es un papel temporal, un rol asumido según el escenario, posición y situación problemática, tal como se manifiesta en el contexto peruano. La investigación es empírica y exploratoria, comprende el diseño del modelo general de liderazgo por roles y la corroboración cuantitativa de la hipótesis en una muestra de directivos. Los hallazgos indican que el liderazgo es temporal, varía por la visión y posición de la persona, estableciendo una relación líder-seguidor por compromiso o por beneficios, se manifiesta temporalmente según el escenario de actuación de las personas. No se percibe orientación clara hacia algún tipo de rol de liderazgo, esto requiere estudios adicionales en contextos específicos referidos a si el rol de liderazgo asumido cambia cuando cambia el escenario.

**Palabras clave:** Liderazgo, Modelo General De Liderazgo, Dimensiones De Liderazgo, Roles De Liderazgo

## GENERAL MODEL OF LEADERSHIP BY ROLES IN THE PERUVIAN CONTEXT. EXPLORATORY STUDY ON DIRECTING SPIRIT IN PERU

### ABSTRACT

Systemic Leadership is the ability to communicate and influence the perception, vision, expectations and actions of people, it's an invisible process management that unifies business systems giving a sense of direction and future of the organization running. Within the academic environment, the missions of schools focused on processes pose professional leadership as one of its important elements, on the other hand, preliminary studies define the professional and uncommunicative, submissive and less able to influence. The study of leadership in Peru shows how the various theories, behavioral traits process, contingency, that do not match reality in the Peruvian context, the lack of research evidence. The aim of the present study is that leadership is a temporary role, a role taken by the scene, position and problematic situation of decision manager. The research is empirical and exploratory comprises the conceptual model of leadership roles and quantitative corroboration of the hypothesis a sample of managers. The findings indicate that leadership is temporary, varies by the vision and position of the person, establishing a leader-follower relationship for commitment or benefits, temporarily manifested by the stage performance of persons. No clear guidance is perceived to some kind of leadership role, this requires further study in specific contexts referring to change of leadership role when the scene changes.

**Keywords:** leadership, general model of leadership, dimensions of leadership, leadership roles, role preference

## 1. INTRODUCCIÓN

En su labor en organizaciones, el ingeniero industrial está enfocado en el diseño, operación y mejora de los procesos productivos, integrando los sistemas técnicos de la tarea y los sistemas sociales del trabajador, a fin de alcanzar los resultados que se miden mediante indicadores de productividad y eficiencia. La Ingeniería Industrial ha ido ampliando su participación en el funcionamiento de organizaciones productivas, organizaciones de servicios y organizaciones sociales, trascendiendo el ámbito inicial del puesto de trabajo abarcando tareas directivas y operativas que se engloban bajo la denominación general de sistemas de actividad humana.

El contexto en que se desenvuelve el ingeniero industrial se torna más complejo y cambiante, cubriendo nuevos ámbitos de actividad, del escenario de los sistemas productivos se amplía al escenario de los sistemas sociales, sistemas de liderazgo y sistemas conceptuales [1], de manera que asume roles directivos diferentes a los tradicionales, de acuerdo al ambiente en que se ubique. Estos roles se denominan productivos cuando se refieren al empleo de las herramientas y técnicas que conforman el dominio especializado de la profesión, son roles de gestión cuando se ubica en los niveles de decisión gerencial y asignación de recursos, son roles de estrategia y liderazgo cuando se encarga de la orientación e influencia de los grupos humanos que conforman la organización. Estos roles implican nuevas formas de entender y asumir la dirección de personas dentro de sistemas transdisciplinarios, tomando en cuenta los paradigmas para percibir y resolver las situaciones problemáticas y el propósito, razones y motivos del directivo y de las personas a las que se dirige.

El objetivo de la investigación es conceptualizar el liderazgo como la diversidad de roles que el ingeniero industrial asume dentro de su actividad directiva en las organizaciones. El presente estudio muestra una perspectiva integral sobre la problemática de la dirección de personas, en su finalidad de contribuir al enriquecimiento de metodologías para la percepción y resolución de problemas en el mundo de la empresa.

\* Facultad Ingeniería Industrial. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, UNMSM, Perú.  
 E-mail: aacevedo@speedy.com.pe; ocachay@yahoo.es

\*\* Facultad de Derecho. Universidad San Martín de Porres, Perú.  
 E-mail: klinares@speedy.com.pe.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

El estudio del liderazgo busca el desarrollo de habilidades gerenciales [7]. A partir de supuestos acerca de la naturaleza humana se construyen diversas teorías sobre las características del líder, inicialmente se consideraba que el liderazgo es innato y se nace líder, posteriormente se plantea que el líder se hace y que sus características se manifiestan en todas las situaciones en las que interviene. El presente estudio plantea que las diferentes teorías de liderazgo son parciales y eficaces en contextos específicos donde eliminan las variables que no se entienden o no son controlables [12].

El objetivo de la investigación es conceptualizar el liderazgo como la diversidad de roles de influencia en personas que el ingeniero industrial como directivo asume en función al contexto en que se ubique y al propósito de mejora del desempeño que lo anima en la conducción de un grupo humano. El liderazgo ha de enfocarse como un rol que la persona asume ante una circunstancia específica, este rol se ubica dentro de la acción humana dramática donde ejecuta un papel pertinente según el escenario de actuación en que se encuentre pertinente.

La pregunta de investigación es: ¿Cómo es el rol de liderazgo considerando paradigmas metodológicos y propósitos para influir en las personas cuando enfrentan situaciones problemáticas? Y la hipótesis general es: Las dimensiones del liderazgo tienen influencia relevante en la preferencia por un tipo de rol de liderazgo determinado.

## 3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Este estudio exploratorio se ha diseñado como investigación empírica, que comprende una parte cualitativa y una parte cuantitativa. En el enfoque cualitativo se conceptualiza el modelo de roles a partir de la teoría de escenarios de actuación [2] donde se desarrollan los diversos roles de liderazgo. El enfoque cuantitativo permite identificar variables experimentales para corroborar la hipótesis bajo estudio.

La población comprende a directivos con grado en carreras derivadas de la administración científica o ingenieros de procesos, como son los ingenieros industriales, de sistemas, agroindustriales, entre otros. La unidad de análisis es el ingeniero que ejerce actividades directivas y profesionales en organizaciones empresariales, considerando una muestra aleatoria principalmente ingenieros industriales e ingenieros de sistemas. El tamaño de muestra se ha determinado mediante estadística

inferencial para pequeñas muestras donde no se conoce la desviación estándar con un nivel de confianza de 95%. La recopilación de datos se realiza mediante taller académico, aplicado sobre la muestra.

## 4. MARCO CONCEPTUAL DE LIDERAZGO

### 4.1. Desarrollo de las teorías de liderazgo

El liderazgo se circunscribe dentro de la acción humana que complementa el desenvolvimiento de tareas productivas. El Liderazgo es la capacidad para influir en las personas para comprometerlos en alcanzar ciertos objetivos [3] también se define como el impulso a preocuparse de conseguir que las personas actúen por motivación trascendente, para mantener y hacer crecer la unidad en la organización [9].

Liderar implica asumir el rol de liderazgo adecuado, sea como líder o como subalterno, implica elegir la actuación pertinente según un paradigma epistemológico (sobre percibir y entender la realidad externa) y un actuar teleológico o propósito a alcanzar (según objetivos individuales o de grupo interno).

Existen cuatro enfoques generales sobre las teorías de liderazgo: enfoque estructural, enfoque del proceso, enfoque conductista y enfoque de la contingencia de liderazgo.

- **El enfoque de los rasgos y la estructura del líder.** Las teorías estructurales (rasgos, personalidad, carisma, genética) definen que el liderazgo es la condición natural de unos pocos elegidos mientras los demás conforman el grupo mayoritario de subalternos y seguidores, posteriormente se plantea que el líder se hace, el liderazgo es innato a ciertas personas elegidas, sea que se nace líder o se aprende a ser líder, y sus características se manifiestan en toda situación en la que interviene.

Está relacionado a las teorías estructuralistas de la administración que definen a la organización formal como una unidad social compleja y racional con elevada interacción de grupos sociales, que alcanza objetivos a través de reglas, reglamentos y estructura jerárquica. Se complementa con el modelo del hombre organizacional: normativo, de trabajo rutinario, tolerante a la frustración y que posterga sus propios deseos de realización y vocación por recompensas monetarias. En las nuevas teorías se retoma el concepto del líder que nace como el constructo de la programación genética

para ser gerente [6] o el liderazgo implícito y seguidores implícitos [5], el enfoque ontológico/fenomenológico de Erhard para la creación de líderes [4], el liderazgo auténtico de Schein [11] donde considera las causas y efectos éticos, desarrollo de empleados y orientación al futuro, es un intento de unificar conducta con teoría de rasgos innata. Estos modelos y enfoques intentan renovar las propuestas teóricas acerca del líder como neo gran persona.

- **El enfoque conductista del líder.** Este enfoque se refiere a la persona y su orientación al ambiente laboral, se sustenta en teorías referidas a la conducta de la persona en la organización, considerando diversas propuestas como la jerarquía de necesidades de Maslow, factores higiénicos de Herzberg, necesidades de McClelland, principio de integración de McGregor. Las teorías conductuales definen al liderazgo a través del comportamiento del líder como un estilo para dirigir subalternos integrados a la organización y para resolver problemas de diferente índole.

El modelo antropológico [9] define que el directivo actúa como ejecutivo, estratega y líder, la teoría de intercambio líder-seguidor considera que sin seguidores no existe líder [14], el modelo de mentoría espiritual en el lugar de trabajo [15] propone nuevas variables para la satisfacción y motivación en el trabajo. Las personas que no ejercen liderazgo o poder dentro de las organizaciones, empiezan a ser percibidas como valiosas. En las nuevas teorías, los subordinados dejan de ser una variable *ceteris paribus* irrelevante.

- **El enfoque del proceso de liderazgo.** El liderazgo como proceso considera relaciones causales sistémicas que se complementan con el proceso decisional, aunque pocos modelos de liderazgo consideran la combinación de recursos para transformarlos en productos o servicios con valor agregado. Se inicia con la escuela de la administración científica que enfatiza el método científico para la eficiencia de las tareas y orientación al resultado para la mayor productividad. En el rol de líder el objetivo primordial es la integración entre necesidades individuales y objetivos de la organización, este rol manifiesta el poder directivo y el poder potencial del líder.

El desarrollo de la gestión ha permitido el surgimiento de nuevos modelos como el liderazgo servidor de Greenleaf [10] donde el líder de apoyo facilita que el equipo alcance su

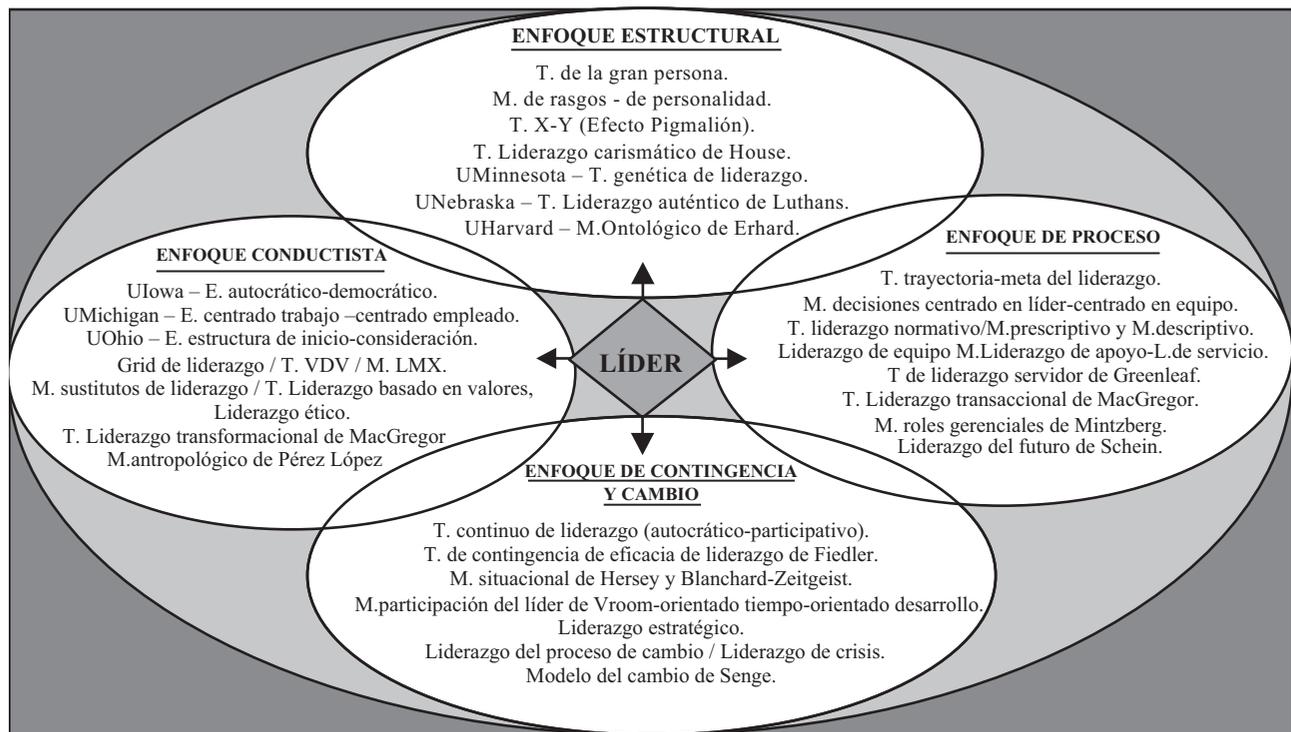
pleno potencial de trabajo, en la naturaleza del trabajo directivo [8] se considera que el liderazgo comprende roles interpersonales de cabeza visible, enlace estratégico y líder de grupos, complementando los roles de información y de toma de decisiones.

- **El enfoque de la contingencia y moderno de liderazgo.** El enfoque situacional enuncia el cambio de comportamiento del líder en función a la contingencia o fuerzas y condiciones del contexto, en toda organización siempre existe el cambio, se dan procesos de crecimiento y renovación, pero también fuerzas que pueden acelerar, retrasar o impedir el cambio. La clave del cambio radica en el liderazgo, como la capacidad de una comunidad para dar forma a su futuro y sostener procesos de renovación. La teoría general de sistemas constituye un elemento integrador de estas teorías. Senge considera una comunidad de líderes que aprenden y cambian sus maneras de pensar para producir nuevas estrategias, estructuras y sistemas [13]. En el liderazgo del futuro el autor plantea que las características del líder no estarán presentes en algunas personas permanentemente sino se presentarán en muchas personas temporalmente según las circunstancias y cuando desarrollen la perspectiva para desempeñar roles de líder. Estas características no son rasgos inmutables permanentes, sino funciones temporales que las personas asumen según las circunstancias [12].

Estos cuatro enfoques generales sobre los que se construyen las teorías de liderazgo se muestran en la Figura 1.

En el enfoque de rasgo y estructura del líder destaca el modelo ontológico de Erhard que plantea que el líder es lo que es y lo que hace, como reflejo de su naturaleza y en función a su contexto social y sus propios paradigmas. En el enfoque humano y conductismo es relevante la teoría diádica que plantea que para que exista líder debe haber seguidores, realizando un intercambio o negociación líder/seguidor, el liderazgo es una relación diádica e intercambio líder/seguidor que genera lealtad y compromiso. En el enfoque del proceso el liderazgo es un proceso de aprendizaje de tipo académico, empírico, conductual, creativo, enfatizando el aprendizaje por conducta operante, es un proceso de aprender y desaprender. El enfoque de contingencia presenta un liderazgo moderno y del futuro, plantea que el liderazgo no es permanente, es temporal y cambiante, cambia según el escenario y el momento.

Figura 1. Estilos, Teorías y modelos de liderazgo.



Fuente: Elaboración propia.

Estas teorías de liderazgo se orientan a la formación de líderes profesionales según los perfiles diseñados en contextos académicos de países desarrollados como las universidades de Harvard, Michigan, Ohio, entre otros. No existen estudios de liderazgo en el Perú. El liderazgo manifiesta características que no se mencionan en las teorías extranjeras, está basado en la posición formal u ostentación de cargo, presenta sesgo autoritario, además es temporal, cambiante, cortoplacista, casi caótico.

La pregunta a plantear es: ¿Cómo es el liderazgo en el entorno nacional? considerando un país paradójico, tradicionalista de raigambre palaciega, muy orientado a subordinación y autoritarismo, con instituciones fuertes y estables: besamanos, perricholismo, perromuerto, impuntualidad, informalidad, donde se cambia rápidamente de líderes, rozando con la anarquía y un pensamiento "antisistema" que parece intenta subvertir el orden establecido. El liderazgo es un rol que se ejerce de manera individual o grupal, cuyo desempeño se activa según el escenario en que ubica el decisor, el liderazgo es un papel que se ejerce en un contexto

definido. Entonces, la pregunta sería: ¿Cómo es el liderazgo por roles en el contexto peruano?.

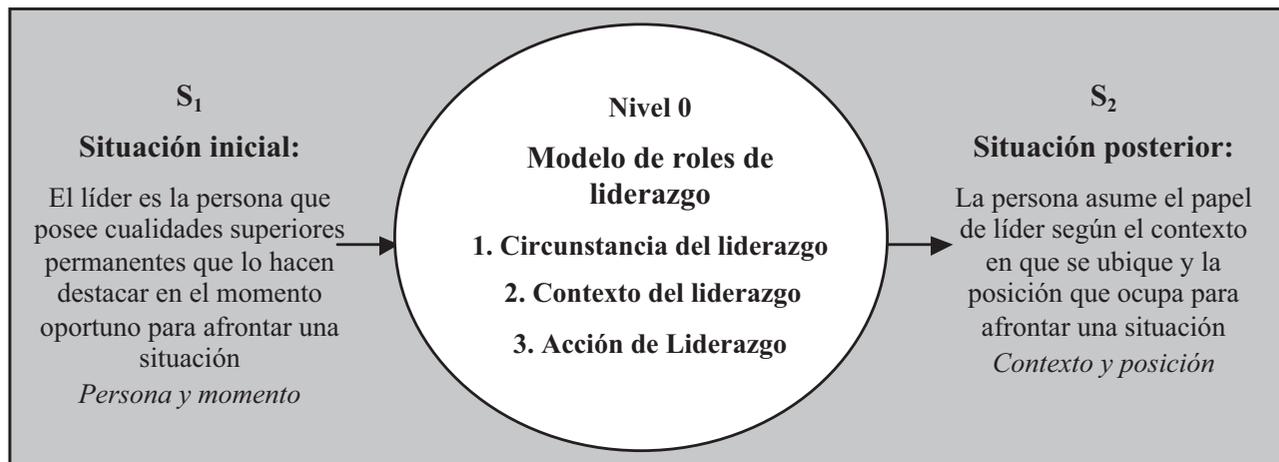
#### 4.2. Modelo general de liderazgo por roles

Visto como un modelo sistémico, el liderazgo se refiere a la acción humana de relación en influencia entre personas. El liderazgo interrelaciona los sistemas de acción social con los sistemas de actividad humana dentro del propósito de realizar tareas y obtener resultados.

##### 4.2.1. Formulación del modelo conceptual

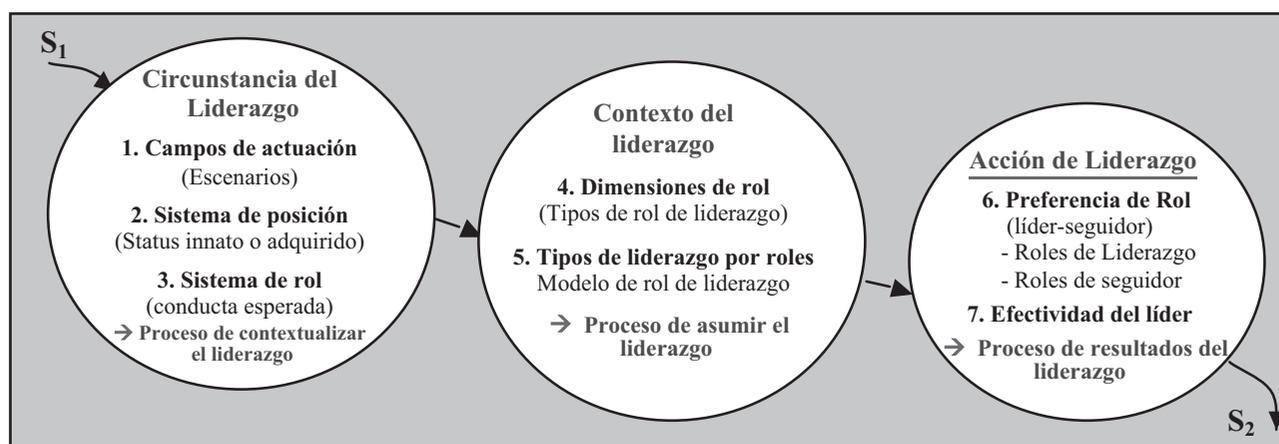
El Modelo conceptual de roles de Liderazgo es un sistema de actividad humana que, de una situación inicial donde el liderazgo es característica permanente de personas elegidas por sus cualidades superiores, sean innatas o adquiridas, que se manifiestan en el momento oportuno para manejar situaciones problemáticas, se intenta llegar a una situación posterior donde el liderazgo es un papel temporal que las personas asumen de manera grupal, según el contexto y la posición que

Figura 2. Modelo conceptual de los roles de Liderazgo.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Procesos del modelo general de Liderazgo por Roles.



Fuente: Elaboración propia.

ocupan en dicho contexto. La Figura 2 presenta nivel 0 de resolución del modelo de roles de liderazgo.

Las actividades de liderazgo se agrupan en tres grandes procesos, el primero es la circunstancia, comprende el contexto que delimita el rol potencial de la persona, el segundo se refiere al tipo de rol que asume la persona, y el tercero se refiere a la acción de liderar considerando las relaciones entre líder y seguidor, lo que se muestra en la Figura 3.

**4.2.2. Los escenarios de actuación donde se activa el rol de liderazgo pertinente**

Las personas se ubican en diferentes escenarios en los cuales ocupan una posición y asumen un rol, de acuerdo al cual actúan de manera pertinente y adecuada. Así, una persona que es un obrero en una gran organización y conforma equipos de trabajo como subordinado, podría ocupar el nivel

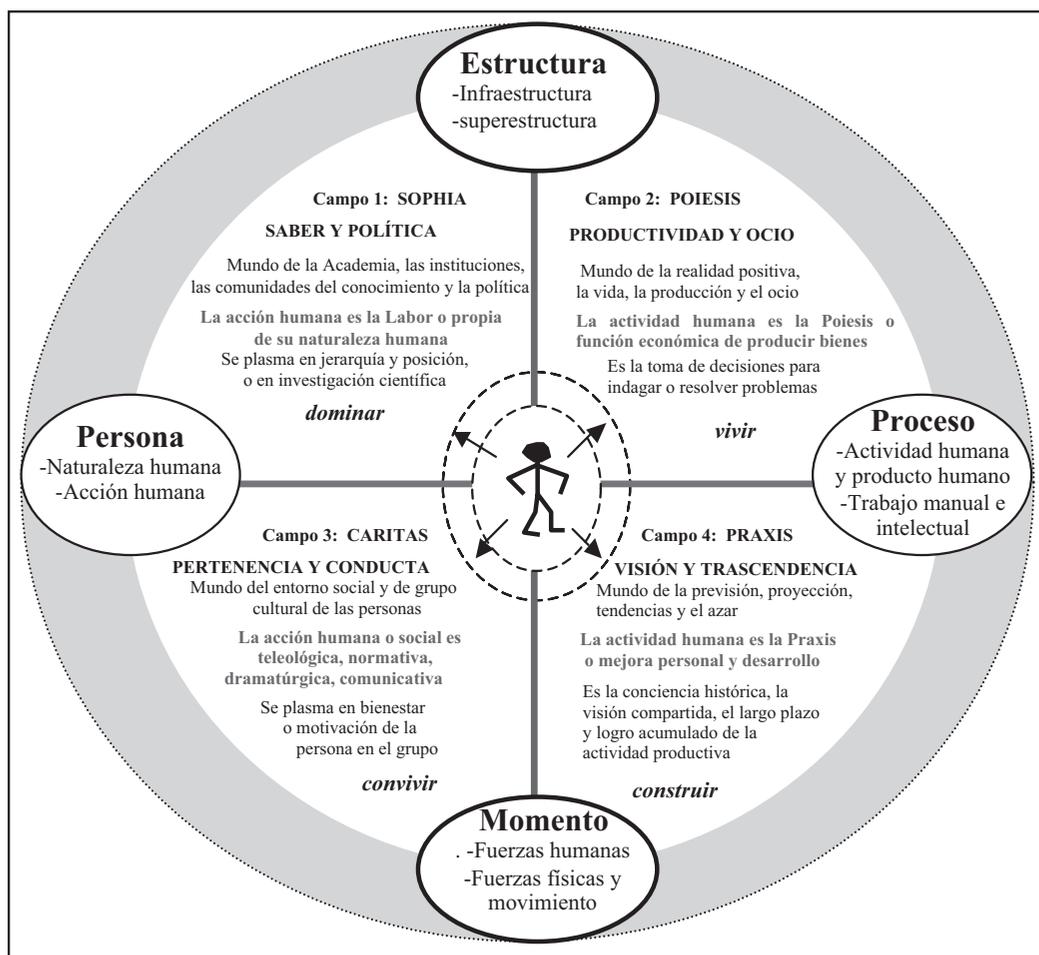
de cabeza visible y líder del club de leones de su comunidad, otra persona podría ser un profesor dentro de un colegio emblemático y aparte ser el organizador y director de eventos proyección sociales en su distrito de residencia. Una persona puede ser seguidor en un contexto y líder en otro contexto, en cada escenario asume el rol que le corresponde.

Los diferentes escenarios donde una persona asume un papel de líder o seguidor, se definen como parte del modelo conceptual de las 4 dimensiones del mundo de la empresa MC4D [2]. El MC4D delimita cuatro campos de actuación donde la persona ejecuta la acción dramática (papel o rol pertinente).

Los campos de actuación se muestran en la Figura 4, son:

- **Campo 1 del saber y política.** Es el escenario de la realidad circundante, es lo existente, lo dado que el hombre intenta conocer y dominar a través del conocimiento y el poder. Comprende el medio ambiente físico y el ambiente conceptual en el que se ubica la persona. Se refiere a la labor o rol propio de la persona, en función a su posición en la jerarquía de su ambiente social. Desde la perspectiva conceptual se refiere a la razón pura de las intuiciones puras (espacio-tiempo) organizándolas mediante la sophia. Se relaciona a la dimensión del espacio que comprende la concepción de la estructura económica que es material y la superestructura ideológica que es conceptual.
- **Campo 2 de la productividad y ocio.** Es el escenario de la realidad vital, lo que se hace con lo dado. Comprende los procesos productivos y los procesos de entretenimiento y ocio. Es el campo de los sistemas de actividad humana orientada al uso de los recursos disponibles para transformarlos mediante la producción, con beneficio económico para la sociedad. Desde la perspectiva conceptual se refiere a la razón vital que es la poiesis, la existencia, voluntad, libertad y decisiones. Se relaciona a la dimensión del proceso y la concepción de trabajo intelectual y manual, y el trabajo directivo y operativo.
- **Campo 3 de la pertenencia y conducta.** Es el escenario de la convivencia en grupo social, se refiere a las relaciones humanas y las normas de comportamiento para los miembros de los grupos. Es el campo orientado a la acción social: teleológica, normativa, dramática y comunicativa de las personas en sus relaciones entre sí. Desde la perspectiva conceptual se refiere a la razón práctica que es el imperativo categórico o el caritas. Se relaciona a la dimensión de la persona referida al hombre como medio o al hombre como fin dentro de la concepción de la naturaleza humana.

Figura 4. Los campos de actuación donde se realiza la actividad humana de liderazgo.



Fuente: Elaboración propia.

- **Campo 4 de la visión y la trascendencia.** Es el escenario del devenir y preparación del futuro. Se refiere a la realidad histórica, la acumulación de acciones que constituyen la historia. Comprende el transcurrir de los procesos humanos como secuencia de hechos: devenir, reproducción o ciclo de vida, evolución o cambio gradual y revolución o cambio drástico. Es la proyección del futuro a partir del punto focal o nexo causal del quehacer (planeación), o el enfoque de azar de eventos fortuitos y logros por accidente (serendipia). Conceptualmente se refiere a la razón histórica, es el campo de la praxis, desarrollo y mejora personal. Se relaciona a la dimensión del momento y el cambio dialéctico (cuantitativo, cualitativo), de las fuerzas físicas de movimiento (gravitacional, electromagnetismo, nuclear fuerte, nuclear débil) y las fuerzas humanas (propósito y metas, creencias y conocimiento, propensiones tendencias, motivos e intereses).

**4.2.3. El sistema de Posición**

La Posición se refiere al sistema de status dentro de la clasificación taxonómica en una organización social. El sistema de status es la ubicación de la persona, se encuentra presente en todos los grupos humanos cuyos criterios gregarios facilitan la integración pero también la discriminación por (ejemplo) lugar de nacimiento, nivel de riqueza material (posesiones y dinero), se relaciona con las creencias, costumbres, tradiciones y creencias. En

los sistemas sociales con fuertes flujos humanos y migraciones que generan elevada movilidad social, las instituciones son inestables y las personas intentan alcanzar un status diferente para lo cual dedican tiempo, esfuerzo y recursos que generan externalidades sociales y desorden.

Los factores por los que la persona adquiere o mantiene posición pueden ser de origen externo y de origen interno.

- De origen externo se refiere al azar de la circunstancia personal que le facilita una posición de autoridad y visibilidad. Puede ser: nacimiento, posesiones materiales, cargos, dinero.
- De origen interno se refiere a características bajo control y elección de la persona que le permiten prestigio ocupacional, pueden ser la profesión, logro excepcional, empresariales, deportivos, premios y loterías, fama y escándalos.

Por su taxonomía se distinguen dos tipos de posición: status social y status productivo, como se muestra en la Tabla 1.

- La posición social del individuo dentro de una comunidad o grupo gregario, puede ser: innata, adquirida, personal y profesional. En la convivencia humana, por fines utilitarios o por fines sociales, los sistemas de status son naturales y necesarios ya que clasifican la ubicación de toda persona en una estructura de jerarquías que facilita el orden, la autoridad, el

**Tabla 1.** Fuentes de la posición por escenario de actuación

Escenario de actuación	Clases de Posición	Origen
Campo 1 del saber y el poder	Innato	Posición de nacimiento por apellido, herencia, posesiones
	Concéntrico	Adquirido por mérito personal, educación, logros o actos excepcionales en campos diversos
Campo 2 de poiesis y ocio	Vertical	Jerarquía dentro de la organización, cargo directivo y gerencial
	Horizontal	Alcance de la función que realiza, especialidad o especialización del trabajo
Campo 3 gregario y social	Personal	Por su propias cualidades, autoridad, carisma, influencia
	Profesional	Por imagen y autoridad de la actividad profesional proyectada socialmente
Campo 4 de visión y proyección	Real	Activo por logros reales y visibles en campos de actividad relevantes
	Potencial	Por expectativa de logro o promesa de bienestar futuro en cualquier campo

mando, la división del trabajo, la especialización, y permite la acción coordinada y cooperativa.

- La posición productiva de la persona dentro de una organización empresarial, puede ser: jerárquica, especialidad, real y potencial. En los sistemas productivos, el status es un sistema taxonómico de autoridad y responsabilidad por el cual diferentes personas sin vínculo entre sí se pueden relacionar y comunicarse, es un medio para organizar el planeamiento y coordinar los esfuerzos para el alcance de metas tangibles y la solución de problemas.

#### 4.2.4. El sistema de Rol

Rol es un concepto llegado desde el teatro, básicamente un rol es el papel dramático que se representa temporalmente en una escenografía teatral. El rol es el papel temporal que se tiene asignado en función a los objetivos del contexto.

**El concepto de Rol.** Rol es el conjunto de conductas asumidas por la persona que se encuentra en un escenario determinado, ocupando una posición específica. Rol es un conjunto organizado de comportamientos correspondientes a un puesto u oficio determinado [8], que varía en un amplio rango de comportamientos que van desde cabeza visible y líder hasta subordinado y seguidor. El término rol es utilizado para designar el conjunto de esquemas culturales de conducta asociados con una posición de status en particular, incluye las actitudes, valores y el comportamiento asignado por la sociedad a cualquier persona que ocupe una posición específica, el rol adecuado es cuando el individuo hace lo correcto a fin de justificar la ocupación de un status específico.

**El liderazgo como rol.** Al enfocar el liderazgo como un rol, la persona asume un papel temporal en una circunstancia específica, este rol se ubica dentro de la acción humana dramática donde se conduce pertinentemente según el escenario de actuación en que se encuentre. Los roles implican nuevas formas de entender y asumir la dirección de personas, tomando en cuenta los paradigmas sistémicos complejos para percibir y entender problemas y el propósito y motivos del directivo y los subordinados ante el problema específico.

**Tipos generales de roles.** En toda organización humana, según la posición jerárquica y la especialización (trabajo), se dan dos tipos generales de roles: de líder y de subordinado.

- **Rol de líder** lo ejerce el directivo de alto nivel, son los ya descritos roles interpersonales, roles informativos y roles de decisión, donde el directivo

es el núcleo en el flujo de información para toma de decisiones y solución de problemas.

- **Rol de seguidor** lo ejerce el profesional o directivo subalterno que lleva una relación de dependencia, autoridad y de coordinación mutua para una gestión eficiente.

**Expectativa del rol de líder.** El rol se relaciona con el esquema esperado de conducta atribuido a una posición determinada. Las personas deben considerar intuitiva y racionalmente como deben comportarse y como utilizar sus conocimientos y habilidades, teniendo en cuenta lo que se espera de un líder.

- El cumplimiento adecuado del rol asignado, según los niveles de jerarquía de la empresa.
- Cumplimiento de las actividades del rol de liderazgo: 1° Exigencias: claridad de lo que se tiene que hacer, 2° Restricciones: limitaciones, lo que se puede hacer y lo que no se puede hacer, 3° Rango de opciones: alternativas de cómo se puede hacer lo que está permitido hacer.
- Habilidades a resaltar, conforme se progresa jerárquicamente, se ponderan las habilidades humanas y conceptuales en detrimento de las habilidades técnicas.
- Mantener un desempeño que se perfecciona con el tiempo (aprender a aprender, aprender a desaprender).
- El rol que se desempeña puede cambiar de acuerdo a los cambios en el status dentro de la organización.

**Desempeño efectivo del rol.** El líder cumple su papel cuando se percibe que su desempeño real se acerca a la expectativa del rol asignado. A mayor ajuste entre la expectativa de conducta de líder y la conducta real del ocupante, mayor será la contribución a la cohesión organizacional.

#### 4.3. Las Dimensiones del liderazgo por roles

El liderazgo es fundamental para integrar la gestión de la organización con la motivación y satisfacción de las personas. Los roles de liderazgo se enfocan desde diversas perspectivas, los cuales parten parte de la definición de las dimensiones que definen

- 1) El paradigma bajo el cual se percibe, se entiende y se resuelven los asuntos del mundo real.
- 2) El aspecto teleológico donde la persona asume un propósito respecto al contexto problemático.

Existen diferencias conceptuales entre las dimensiones de paradigma y propósito, el primero

se enfoca en la epistemología y la perspectiva para ver la realidad completa o fragmentaria, el segundo se refiere a los resultados esperados y deseados del liderazgo.

- **La dimensión epistemológica del paradigma** se refiere a la manera en que el líder percibe y define la realidad que lo circunda y lo visiona para difundirlo a los seguidores, se muestra en el eje y, con el enfoque holístico y el enfoque reduccionista en sus opuestos. Se refiere a la tradicional epistemología científica reduccionista y fragmentaria que requiere la demostración para que una proposición sea aceptada como verdadera frente a la epistemología sistémica holística con fuertes elementos de anarquismo metodológico, heurísticas y creencia no demostrable.
- **La dimensión teleológica del propósito** se refiere a las razones por las que las personas deciden actuar como líder o como seguidores, se muestra en el eje x, con el motivo trascendente y el motivo intrínseco en sus opuestos. Se refiere a la clásica disyuntiva entre principios e intereses, el primero es generar compromiso y motivo trascendente en las personas, el segundo es buscar bienestar y mejora material de los subordinados. El grado de seguidor

depende del nivel de compromiso que genere la visión del líder.

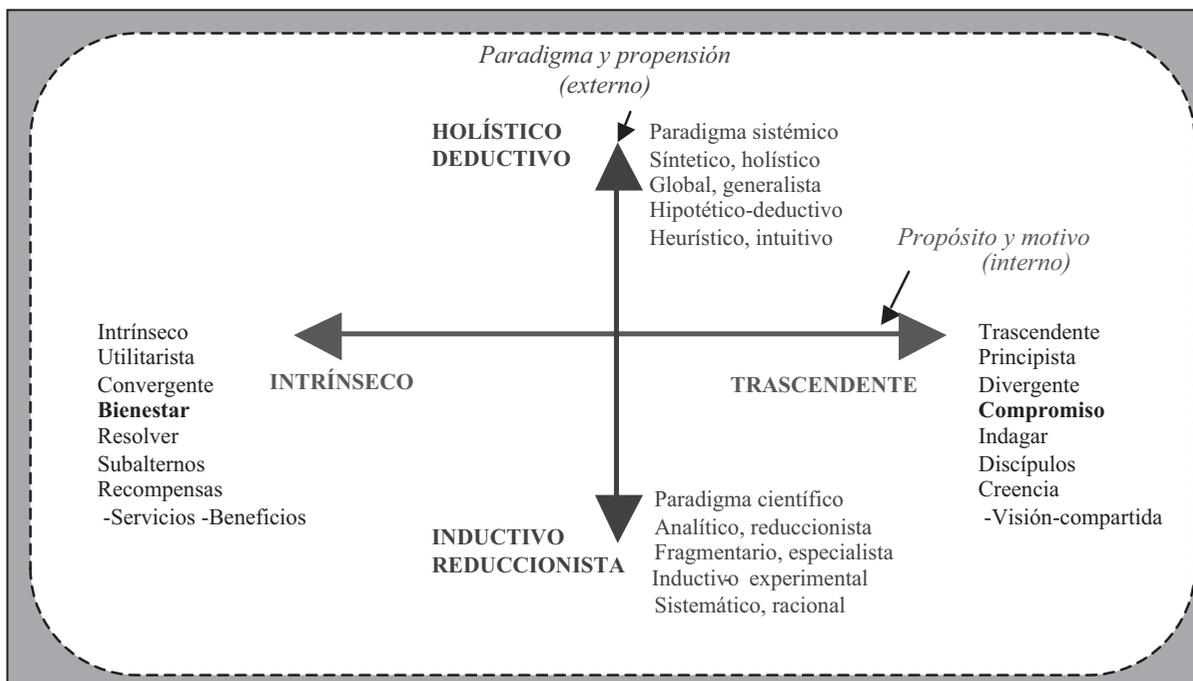
Estas dimensiones definen los roles de liderazgo a través de dos ejes: el eje y epistemológico que comprende el paradigma metodológico que puede ser holístico y globalizante o analítico y reduccionista (generalista o especializado), el eje x del propósito que comprende la visión trascendente del compromiso y el largo plazo y la visión intrínseca enfocada, convergente y de bienestar personal. Las dimensiones de liderazgo se muestran en la figura 5.

**4.4. Tipos de liderazgo dentro del modelo general**

El papel de líder se define a partir de la *dimensión* y del paradigma de percepción y concepción de la circunstancia y de la *dimensión* x del propósito y motivos. Tomando como base estos ejes x-y se definen los cuatro tipos de roles, que se describen en la figura 6.

- **Rol de Señor.** Es el rol del mando y gobierno, el líder es estadista, estratega o político que percibe globalmente la situación, generaliza los hechos y deduce respuestas. Tiene visión holística y sintética, emplea el paradigma sistémico con método hipotético-deductivo para identificar problemas y criterios heurísticos e intuitivos para las decisiones y acciones. No le

**Figura 5.** El contexto de la Dimensiones del Liderazgo.



Fuente: Elaboración propia.

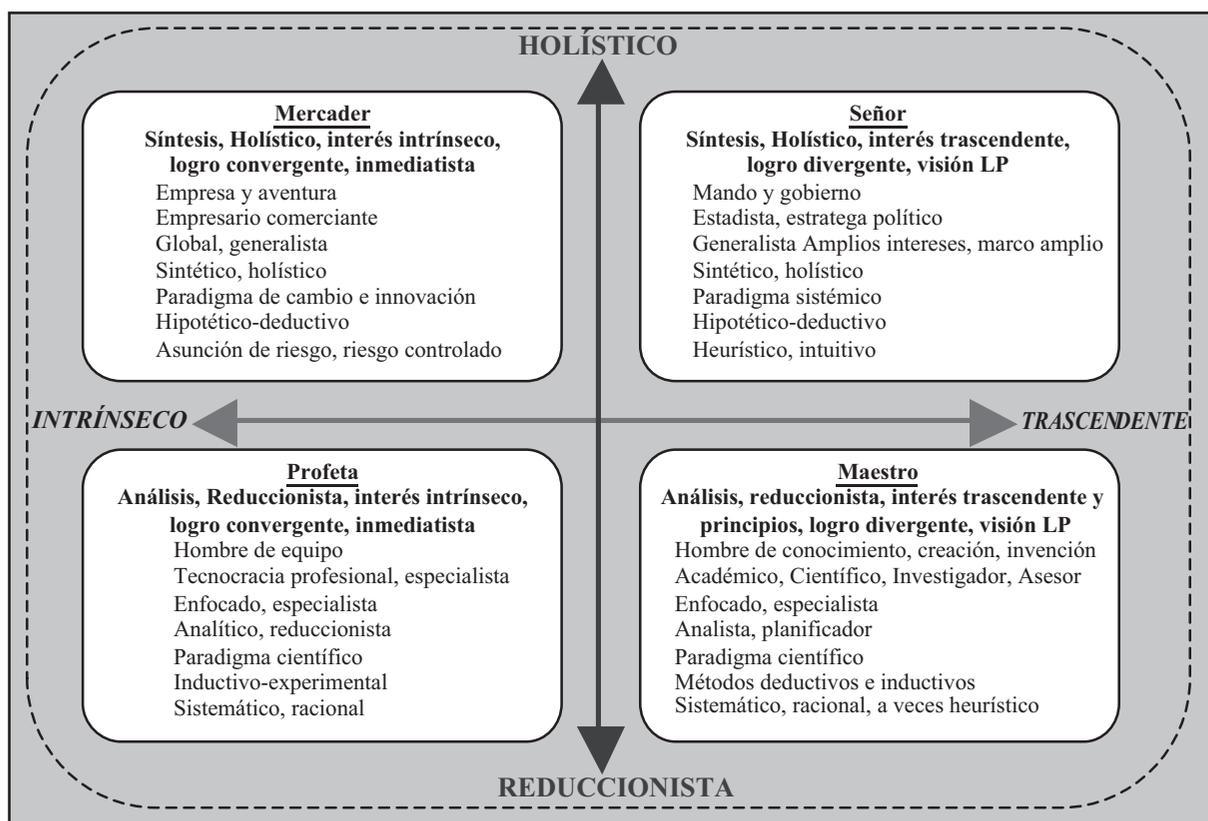
preocupa la demostración de lo que percibe sino su interpretación y solución integral en el plazo requerido. Está orientado al logro divergente y posee motivaciones trascendentes respecto a valores abstractos y visiones a largo plazo. Está relacionado con el escenario del poder y la política y frecuentemente con posición innata o de nacimiento. Se le llama jefe, profeta, líder por los seguidores o discípulos. Ejemplo de este modelo de líder sería Diego Portales, Martín Luther King, Mahatma Gandhi, Luis XIV. Es el liderazgo directivo. El seguidor es subordinado o siervo.

- **Rol de Profeta.** Es el rol del hombre de organización y liderazgo de equipos, el líder es un tecnócrata profesional con relaciones mando-subordinación que enfoca la situación problemática, define los problemas concretos, programa la mejora y aplica técnicas de gestión. Posee visión concreta analítico-fragmentaria, derivado del paradigma científico-reduccionista empleando el método inductivo-experimental.

No le interesa la explicación de los fenómenos sino su funcionamiento equilibrado y mejoras utilitaristas de corto plazo mediante herramientas y técnicas sistemáticas y racionales. Es analítico y fragmentario, orientado al logro convergente y manifiesta motivaciones intrínsecas con fines de bienestar y beneficios a los subordinados. Se relaciona con el escenario de la poiesis y con la posición adquirida o por estudio. Se le llama fundador, director, gerente por los subalternos. Ejemplo de este modelo de líder sería Ramiro Prialé, Napoleón Bonaparte, Ronald Reagan, MacArthur. Es el liderazgo integrador. El seguidor es colaborador, jugador, equipo.

- **Rol de Mercader.** Es el rol del hombre de la aventura y el emprendimiento, el líder es comerciante, empresario, emprendedor que percibe la situación general y completa, identifica falencias y determina oportunidades para innovar. Posee una visión holística y de síntesis con elaborada capacidad de relaciones causales a diferentes niveles de resolución

Figura 6. Tipos de liderazgo en función al rol.



Fuente: Elaboración propia.

que se confunde con intuición, emplea el paradigma sistémico con método hipotético-deductivo para identificar problemas y criterios heurísticos y creativos para decidir propuestas y desarrollarlas. No se interesa por situaciones estructuradas y ordenadas sino por situaciones en ebullición y cambio con posibilidad de sacar provecho utilitario. Está orientado al logro convergente con motivaciones de cambio en contextos con oportunidades y riesgo controlado. Está relacionado con el escenario de la posición adquirida con sacrificio y trabajo sostenido. Se le denomina emprendedor, innovador, empresario por los asociados y grupos de interés. Ejemplo de este modelo de líder sería Luis Banchemo, Henry Ford, Bill Gates, Thomas A. Edison. Es el liderazgo emprendedor. El seguidor es socio, cliente.

- **Rol de Maestro.** Es el rol del hombre del conocimiento, la invención y la creación intelectual, el líder es académico, científico o investigador que encuentra anomalías, plantea preguntas, elabora hipótesis de investigación, y diseña teorías y modelos que explican los fenómenos de la naturaleza o sociales. Básicamente su visión es reduccionista y fragmentaria por especialidades académicas y dominios de conocimiento. Utiliza la epistemología de la ciencia y de sistemas combinando métodos hipotético-deductivo e inductivo-experimental, entre otros, para resolver las preguntas de investigación planteadas y crear conocimiento. Se interesa por situaciones enfocadas, dentro

de un rango de posibilidades de estudio, puede ser académico, analista, planificador. El empleo del paradigma científico racionalista aunado al paradigma sistémico heurístico le permite aplicar diversos métodos que facilitan la creación académica. Se desenvuelve con criterio sistemático en la Academia. Aunque se ubica en contextos de praxis y cambio bajo criterio heurístico en creatividad. Ejemplo sería Víctor Raúl Haya, Sebastián Salazar Bondy, Karl Popper, John Nash. Es el liderazgo iluminado. El seguidor es discípulo.

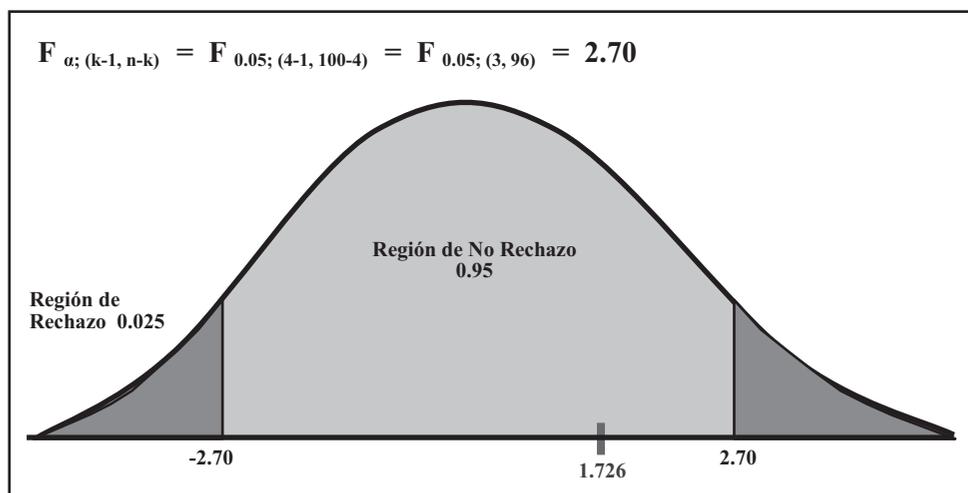
Los tipos Señor-Profeta son opuestos dialécticos que determinan el equilibrio y los logros concretos en la gestión de organizaciones y empresas, sustentan la estabilidad y continuidad de las organizaciones sociales, los tipos Maestro-Mercader son opuestos dialécticos que generan la creación y el cambio, sustentan la innovación y el desarrollo en la sociedad.

### 5. HALLAZGOS DEL ESTUDIO

**Hipótesis nula  $H_0$**  es: El contexto del liderazgo no ejerce influencia relevante en la preferencia de elección de un rol de liderazgo determinado. O el ingeniero de procesos no tiene preferencia por un rol de liderazgo de manera que no se observa aporte para la gestión de empresa.

**Hipótesis alterna  $H_1$**  es: El contexto del liderazgo ejerce influencia significativa en la preferencia de elección de un rol de liderazgo determinado.

Figura 7. Prueba de hipótesis de la investigación –roles de liderazgo.



Fuente: Elaboración propia.

### La prueba de hipótesis

1º) Hipótesis nula:  $H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu$

Todas las  $\mu_i$  son iguales ; donde  $i = 1, 2, \dots, k$  ,  $k = 4$

Hipótesis alternativa:  $H_1$  : No todas las  $\mu_i$  son iguales

donde:  $\mu_i$  : Media de la preferencia por la dimensión  $i$  del rol de liderazgo.

Gráficamente en la figura 7 se muestra la Prueba F para análisis de varianza de un factor:

Para un nivel de significación (o probabilidad de error tipo I) de 0.05 el F calculado se encuentra dentro del rango de no rechazo, respecto al F teórico ( $-2.70 < 1.726 < 2.70$ ). Por lo tanto no es posible rechazar la hipótesis nula que afirma que los ingenieros no manifiestan preferencia por algún tipo de liderazgo y que las dimensiones del liderazgo no influyen en su preferencia.

- Se acepta la hipótesis nula a un nivel de significación de 0.05.
- Se rechaza la hipótesis alternativa a un nivel de significación de 0.05.

## 6. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

### 6.1. Discusión de resultados del estudio

La identificación de los roles de liderazgo ha permitido plantear que estos papeles asumidos de manera temporal, según los diversos escenarios de actuación, facilitan dirigir la resolución de situaciones problemáticas. Considerando las dimensiones del paradigma y el propósito, se ha elaborado el contexto del liderazgo, de acuerdo al cual se han definido los roles o papeles que se desempeñan en dichos escenarios: rol de señor, rol de servidor, rol de mercader y rol de maestro, cada uno con diferentes perfiles epistemológicos y diferentes formas de actuación y decisión, siendo más o menos eficaces en función al escenario en que se apliquen y el propósito con el que se interviene en dicho escenario.

Se discute si un rol de liderazgo puede ser más eficaz en función al contexto o escenario donde se ubica el problema a enfrentar.

### 6.2. Aporte teórico del modelo general de liderazgo por roles

Desde la perspectiva científica, se considera que la posición de mando o de subordinado en una persona, son asumidos como roles temporales, en

función a la manera en que percibe y diagnostica situaciones problemáticas y al propósito individual o grupal.

Bajo el aspecto social se identifican dos tipos de orientación del liderazgo, orientado a los beneficios o utilitarista y orientado al compromiso o humanista, el primero sustenta los paradigmas que buscan el beneficio propio y de los seguidores en el contexto de negocio, el segundo muestra el liderazgo humano que genera el cambio cualitativo en el contexto académico y político.

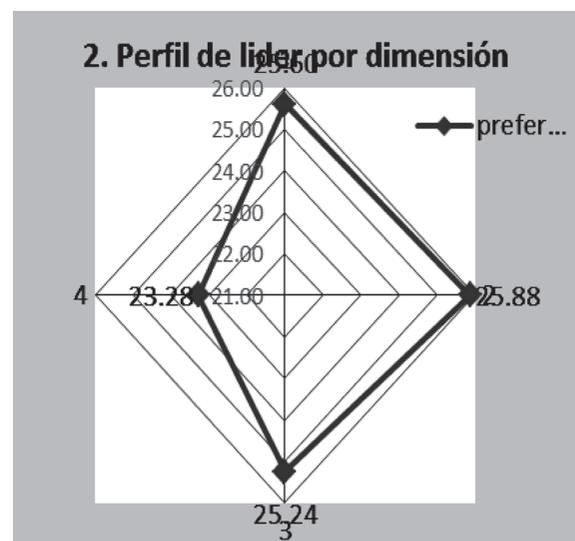
El planteo de roles del liderazgo es un enfoque transdisciplinario. Está comprendido en concepto de sistemas directivos y sistemas operativos en organizaciones. Complementa el diseño y gestión de producción, eleva el nivel de resolución y decisiones y amplía el ámbito de aplicación y dominio de la especialidad.

### 6.3. Aporte empírico del estudio

El perfil de líder, a partir del promedio de preferencia de roles de liderazgo, por dimensiones, se detalla en la figura 8.

El perfil muestra que la mayor media es 25.88 y la menor es 23.28, correspondiendo al propósito trascendente y al propósito intrínseco respectivamente. Esto indicaría que la muestra tiene mayor interés por un beneficio amplio de largo plazo y menor interés por beneficio personal de corto plazo.

Figura 8. Perfil de dimensiones de Liderazgo.



Fuente: Elaboración propia.

La media de preferencias combinada de los cuatro tipos de roles se sintetizan en un arreglo de coordenadas de la figura 9. Se observa una distribución medianamente equilibrada de las coordenadas medias de la muestra. La media general (x,y) del grupo muestral es (2.6,0.4).

El modelo de roles de liderazgo se muestra en la figura 10 el cual resume el contenido empírico al estudio, corrobora gráficamente que los participantes no manifiestan diferencia en el paradigma metodológico (48% holística y 52%

analítica) aunque se percibe diferencia en el propósito (68% trascendente y 32% intrínseco).

Otro aporte empírico es el gráfico del perfil del Rol de Señor. Existe alta preferencia por motivos trascendentes y alta preferencia por enfoque holístico (28% en cada uno), por ambos la alta preferencia es 28%, haciendo un total de 84%, La baja preferencia conjunta en motivo y método es solo 16%.

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1. Conclusiones

Es un estudio exploratorio considerando que no existen estudios teóricos referidos a liderazgo en el Perú.

La teoría general de liderazgo por roles es un enfoque transdisciplinario que emerge de la propia realidad peruana. Está comprendido en la concepción de sistemas directivos y sistemas operativos en organizaciones. Complementa el diseño y gestión de producción, eleva el nivel de resolución y decisiones y amplía el ámbito de aplicación y dominio de la especialidad de la ingeniería industrial.

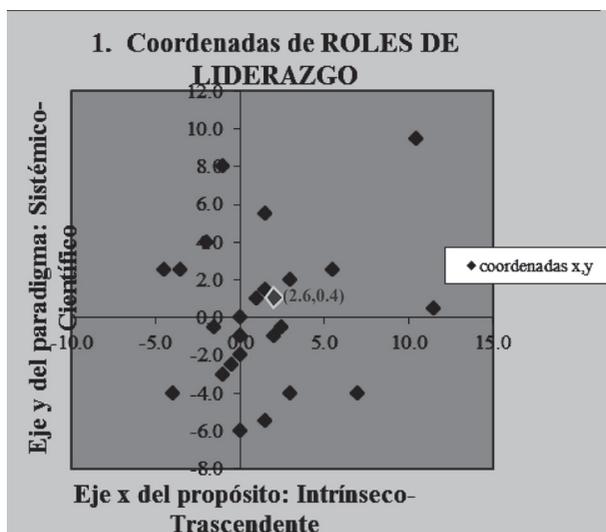
No se observa preferencia hacia algún tipo de rol liderazgo. El estudio muestra que no existe una clara preferencia sobre roles de liderazgo en función a las dimensiones del paradigma y del propósito. Estudios complementarios sobre contextos de diferente nivel de complejidad, definidos como escenarios productivo, académico, social y prospectivo, pueden identificar la pertinencia del papel de liderazgo a seguir, lo cual ha de permitir la aplicación de las adecuadas opciones para resolver problemas.

El planteo del modelo del liderazgo como rol temporal que se ejercita según el contexto y posición, busca ampliar las herramientas de gestión de las ingenierías de procesos. Busca ampliar las perspectivas de identificación de problemas y el alcance de las decisiones de los ingenieros industriales, y los profesionales que ejercen tareas directivas, elevando el nivel de influencia en la gestión de las organizaciones, a través de nuevos enfoques en las metodologías de identificación y resolución de problemas.

### 7.2. Recomendaciones

Considerando los resultados y discusión de la presente investigación, se plantea desarrollar estudios experimentales sobre el rol adaptable ante

**Figura 9.** Coordenadas de preferencia de liderazgo



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 10.** Gráfico empírico de tipos de roles de Liderazgo

RESUMEN MODELO DE ROLES DE LIDERAZGO			
<b>E1</b> Espacio del Mercader <b>wo emprendedor</b> 4 decisores  16 %  emprendedor	<b>E2</b> espacio del Señor <b>wo estadista (visionario)</b> 8 decisores  32 %  estadista	12 decis	48 %
<b>E3</b> Espacio del Servidor <b>wo directivo(organización)</b> 4 decisores  16 %  gerente	<b>E4</b> Espacio del Maestro <b>wo academico</b> 9 decisores  36 %  investigador	13 decis	52 %
8 decisores 32 %	17 decisores 68 %		

Fuente: Elaboración propia.

cambios del escenario, el cambio de rol, según el contexto de actividad:

Desarrollar estudios posteriores para verificar si el resultado de la investigación representa flexibilidad para asumir una u otra preferencia en las dimensiones y que se puede cambiar el perfil del rol, según lo requiera la situación problemática que se enfrente.

Se considera que, según el contexto en que se ubica, el decisor tiene predisposición hacia algún tipo especial de liderazgo.

Se debe ampliar el alcance de las poblaciones y muestras bajo estudio para enfocar la preferencia por algún tipo de liderazgo.

Desarrollar estudios a mayor profundidad, para diferenciar los contextos en que la persona prefiere asumir el rol de líder o el rol de seguidor o la manera en que afronta el rol de líder en el caso de poseer un cargo gerencial que, como cabeza visible, está obligado a asumir comportamiento de dirigir.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Acevedo, Adolfo (2011). "Perspectiva y circunstancia en la toma de decisiones: el Modelo de las 4D del Mundo de la Empresa". *Industrial Data Revista de Investigación*, Vol. 14, N° 2, julio-diciembre 2011. UNMSM.
- [2] Acevedo, Adolfo (2010). "El modelo conceptual de las 4 Dimensiones para la resolución de problemas". *Industrial Data Revista de Investigación*, Vol. 13, N.º 2, julio-diciembre 2010. UNMSM.
- [3] Chiavenato, Idalberto (2013). *Introducción a la teoría general de la administración*. 8va. Edición. Editorial McGraw Hill. México.
- [4] Erhard, Jensen, Granger (2009). "Introduction to Being a Leader and the Effective Exercise of Leadership: An Ontological Model". *Social Science Electronic Publishing (SSEP), Inc.; Harvard Business School*. Tomado el 10-11-2014 desde: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1392406](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1392406).
- [5] Epotropaki, Sy, Martin, Tra-Quon, Topakas (2013). "Implicit Leadership and Followership Theories "in the wild": Taking stock of information-processing approaches to leadership and followership in organizational settings". *The Leadership Quarterly* 24 . Extraído el 12-06-2014 desde: [www.elsevier.com/locate/leaqua](http://www.elsevier.com/locate/leaqua). ScienceDirect.
- [6] Li, Arvey, Zhang, Song (2012). "Do leadership role occupancy and transformational leadership share the same genetic and environmental influences?". *The Leadership Quarterly* 23 . Extraído el 12-06-2014 desde: [www.elsevier.com/locate/leaqua](http://www.elsevier.com/locate/leaqua). ScienceDirect.
- [7] Lussier, Achua (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y Desarrollo de habilidades*. Cuarta. edición. CENGAGE Learning Editores, México.
- [8] Mintzberg, Henry (1983). *La naturaleza del trabajo directivo. La teoría de la política de gestión*, Editorial Ariel S.A. Barcelona, España.
- [9] Pérez López, J.A. (1997). *Liderazgo*. Ediciones Folio, Barcelona.
- [10] Rachmawatia Ani Wahyu, Lantub Donald C. (2014). "Servant Leadership Theory Development & Measurement". *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 115.
- [11] Rego, Sousa, Marques, Pina (2012). "Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity". *Journal of business Research* 65. Extraído el 12-06-2014 desde: SCiVerse ScienceDirect.
- [12] Schein, Edgar (2006). "El liderazgo y la cultura organizacional" en Hesselbein, Goldsmith, Beckard *El líder del futuro*. 1ra. reimposición. Ed. DEUSTO. Colombia.
- [13] Senge, Peter (2000). *La Danza del Cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Ed. Norma. Colombia.
- [14] Volmer, Spurk, Niessen (2012). "Leader-member exchange (LMX) , job autonomy, and creative work involvement". *The Leadership Quarterly* 23 . Extraído el 12-06-2014 desde: [www.elsevier.com/locate/leaqua](http://www.elsevier.com/locate/leaqua). ScienceDirect.
- [15] Winberg, Loncader (2014). "Advancing workplace spiritual development: a dyadic mentoring approach". *The Leadership Quarterly* 25. Extraído el 05-07-2014 desde: [www.elsevier.com/locate/leaqua](http://www.elsevier.com/locate/leaqua). ScienceDirect.