Año 15, Vol. VIII, N° 28
ISSN: 1856-8327
e-ISSN: 2610-7813

El núcleo duro del liderazgo en el contexto de las decisiones directivas. Los elementos generales que definen al líder.

The hard core of leadership in the context of managerial decisions. The general elements that define the leader.

Adolfo Acevedo Borrego, Martha Linares Barrantes, Orestes Cachay Boza

https://doi.org/10.54139/reviiant.v8i28.380

Palabras clave: líder, decisión directiva, núcleo de liderazgo, ingeniero industrial
Key words: eader, managerial decision, leadership core, industrial engineer

RESUMEN

En la formación del ingeniero industrial se considera el liderazgo en la profesión y en las tareas empresariales. El liderazgo visto inicialmente como un rasgo innato de la personalidad ha ido variando en su concepción y praxis, considerándolo un tema conductual, un asunto de procesos, influencia del contexto o contingencia. Los autores definen tantos estilos de liderazgo que podría considerarse una jungla caótica con conductas, decisiones, procesos, perfiles que son innatos, adquiridos, aprendidos o creados, conformando un puzzle complejo y de difícil integración. El objetivo del estudio es identificar los elementos relevantes que constituyen la clave del surgimiento del líder, independientemente de la profusión de teorías desarrolladas en diferentes ámbitos académicos. Entre los hallazgos se encuentra que el liderazgo surge en todo grupo humano, independientemente de su tamaño y propósito donde el grupo asume la decisión de otorgarle la facultad de liderar a una persona específica. Las discusiones se enfocan en determinar los elementos que determinan esta elección grupal, sean ambientales, de proceso, de crisis o de personas, y el grado de equilibrio en las decisiones entre el líder designado y los seguidores.

ABSTRACT

In the training of the industrial engineer, leadership in the profession and business tasks is considered. The leadership initially seen as an innate trait of personality has been changing in its conception and praxis, considering it a behavioral issue, a matter of processes, influence of context or contingency. The authors define so many styles of leadership that is a chaotic jungle, including behaviors, decisions, processes, profiles that are innate, acquired, learned or created, forming a complex and difficult to integrate puzzle. The objective of the study is to identify the relevant elements that constitute the key to the emergence of the leader, independently of the profusion of theories developed in different academic fields. Among the findings is that leadership arises in every human group, regardless of its size and purpose, where the group assumes the decision to grant the power to lead a specific person. The discussions are focused on determining the elements that determine this group choice , are environmental, process, crisis or people, and the degree of balance in the decisions between the designated leader and the followers.

INTRODUCCIÓN

En la formación del ingeniero industrial se considera el liderazgo en la profesión y en las tareas empresariales. El liderazgo visto inicialmente como un rasgo innato de la personalidad ha ido variando en su concepción y praxis, considerándose un tema conductual, un asunto de procesos, influencia del contexto o contingencia.

El planteamiento de este estudio es que el liderazgo, está sujeto al cambio que caracteriza a los modelos y teorías de gestión. Los nuevos enfoques plantean que existen tantos estilos como líderes (Goodwin, 2013); que el liderazgo es parte de las personas, es un don que reciben los elegidos por el grupo, es un proceso no un cargo y es un conjunto de habilidades y prácticas que toda persona puede aprender, desarrollar y aplicar, empleando herramientas transdisciplinarias para percibir y entender los problemas y para resolverlos. Se pretende identificar los elementos relevantes que constituyen la clave del surgimiento del líder, independientemente de la profusión de teorías desarrolladas en diferentes ámbitos académicos.

La pregunta de investigación del estudio es: *¿Cómo son los elementos clave del liderazgo considerando grupo, mando, proceso, contexto, a partir de los roles de líder y seguidor en los grupos humanos?*

O *¿Cómo son los elementos clave del liderazgo considerando los roles de líder y seguidor que se ejercen en los diferentes escenarios problemáticos?*

El presente estudio se orienta a definir y desarrollar los elementos generales que permiten elaborar los perfiles de los diversos roles de liderazgo, según el contexto de actuación y las dimensiones que delimitan el mundo empresarial. Se plantea que las personas asumen indistintamente roles de liderazgo o roles de seguidor, según el contexto y las características de la resolución del problema, de manera que el liderazgo se manifiesta como un rol temporal que asume y ejecuta una persona y no como una responsabilidad derivada de un cargo o un puesto.

En general, se pretende ampliar la perspectiva del ingeniero industrial, a partir de la concepción inicial de administración científica e ingeniería de procesos operativos, luego procesos conceptuales, procesos de decisión, desarrollando herramientas y técnicas transdisciplinarias.

El objetivo de la investigación es plantear los elementos generales del liderazgo que definen los roles de liderazgo y seguidor que se ejercen en los grupos para resolver situaciones problemáticas.

Hipótesis general: los elementos generales del liderazgo permiten delinear el rol de líder que una persona asume en determinadas circunstancias o escenarios problemáticos.

Hipótesis alternativa: los elementos generales del liderazgo no permiten delinear el rol de líder que una persona

Año 15, Vol. VIII, N° 28
ISSN: 1856-8327
e-ISSN: 2610-7813

asume en determinadas circunstancias o escenarios problemáticos.

Definición y enfoques tradicionales de liderazgo

Liderar es ejercer influencia, implica asumir el rol adecuado según el escenario, elegir la actuación pertinente según un paradigma (sobre percibir y entender la realidad externa) y un actuar teleológico o propósito a alcanzar (según objetivos individuales o de grupo).

Las diversas teorías de liderazgo son segmentadas y parciales ya que se enfocan en los contextos donde funcionan adecuadamente, eliminando las variables que no se entienden o no son controlables en el modelo teórico. Tradicionalmente se agrupan en cuatro grandes corrientes (Lussier y Achua, 2016) con diferente enfoque:

- *Enfoque de estructura y de los rasgos del lider*. Se relaciona a teorías estructuralistas de la administración, incluyendo el modelo ontológico de Erhard (Erhard, Jensen & Granger, 2013).
- *Enfoque de persona y conductista del líder*. Se refiere a la persona y su orientación al ambiente laboral.
- *Enfoque del proceso de liderazgo*. El liderazgo como proceso considera relaciones causales sistémicas que se complementan con el proceso decisional.
- *Enfoque de la contingencia y moderno de liderazgo*. El enfoque situacional señala que el comportamiento del líder cambia en función a las fuerzas y condiciones del contexto.

En la tabla 1 se muestran estos cuatro enfoques y la clave del líder, según cada una de las propuestas.

Nuevos modelos de liderazgo

A inicios del siglo xxi, caracterizado por la elevada tasa de cambio en diferentes ámbitos, y el creciente interés en la inteligencia emocional e inteligencia social, se considera que el desarrollo de competencias de liderazgo, determina liderazgos eficaces, necesarios para el funcionamiento de las organizaciones. Los nuevos modelos de liderazgo se orientan al desarrollo de habilidades blandas.

Liderazgo por valores – dioses griegos del management. La religión griega, vista no como creencia religiosa sino como una representación de la experiencia concreta y de las múltiples maneras para resolver los problemas. Con estas consideraciones, Charles Handy considera cuatro dioses principales y ha diseñado cuatro estilos puros de liderazgo cuya combinación delimita los contextos de aplicabilidad de cada estilo (Handy, 2006; Handy, 2011). Sus características son:

- *Estilo Zeus*. Se sustenta en la lealtad y delegación, más eficaz en organizaciones jerárquicas.
- *Estilo Apolo*. Es Director o gerente, se ubica en organizaciones jerárquicas divisionales.
- *Estilo Atenea*. Es Director de organizaciones de gobierno, se encuentra en organizaciones matriciales.
- *Estilo Dioniso*. Predomina la creatividad con productos innovadores, se encuentra en organizaciones planas.

Tabla 1. *Teorías, Modelos y Enfoques de liderazgo*

Corrientes de liderazgo	Teorías (T), Modelos (M) y Enfoques (E) de liderazgo	Características del liderazgo Clave del líder
ENFOQUE DE RASGOS Y ESTRUCTURA DEL LÍDER	T. de la gran persona. M. de rasgos - personalidad. T. X-Y (Efecto Pigmalión). T. Liderazgo carismático de House. T. genética de liderazgo de U. Minnesota. T. Liderazgo auténtico de Luthans de U. Nebraska. T. Liderazgo implícito y seguidor implícito. M. Ontológico de Erhard de U. Harvard.	Líder es lo que es, y lo que hace. Reflejo de su naturaleza en función a su contexto social y paradigmas. Innato Rasgos de personalidad Carisma Naturaleza humana
ENFOQUE DEL PROCESO DE LIDERAZGO	T. trayectoria-meta del liderazgo. T. liderazgo normativo. M. prescriptivo y M. descriptivo. Liderazgo de equipo. M. Equipo autodirigido - Liderazgo distribuido. M. decisiones centrado en líder-centrado en equipo. M. Liderazgo de apoyo- Liderazgo de servicio. T de liderazgo servidor de Greenleaf. Liderazgo estratégico. T. Liderazgo transaccional de MacGregor. M. roles gerenciales de Mintzberg. Liderazgo del futuro de Schein.	Proceso de aprendizaje dentro de paradigmas académico, empírico, conductual, teórico. Aprendizaje por conducta operante. Objetivo-meta Método Intercambio Tareas, Roles Cualidades
ENFOQUE CONDUCTISTA Y *CONDUCTISMO*	E. autocrático-democrático deU. Iowa. E. centrado trabajo-centrado empleado. U. Michigan. E. estructura de inicio-consideración. U. Ohio. T. Grid de liderazgo. M. Estilo colaborativo (solución de conflictos). T. Vínculo diádico vertical (VDV). M. Intercambio líder-miembro (LMX) M. seguidor efectivo. M. alternativo sustitutos de liderazgo. T. Liderazgo basado en valores, Liderazgo ético. Mentor espiritual y liderazgo espiritual. M. Antropológico de Pérez López de U. Harvard. T. Liderazgo transformacional de MacGregor.	Para que exista líder deben existir seguidores. Relación diádica e intercambio líder/seguidor. Pragmático. Conducta Relaciones Contrato social Estilos
ENFOQUE DE CONTINGENCIA Y CAMBIO	T. continuo de liderazgo (autocrático-participativo). T. de contingencia de eficacia de liderazgo de Fiedler. M. situacional de Hersey y Blanchard-Zeitgeist. T de liderazgo servidor de Greenleaf. M de participación del líder de Vroom – orientado al tiempo-orientado al desarrollo. Liderazgo del proceso de cambio M. Campo de fuerzas. Liderazgo de crisis. Modelo del cambio de Senge.	Liderazgo no es permanente, es temporal y cambiante Asume formas diferentes según escenario y momento. Contexto Escenarios Fuerzas Crisis

Liderazgo espiritual. En el caso de las "religiones verdaderas" se considera que el liderazgo es una elección de dios, donde dios llama y levanta al que ha elegido como líder. Dice "Cada vez que Dios desea hacer algo grande, Él llama a un líder para dar un paso al frente en cada obra" (Maxwell, 2016).

Dentro de diferentes modelos y teorías, elaboradas a partir de la biblia, Maxwell plantea las cuatro decisiones del buen líder:

- Amar a la gente.
- Asumir riesgos.
- Obrero incansable.
- Siervo y líder.

Los jesuitas definen que el líder determina adonde ir, llamada tierra prometida, (Lowney, 2015), indica el camino acertado, convence para ir, conduce a través de los obstáculos, para lo cual se sustenta en los cuatro pilares o valores sustanciales del liderazgo: conocimiento de sí mismo, ingenio, amor, heroísmo.

El Liderazgo es desarrollo de habilidades directivas. A partir del modelo del trabajo directivo de Mintzberg (Minztberg, 1983). ***La naturaleza del trabajo directivo***. La teoría de la política de gestión, Editorial Ariel S.A. Barcelona, España., se plantea que el liderazgo se sustenta en el desarrollo de habilidades de liderazgo o habilidades directivas, que son competencias que se pueden desarrollar y mejorar. A partir del modelo de valores en competencia, con las dimensiones estabilidad-control, flexibilidad-cambio, posicionamiento externo y mantenimiento interno, se definen cuatro grupos de habilidades que son conductuales, son controlables, son desarrollables, son complementarias y traslapadas, son contradictorias y paradójicas (Whetten y Cameron, 2016).

Modelo general de liderazgo por roles. Liderazgo es un proceso de influencia de una persona sobre otra u otras. Liderar es percibir el contexto y el escenario de actuación, asumir la posición adecuada y ejecutar el rol correspondiente.

Los estilos de líder (Acevedo y Linares 2015) son:

- *Estilo de Señor o Líder Directivo*. Rol del mando y gobierno.
- *Estilo de Profeta o Líder Integrador*. Rol de organizador, gestión de recursos y equipos.
- *Estilo de Mercader o Líder Emprendedor*. Rol de oportunidad, aventura y riesgo
- *Estilo de Maestro o Líder Creador*. Es el rol del conocimiento, invención y creación intelectual.

De la jungla administrativa a la jungla de liderazgo

El liderazgo es un rompecabezas donde cada líder tiene su propio estilo, único e irrepetible, aunque semejante a los estilos de otros líderes. Los estudiosos del liderazgo definen infinidad de corrientes, con teorías y modelos que muestran validez en ciertas circunstancias pero que resultan inaplicables en otros contextos, o variaciones en el momento determinan la ineficacia en un mismo contexto (Nohria y Khurana, 2010). Existen propuestas novedosas en liderazgo

El estilo es la persona. Goodwin (2013) dice que "Hay tantos estilos de liderazgo como líderes", por lo que estudia la actuación de presidentes USA como líderes. Identifica

que éstos líderes reúnen un círculo íntimo consistente, donde eligen a los miembros por sus habilidades (no sus debilidades), conociendo sus talentos, destrezas y debilidades, y adaptándolas a las exigencias de las tareas a enfrentar. Su mayor talento es definir y compartir una visión, movilizar a la gente hacia ese futuro, impulsar la acción a partir de una crisis motivadora, o por otra oportunidad; además sabe cuándo emplear la palabra para estimular e impulsar a la gente hacia logros positivos.

Las habilidades del liderazgo de cada presidente son:

- *Lyndon B. Johnson* posee la percepción clave de su proceso histórico y el sentido instintivo de la oportunidad, el timing del momento oportuno para impulsar algún objetivo propio. Aunque presenta errores ya que un líder no puede traicionar la confianza de los demás, ni dejar de cumplir con lo prometido.
- *John F. Kennedy* posee habilidad para que la gente conozca y se preocupe por los desafíos futuros, se sientan incluida y participe en la acción. Como comunicador, JFK sabe transmitir que los problemas de la sociedad, sin importar su gravedad, pueden ser solucionados por el conjunto social. Se considera que, entre sus cualidades, son gravitantes su capacidad de aprender de los errores y aceptar su responsabilidad, cuestionar las prioridades establecidas y los prejuicios de su entorno, y saber examinar la información disponible.
- *Franklin D. Roosevelt* se caracteriza por su seguridad, la transmite a entorno cercano, su confianza contagiosa y flexibilidad que le permite intentar y enfrentar el fracaso, considerando que la próxima vez lo hará mejor. Sus cualidades esenciales del líder comprenden discutir, evaluar, entender. Sabe cuándo presentarse en público, cómo evitar la sobreexposición y cómo aprovechar momentos difíciles para desembarazarse de asuntos complicados.

El liderazgo es lecciones de vida. Se define al liderazgo como la capacidad adquirida por una persona para influir sobre un grupo de personas (Drucker, 2013); generalmente subalternos, seguidores, trabajadores, donde el elemento clave para que exista el liderazgo es el trato personalizado a cada trabajador. De los jefes se aprenden lecciones de validez perdurable.

Estas lecciones de liderazgo son cinco:

1. Tratar a las personas de manera distinta, según sus capacidades.

2. Poner vallas altas, pero dar libertad y responsabilidad para cumplir las tareas.

3. La revisión de desempeño debe ser honesta, exigente y parte integral del trabajo.

4. La gente aprende más mientras enseña a otros, el intentar explicar un problema permite entenderlo y solucionarlo.

5. Los líderes eficientes se hacen respetar, no necesariamente querer, buscando potenciar las capacidades y superar las debilidades.

El liderazgo es la organización. La esencia del liderazgo es la asociación, porque esto implica poder trabajar con el grupo organizacional bajo un mismo nivel, sin

Año 15, Vol. VIII, N° 28
ISSN: 1856-8327
e-ISSN: 2610-7813

jerarquías piramidales, facilitando así el flujo y flexibilidad de trabajo (Hesselbein, 2013). Los líderes trabajan en una estructura gerencial plana, circular y fluida, donde no se manejan jerarquías sino en tres círculos concéntricos, el líder se encuentra al centro del primer círculo que comprende el entorno íntimo, el segundo círculo es comprende el entorno de confianza, el tercer circulo es el más grande y corresponde al grueso de los seguidores, los que otorgan el don del liderazgo.

Esta estructura es flexible, considerando:

- Enfoque misionero, valorativo.
- Liderar personas sin coartarlas
- El management es herramienta no meta
- La devoción deriva de la confianza

El liderazgo es el poder. Se define el poder como la posesión de recursos en los que puede influir en sus resultados (Nye, 2004; Nye, 2010). A nivel general, el poder es la capacidad de influir en el comportamiento de recursos físicos y personas para obtener los resultados planeados. El poder puede ser poder hard y poder soft, el primero deriva de cargo directivo y se ejerce mediante coacción o amenaza, por pago para ejecutar acciones, o por designación para cargos de mando, el segundo es el poder basado en la capacidad para identificarse con las expectativas de las personas, a nivel personal es el poder de la tracción y la seducción.

En la tabla 2 se muestran ambos tipos de liderazgo.

Tabla 2. Poder hard y soft

Tipo de poder	Comportamiento	Fuente	Ejemplo
Soft	Atracción y elección	Cualidades personales Comunicación	Carisma Persuasión Retórica Ejemplo de conducta
Hard	Riesgo y presión	Amenaza e intimidación Recompensas y castigos	Contratación, despido y Promocion y compensación

El liderazgo empresarial es el empresario. Los líderes empresariales presentan características y cualidades diferentes y hasta disímiles, donde no es posible definir un perfil de líder empresarial. Como ejemplo, dos casos diferentes:

- *Richard Branson* del Grupo Virgin. Maneja un conglomerado de servicios y productos, que comprende desde internet hasta bebidas. Era un muchacho disléxico que a los 16 años lanza una revista que llegó a los cien mil ejemplares. Sus estrategias son uso profuso de su imagen relacionado con marcas globales, acceso a mercado internacional, orientado al negocio de viajes, entretenimiento y estilo de vida (Robbins y Judge, 2017). Se describe su personalidad como vigoroso, carismático, decidido, ambicioso adaptable, valiente y productivo, su perfil de liderazgo se

Año 15, Vol. VIII, N° 28
ISSN: 1856-8327
e-ISSN: 2610-7813

caracteriza por su egocentrismo, pasión por la publicidad personal, omnipresente en sus negocios, obsesivo por los récords.

- *Howard Schultz* de Starbucks. Schultz es el líder emprendedor que ofrece la experiencia de una taza de café, a partir de una visión y una misión novedosas en los años noventa.
- Sus estrategias son la conexión emocional con sus clientes, productos personalizados, inversión en el personal, compromiso social. Complementariamente las claves del liderazgo empresarial son: confianza en sí mismo, visión de futuro, innovador, capacidad de crear sinergias y comprometer a colaboradores, técnicas novedosas de marketing, sobre todo, humilde y humano.

Hacia la concepción del núcleo duro del liderazgo

Núcleo duro es el conjunto de principios que, aunque no estén escritos, se sobreentiende que así debe ser. El núcleo duro comprende hipótesis aceptadas por convenio, y que se mantienen estables y solo se revisarán cuando pierdan su capacidad predictiva de nuevos fenómenos en el tema de liderazgo.

El núcleo duro del liderazgo es la esencia del surgimiento y eficacia del líder. Se consideran cuatro posibles fuentes o génesis del núcleo del liderazgo:

- *El núcleo duro del liderazgo es la personalidad del líder.*
- *El núcleo duro del liderazgo es el proceso que sustenta el éxito.*
- *El núcleo duro del liderazgo depende del contexto que crea las condiciones para el líder.*
- *El núcleo duro del liderazgo es el seguidor que establece la relación líder-seguidor.*

El núcleo duro es la personalidad del líder. El concepto primigenio de núcleo duro del liderazgo se sustenta en los rasgos de la personalidad, la que se define como "la suma de las formas en como el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos" (Robbins y Judge, 2017). Las teorías de personalidad más conocidas son la prueba Myers Briggs (MBTI) y el Modelo Big Five o de los 5 grandes rasgos de la personalidad (Ackerman, 2017).

El modelo big five comprende cinco factores derivados de estudios experimentales de Goldberg, se muestran en la tabla 3. Se considera que la integración de los factores C+E corresponde al núcleo duro del liderazgo y si añade C+E+N corresponde a un liderazgo por objetivos (Ortega y Maeso, 2010). La tabla 1 muestra este esquema de liderazgo.

El núcleo duro es el proceso que sustenta el éxito. En Alemania se considera que este núcleo duro del liderazgo empresarial que comprende empresas familiares y medianas, constituye el verdadero actor del éxito industrial, exportador e innovador (Gonzáles, 2015). En la economía europea se considera que las empresas exitosas que sobrevivieron a dos guerras mundiales, a numerosas oleadas de nacionalizaciones, a crisis económicas y financieras, poseen un legado fuerte e inamovible que permanece por sobre las coyunturas. Así, a la empresa familiar se le considera el núcleo duro de los "campeones ocultos" ya que la propiedad familiar empresas ha permitido soportar y superar épocas de crisis.

Tabla 3. *Elementos del núcleo duro de liderazgo*

Factor OCEAN	Definición	Variables	Núcleo duro
Factor O Openness	Apertura a nuevas experiencias, o Intelecto	Imaginativo, perspicaz, amplia variedad de intereses, original, atrevido, preferencia por variedad, inteligente, creativo, curioso, perceptivo, intelectual, complejo, profundo	
Factor C Conscientiousness	Responsabilidad o meticulosidadd	Persistente, ambicioso, completo, auto disciplinado, consistente, previsible, revisado, de confianza, ingenioso, trabajo duro, energético, perseverante, planificador	Núcleo duro
Factor E Extroversion	Extroversión	Sociable, positivo, alegre, saliente, energético, hablador, articular, amante de la diversión, cariñoso, amistoso, socialmente seguro	Núcleo duro
Factor A Agreeableness	Amabilidad o afabilidad	Altruista, confiando, modesto, humilde, paciente, moderar, diplomático, cortés, tipo, leal, no egoísta, servicial, sensible, amable, alegre, considerado	
Factor N Neuroticism	Inestabilidad emocional	Torpe, pesimista, temperamental, celoso, irascible, temeroso, nervioso, ansioso, tímido, cauteloso, autocrítica, inseguro, inseguro, inestable, muy sensible	

Los campeones ocultos se estructuran en círculos concéntricos y se clasifican en tres grupos:

- Primer círculo, o central, donde se sitúa el liderazgo y la formulación de misiones, objetivos y metas de largo alcance.
- Segundo círculo, o interno, donde se desarrollan las capacidades distintivas, basadas en las fortalezas: innovación, mejora continua, empleados comprometidos y motivados, y estructuras organizativas simples y planas.
- Tercer círculo, o externo, donde se integra el mercado con las fortalezas, comprende el enfoque estratégico, orientación global orientación al cliente, ventajas competitivas.

El núcleo duro es el contexto. El núcleo duro del liderazgo depende del contexto que crea las condiciones para que surja el líder. Las teorías de contingencia reflejan esta propuesta de núcleo duro.

El núcleo duro del liderazgo es el seguidor. Nuevos estudiosos consideran la importancia del seguidor (Epotropaki et al., 2013). En el modelo de intercambio líder-miembro, el liderazgo es el proceso de relación entre el líder y los miembros del grupo, ambos representan roles de líder o

Año 15, Vol. VIII, N° 28
ISSN: 1856-8327
e-ISSN: 2610-7813

seguidor (Volmer, Spurk & Niessen, 2012). Si las relaciones son uno a uno, es individualizada y diádica, se maneja en círculos de inclusión y confianza basado en relaciones sociales, y círculos de exclusión y lejanos basados en la tarea. Si las relaciones del grupo, son en conjunto, se trata de una relación de intercambio líder-miembro (ILM) o líder-seguidor. Al igual que en la relación diádica las relaciones de inclusión y exclusión se denominan a alta calidad basado en relaciones sociales o de baja calidad basado en términos económicos. El líder concentra sus energías, tiempo y prioridades en el grupo de alta calidad, en una relación recíproca donde cada parte valora la contribución de la otra parte.

Cada parte representa un rol. El rol del líder es esencial en la relación ILM, es su capacidad para desarrollar una relación de trabajo con el seguidor, más allá de la mera relación económica, hacia una relación social positiva, creando un ambiente de trabajo de confianza y respeto en todo el grupo. El rol del seguidor influye en su relación con el líder, se conceptúa como subordinado y dependiente, así, puede ser seguidor proactivo (competente y confiable) a través de tres tácticas: manejo de imagen favorable, congraciamiento, agradecido y respetuoso, autopromoción para mostrarse competente y confiable..

Metodología

La investigación es exploratoria y descriptiva, con una parte cualitativa y otra cuantitativa. La investigación cualitativa se inicia con investigación documental sobre los modelos y estilos de liderazgo vigentes. Luego, a partir de entrevistas abiertas a académicos se elaboran los criterios que definen los elementos generales del liderazgo, comunes a todo estilo, los que se discuten, se redefinen en un modelo conceptual. En la parte cuantitativa se corrobora la hipótesis referida a los elementos, en una muestra de directivos, aplicando criterio de estadística inferencial para pequeñas muestras. Los resultados se discuten en taller que incluye a académicos y parte de los directivos de la muestra.

El método de investigación es de tipo exploratorio y descriptivo con diseño cualitativo y cuantitativo. La parte cualitativa se refiere a desarrollar un constructo de los elementos clave del liderazgo o núcleo duro del liderazgo, aplicable a cualquier estilo o perfil de líder o a cualquier contexto o escenario, la parte cuantitativa se refiere la corroboración de la hipótesis empleando SPSS con estadística inferencial. La investigación exploratoria comprende el estudio documental de fuentes escritas acerca de las diferentes teorías de liderazgo. La investigación cualitativa enlaza el modelo de liderazgo por roles con los elementos generales clave del líder, para diseñar un modelo conceptual y contenido teórico sobre liderazgo.

Resultados

Hipótesis nula **H_0**:

"*Los elementos generales del liderazgo o núcleo duro del liderazgo permiten delinear el rol de líder que una persona asume en determinadas circunstancias o escenarios problemáticos*".

Hipótesis alterna **H_1** es:

"*Los elementos generales del liderazgo no permiten delinear el rol de líder que una persona asume en determinadas circunstancias o escenarios problemáticos*".

Prueba de hipótesis

1º) $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu$

Todas las μ_i son iguales ; donde $i = 1, 2, ..k, k=5$ ó: todas las medias de las k preferencias son iguales

H_1 : *No todas las μ_i son iguales*

ó: $\exists\, i / \mu_i \neq \mu$

donde: μ_i *: Media de los elementos que representan el núcleo duro del liderazgo*.

2º) Nivel de significancia

Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

3º) Cálculo de F:

Los descriptivos y cálculos para corroborar hipótesis, se presentan en las tablas 4 y 5.

Análisis de resultados

Se aplica la prueba de análisis de varianza ANOVA de un factor para encontrar diferencia de medias y la influencia de la variable elemento general de liderazgo, a fin identificar el núcloe duro del liderazgo. Empleando software SPSS, se realiza la prueba F de Fisher, el F calculado se ubica dentro del rango de rechazo, muy superior al F teórico (2.70<84.679), con nivel de significación cero, de manera que es posible afirmar que existen diferencias de medias en la variable dependiente.

No es posible aceptar la hipótesis nula que afirma que los elementos generales de decisión en el liderazgo no ejercen influencia en la manera de identificar al líder. Se corrobora la hipótesis alterna que afirma que los elementos generales de decisión en el liderazgo ejercen influencia relevante en la manera de identificar al líder.

Tabla 4. *Descriptivos de núcleo duro de liderazgo*

DECISION. ELEMENTOS QUE CONSTITUYEN NUCLEO DURO DE LIDERAZGO

		N	Media	Desv. estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo	Varianza entre-componente
						Lím.inferior	Lím.superior			
1 LIDER		25	22,32	2,765	,553	21,18	23,46	17	27	
2 PROCESO		25	19,68	3,275	,655	18,33	21,03	12	26	
3 AMBIENTE		25	16,72	3,635	,727	15,22	18,22	11	26	
4 MIEMBRO		25	30,24	2,862	,572	29,06	31,42	23	34	
Total		100	22,24	5,929	,593	21,06	23,42	11	34	
Modelo	Efectos fijos			3,153	,315	21,61	22,87			
	Efectos aleatorios				2,902	13,01	31,47			33,279

Tabla 5. *Corroboración de hipótesis*

ANOVA

DECISION - ELEMENTOS QUE CONSTITUYEN NUCLEO DURO DE LIDERAZGO

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	(Combinado)		2525,760	3	841,920	84,679	,000
	Término lineal	Contraste	540,800	1	540,800	54,393	,000
		Desviación	1984,960	2	992,480	99,822	,000
Dentro de grupos			954,480	96	9,943		
		Total	3480,240	99			

En La figura 1 se muestra gráficamente la corroboración de hipótesis, donde se observa que la hipótesis alterna presente las diferencias de medias, se señala que la media 4 miembro tiene valor más alto que las demás medias, lo que indica que los seguidores o miembros del grupo, con su decisión de otorgar influencia a una persona, representan el núcleo duro del liderazgo.

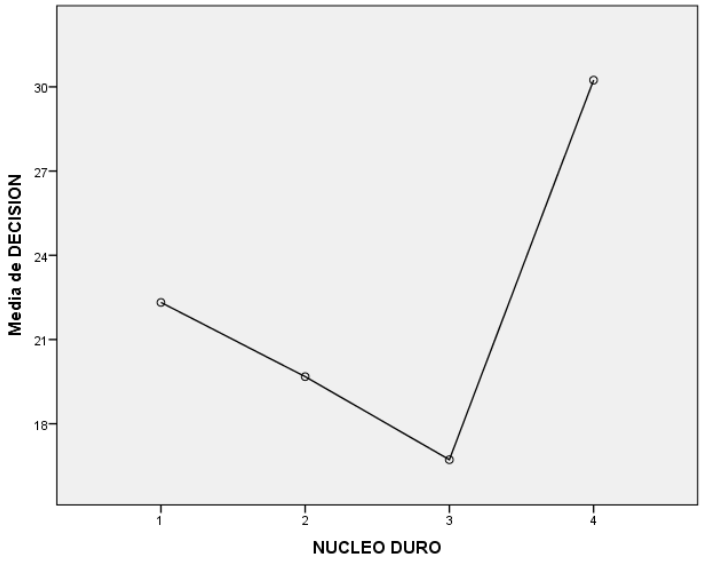

Figura 1. Prueba de hipótesis de la investigación – núcleo duro de liderazgo

Discusión de resultados

Entre los hallazgos se encuentra que el liderazgo surge en todo grupo humano, independientemente de su tamaño y propósito donde el grupo asume la decisión de otorgarle la facultad de liderar a una persona específica. Las discusiones se enfocan en determinar los elementos que determinan esta elección grupal, sean ambientales, de proceso, de crisis o de personas, y el grado de equilibrio en las decisiones entre el líder designado y los seguidores.

Se discute, también, el nivel de poder que poseen los miembros del grupo, ya que la decisión de ejercer el rol de seguidor se da al mismo tiempo en que se decide otorgar influencia y representatividad a una persona a la que denomina y se elige como líder. El liderazgo se sustenta en la influencia que el seguidor desplaza de sí hacia aquel que considera que puede asumir el liderazgo.

Una vez que el grupo desplaza su capacidad de influencia hacia una cabeza visible, surge el liderazgo aceptado, desarrollando la característica clave donde la influencia entre líder y seguidores es mutua.

El seguidor otorga capacidad e influencia al líder, sin lo cual no existiría el líder. Sin los seguidores, el liderazgo no tiene sentido y el líder no existe.

Aporte empírico del estudio

En la figura 2 se muestra las coordenadas del núcleo de liderazgo, en el eje x se encuentra la decisión del seguidor, a través de su identificación con la persona representativa o a través de la presión de grupo ante las tareas y resultados que se deben alcanzar, en el eje y se ubica el líder con mando y la contingencia que deriva de las presiones del ambiente, en esta eje se considera que el liderazgo surge por encima de los miembros donde la incertidumbre y las contingencias determinan que una persona asuma la representatividad y se encargue de aglutinar a un grupo y lo convierta en un equipo y una organización, mediante su visión y sus estrategias. En la figura se observa que los seguidores definen el liderazgo y mantienen una estrecha relación con la representatividad del líder designado, de la muestra, casi ninguno considera que el liderazgo derive de las tareas a realizar o de las presiones del contexto de la organización.

La figura 3 y la figura 4, enfatizan que la fuente del liderazgo o núcleo duro del liderazgo se ubica en el seguidor o miembro del grupo y que la clave es que considera que el líder lo representa.

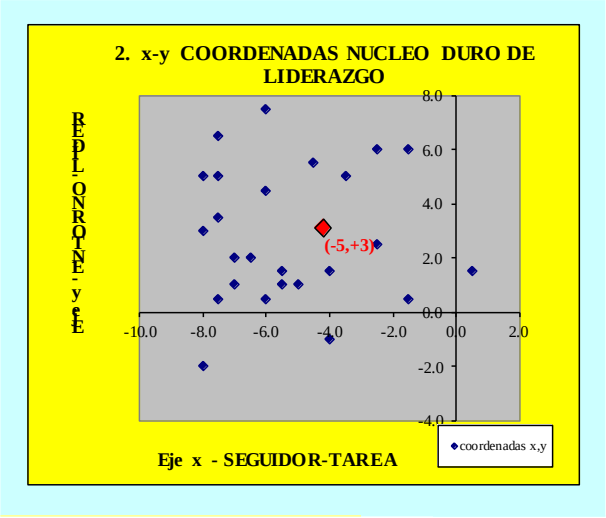

Figura 2. Coordenadas del núcleo duro de liderazgo

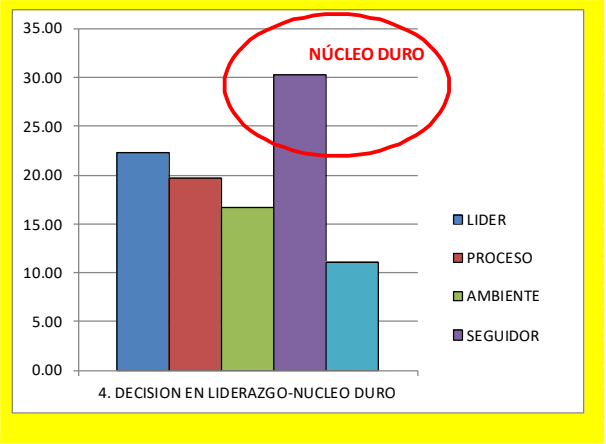

Figura 3. Razones de liderazgo

Año 15, Vol. VIII, N° 28
ISSN: 1856-8327
e-ISSN: 2610-7813

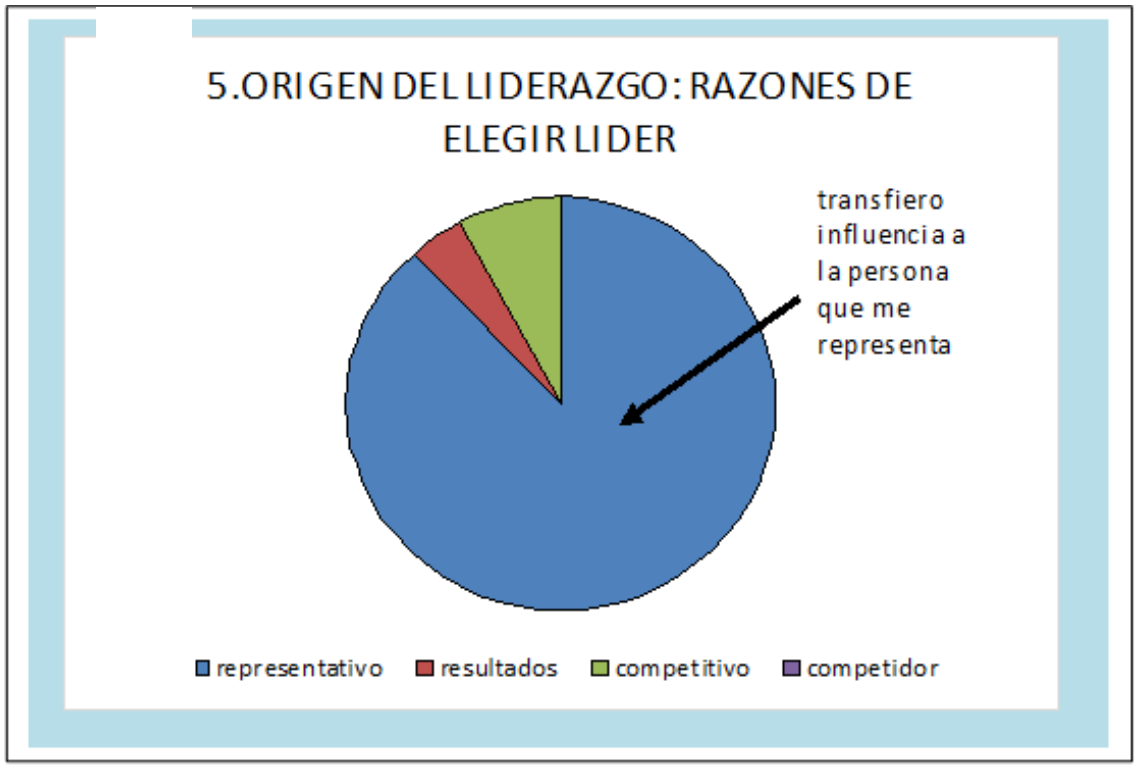

Figura 4. Origen del liderazgo

Aporte teórico del estudio

El aporte teórico del estudio se resume en los aspectos siguientes:

- Perspectiva nueva para incluir que el miembro de grupo, con su decisión inicial de transferir su capacidad de influir y considerar que una persona específica lo representa adecuadamente, se constituye en el elemento clave del liderazgo, de manera que sería el núcleo duro del liderazgo.
- Perspectiva transdisciplinaria para ampliar las técnicas para abordar y resolver los problemas de proceso dentro de los sistemas sociotécnicos de las organizaciones. Manejando un enfoque circular, plano y biológico de los grupos humanos antes que jerárquicos, estructurados y mecanicistas que simplifican la manera de asumir y resolver los problemas pero que generan nuevas situaciones problemáticas, a veces inmanejables.
- Enfoque conceptual y empírico del liderazgo orientado a entender las relaciones entre las personas, dentro del marco del modelo de la naturaleza humana.

Año 15, Vol. VIII, N° 28
ISSN: 1856-8327
e-ISSN: 2610-7813

CONCLUSIONES

El estudio enfatiza la perspectiva holística en la problemática de la dirección de personas, con la finalidad de aportar nuevos enfoques y herramientas para la resolución de problemas. El objetivo del estudio es identificar los elementos relevantes que definen el liderazgo, considerando las propuestas desarrolladas en diferentes ámbitos académicos, el liderazgo como rol ejercido según el ambiente y la posición, las anomalías del liderazgo peruano, el papel de líder o seguidor que se asume en una organización, las decisiones individuales o en equipo, en función al propósito del grupo que se dirige.

En los estudios clásicos, el liderazgo ha sido estudiado a partir de la figura del líder visible, desarrollándose infinidad de propuestas donde cada una resalta la característica (rasgo, personalidad, cualidad, habilidad, conducta, decisiones, sentido de la oportunidad, condiciones del entorno, etc.) que determina el éxito del líder, configurando un puzzle complejo, traslapado y con piezas (o teorías) que van reemplazando a las piezas consideradas obsoletas. Desde la perspectiva sistémica y dialéctica, las teorías son relativas y en corto tiempo han de surgir otros constructos teóricos que las superen.

Es determinante el poder del seguidor. El liderazgo se sustenta en la influencia que el seguidor desplaza de sí hacia aquel que considera que puede asumir el liderazgo. Una vez que el grupo desplaza su capacidad de influencia hacia una cabeza visible, surge el líder. Y la influencia entre líder y seguidores es mutua. El seguidor otorga capacidad e influencia al líder, sin lo cual no existiría el líder. Sin los seguidores, el liderazgo no tiene sentido y el líder no existe.

Dentro de la visión y misión del ingeniero industrial se considera la formación para el liderazgo en la profesión y en las tareas empresariales. La preparación en liderazgo requiere una definición de los elementos que comprenden el perfil de liderazgo, y de la manera que se enfocan las decisiones, integrando los sistemas técnicos de la tarea y los sistemas sociales del trabajo, con miras a mejorar resultados y elevar los niveles de productividad, eficiencia y eficacia de las organizaciones.

Así, el liderazgo no debe estudiarse a partir de teorías y problemas individuales, sino como un conjunto de teorías relacionadas dentro de un sistema problemático o escenario, constituyendo una cadena donde cada teoría es un eslabón necesario, y cada nuevo aporte permite explicar y ampliar la teoría y predecir nuevos hechos en la práctica del liderazgo, de manera que se expliquen las anomalías de los diversos constructos de liderazgo.

Bajo el concepto de Lakatos, para otorgarle categoría científica al estudio del liderazgo, se requiere que los estudios se planteen dentro de un programa de investigación, empírico y teóricamente progresivo. El programa ha de comprender un núcleo duro conformado por hipótesis irrefutables

del liderazgo alrededor del cual se plantea el cinturón protector que puede cambiar, ser refutado y superado (Lakatos, 1989).

El núcleo duro comprende hipótesis aceptadas por convenio, que derivan de las conclusiones que las diversas teorías han ido desarrollando históricamente y se mantiene estable y como principio, será superado y reemplazado cuando su pierda su capacidad predictiva de nuevos fenómenos del liderazgo. El círculo protector está referido a enfoques uni, multi y transdisciplinarios para el desarrollo de nuevos métodos y herramientas para las decisiones directivas y la resolución de problemas específicos.

La propuesta para un núcleo duro de liderazgo, ha de contener las hipótesis siguientes:

- El liderazgo solo existe en un grupo, si no hay grupo no hay líder.
- No cabe el uso de palabras como seguidores, subalternos, sino el empleo de los términos grupo, participante, miembro, u otros semejantes.
- Ejercer de cabeza visible del Liderazgo o líder es un don otorgado por el grupo.
- El poder hard o duro en el proceso de liderazgo lo tiene el grupo, el cual es delegado a una persona que luego se denomina líder.
- El poder soft o suave lo tiene el líder, el poder observable es delegado al líder.
- El grupo decide sobre el ámbito de confort del líder (espacio en que el líder toma decisiones).
- El liderazgo es un proceso..

REFERENCIAS

Acevedo, A. (2010). El modelo conceptual de las 4 dimensiones para la resolución de problemas. *Industrial Data*, 13 (2), 15-24. https://doi.org/10.15381/idata.v13i2.6179

Acevedo, A. y Linares, C. (2015). Los roles de liderazgo en los escenarios de actuación empresarial. Una introducción a la ingeniería de los sistemas directivos. *VIII Simposio Internacional de Ingeniería Industrial.* Universidad BioBio. Concepción, Chile.

Acevedo, A. y Linares, C. (2016). Tipos de liderazgo emprendedor en el contexto peruano. Investigación exploratoria sobre fuentes y usos de la riqueza. *IX Simposio Internacional de Ingeniería Industrial: Actualidad y Nuevas Tendencias*.

Ackerman, C. (2017). Big Five Personality Traits & The 5-Factor Model Explained. E. https://positivepsychologyprogram.com/big-five-personality-theory/#ocean-big-five

Basadre, J. (1958). *La promesa de la vida peruana*. Lima: Editorial Juan Mejía Baca.

Drucker, P. (2013). *"Lecciones gerenciales de mis mentores" en De Líder a Líder*. Barcelona, España: Ediciones Granica.

Epotropaki, O.; Sy, T.; Martin, R.; Tra-Quon, S. & Topakas, A. (2013). Implicit Leadership and Followership Theories "in the wild": Taking stock of information-processing approaches to leadership and followership in organizational settings. *The Leadership Quaterly*, 24 (6), 858-881. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.10.005

Año 15, Vol. VIII, N° 28
ISSN: 1856-8327
e-ISSN: 2610-7813

Erhard, W.; Jensen, M. & Granger, K. (2013). Creating Leaders: An Ontological/Phenomenological Model. THE HANDBOOK FOR TEACHING LEADERSHIP, Chapter 16, Scott Snook, Nitin Nohria, Rakesh Khurana, Dean of Harvard College, eds., Sage Publications, 2011, Harvard Business School NOM Unit Working Paper 11-037, Barbados Group Working Paper No. 10-10, Simon School Working Paper Series No. FR 10-30. https://ssrn.com/abstract=1681682

Gonzáles, E. (2015). La empresa familiar, núcleo duro de los campeones ocultos" en Economía de la vida. . https://www.periodistadigital.com/economia-de-la-vida/emprendimiento/2015/02/03/-empresa-familiar-nucleo-duro-campeones-ocultos-mittelstand.shtml

Goodwin, D. (2013). *Diez lecciones presidenciales" en De Líder a Líder*. Barcelona, España: Ediciones Granica.

Handy, C. (2006). *La organización por dentro. Ideas para directivos.* 1ra. reimpresión. Bogotá: Ediciones Deusto.

Handy, C. (2011). *Gods of Management: The Changing Work of Organisations*. Great Britain: Souvenir Press.

Hesselbein, F. (2013). *"Dirigir en un mundo esferico" en De Líder a Líder*. Barcelona, España: Ediciones Granica.

Lakatos, I. (1989). *La metodología de los programas de investigación científica*. España: Alianza Editorial. https://epistemologiaufro.files.wordpress.com/2010/10/lakatos.pdf

Lowney, C. (2015). *El liderazgo al estilo de los Jesuitas*. Colombia: Carvajal Educación.

Lussier, R. y Achua, C. (2016). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, 6ta edición*. México: Cengage Learning.

Macera, P. (1978). *Visión histórica del Perú*. Perú: Editorial Milla Batres.

Maxwell, J. (2016). *La Biblia de Liderazgo de Maxwell. Actualizada y ampliada*. USA: Grupo Nelson.

Minztberg, H. (1983). *La naturaleza del trabajo directivo. La teoría de la política de gestión*. Barcelona, España: Editorial Ariel.

Nohria, N. y Khurana, R. (2010). *Handbook of Leadership Theory and Practice*. USA: Harvard Business Review Press.

Nye, J. (2004). The Benefits of Soft Power.: https://hbswk.hbs.edu/archive/the-benefits-of-soft-power

Nye, J. (2010). *Power and Leadership" en Handbook of Leadership. Theory and Practice*. USA: Harvard Business Review Press.

Ortega Álvarez, L. y Maeso Seco, L. (2010). *La ALTA dirección pública: análisis y propuestas*. España: Instituto Nacional de Administración Pública.

Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*, 17ª edición. México: Pearson.

Volmer, J.; Spurk, D. & Niessen, C. (2012). Leader–member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership Quarterly*, 23 (3), 456-465. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.005

Whetten, D. y Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas,* Novena edición. México: Pearson.

Weinberg, F. & Locander, W. (2014). Advancing workplace spiritual development: a dyadic mentoring approach. *The Leadership Quarterly*, 25 (2), 391-408. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.10.009

Año 15, Vol. VIII, N° 28
ISSN: 1856-8327
e-ISSN: 2610-7813

Autores

Adolfo Oswaldo Acevedo Borrego. Doctor en Ingeniería Industrial, Magíster en Administración, Ingeniero Industrial. Docente en la Facultad de Ingeniería Industrial-UNMSM, Lima, Perú.

ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9592-5107
Email: aacevedob@unmsm.edu.pe

Martha Carolina Linares Barrantes. Magíster en Dirección de Empresas, Abogado, Ingeniero Industrial. Lima, Perú.

ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4977-6654
Email: klinares.estudio@gmail.com

Orestes Cachay Boza. Doctor en Ingeniería Industrial, Magíster en Administración, Ingeniero Industrial. Docente en la Facultad de Ingeniería Industrial-UNMSM, Lima, Perú.

ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4977-6654
Email: orestescachay@yahoo.es

Recibido: 12-10-2021 **Aceptado:** 20-06-2022