

Integrando modelos de liderazgo por roles y dioses del management: estudio empírico de liderazgo directivo en una institución peruana

Integrating role-based leadership models and management gods: an empirical study of managerial leadership in a Peruvian institution

Orestes Cachay Boza, Adolfo Acevedo Borrego, Martha Linares Barrantes

<https://doi.org/10.54139/riiant.v8i29.413>

Palabras clave: liderazgo, decisiones, liderazgo por roles, management Griego

Key words: leadership, decisions, leadership by roles, Greek management

RESUMEN

La Universidad de San Marcos es la institución peruana más antigua, sus actores: alumnos, graduados, profesores, investigadores y directivos son decisores que han ejercido y ejercen relevante influencia en diversos campos académico, político, empresarial e incluso social, donde han dirigido la orientación del país. En la actualidad, a partir de la nueva ley universitaria, la institución se encuentra en proceso de renovación en sus diferentes ámbitos de acción. Por otro lado, en ingeniería industrial se han desarrollado estudios exploratorios sobre liderazgo y decisiones donde se plantean los roles que ejercen los decisores en las organizaciones. Diversos autores han definido modelos de liderazgo que complementan el modelo de liderazgo por roles desarrollado dentro de la Universidad. El objetivo del estudio es integrar el modelo de management griego de liderazgo de Handy con el modelo de liderazgo por roles, mediante un estudio empírico sobre una muestra de la universidad, a fin perfilar los criterios de liderazgo que son preponderante en la institución. En los hallazgos se ha encontrado que los graduados de ingeniería industrial se orientan a dirigir equipos y proyectos en organizaciones flexibles, la discusión busca identificar si esta orientación es más adecuada para proyectos, investigación y empresas familiares.

ABSTRACT

The University of San Marcos is the oldest Peruvian institution, its players: students, graduates, professors, researchers and managers are decision makers who have exercised and exert relevant influence in various academic, political, business and even social fields, where they have directed the orientation of the country. Currently, from the new university law, the institution is in the process of renewal in its different areas of action. On the other hand, in industrial engineering, exploratory studies on leadership and decisions developed the role of decision-makers in organizations. Other authors have defined leadership models that complement the model of leadership by roles developed within the University. The objective of the study is to integrate the Greek management model of Handy leadership with the leadership model by roles, through an empirical study on a sample of the university, in order to outline the criteria of leadership that are preponderant in the institution. In the findings, it founded that the graduates of industrial engineering are oriented to direct teams and projects in flexible organizations, the discussion seeks to identify if this orientation is more suitable for projects, research and family businesses.

INTRODUCCIÓN

Este estudio busca integrar el modelo de liderazgo por roles y el modelo de liderazgo de Handy, donde se identifican las orientaciones básicas de los directivos que permiten elaborar los estilos básicos para liderar y tomar decisiones en organizaciones jerárquicas y en equipos de trabajo. Empíricamente se intenta integrar el rol de liderazgo Directivo o Señor orientado a las decisiones de estadista y/o estratégicas dentro del modelo general de liderazgo por roles (Acevedo y Linares, 2015) con el modelo de la orientación clásica o management de los dioses griegos de Handy (Handy, 2011) para definir preliminarmente un perfil de liderazgo de la institución, a fin de plantear una cultura decisional preliminar.

El campo de aplicación es la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), que constituye la institución peruana más antigua del Perú; sus actores: alumnos, graduados, profesores, investigadores y directivos son decisores que han ejercido y ejercen relevante influencia en diversos campos académico, político, empresarial e incluso social, donde han dirigido la orientación del país y son parte del proceso de creación cultural en el país. A partir de una nueva Ley Universitaria (2014), la UNMSM se encuentra en proceso de renovación y cambio en sus diferentes ámbitos de acción. En la universidad actual, dentro del marco de la visión y misión institucional, los actores aplican sus propias orientaciones valorativas del

mundo organizacional o propensiones en valores directivos para dirigir personas y establecer estrategias organizacionales, configurando un perfil personal e institucional de liderazgo que deviene en adecuado o inadecuado, según el campo organizacional en que se aplica.

El objetivo de este estudio es integrar el modelo de liderazgo de Handy con el modelo de liderazgo por roles, mediante un estudio empírico sobre una muestra de actores de la universidad, a fin perfilar el criterio de liderazgo que es preponderante en la institución. El estudio permite elaborar los estilos básicos para liderar y tomar decisiones en organizaciones jerárquicas y en equipos de trabajo. Complementariamente, se busca el análisis detallado de algunos directivos con la finalidad de desarrollar la posibilidad de coaching o consultoría individual y verificar el grado de aplicabilidad de las teorías desarrolladas en el marco de esta investigación.

Las preguntas de investigación que se plantean son: *¿Cómo es el perfil de liderazgo de los actores de la UNMSM, donde ejercen decisiones y resolución de problemas, en el marco del liderazgo por roles y la orientación valorativa a dioses griegos de Handy?*

O *¿Cómo influye la propensión en valores directivos en el perfil de liderazgo de los actores de la UNMSM?*

El estudio se enfoca en el diseño de los estilos de liderazgo directivo o señor, dentro del marco de la visión holística

directiva y el compromiso de los seguidores ante la actuación del líder. Se plantea que los roles de liderazgo, relacionados a valores delimitan una predisposición decisional que se plasma en un estilo de liderazgo que deviene en adecuado según el contexto.

Se intenta mostrar un modelo de liderazgo en la Universidad bajo la concepción de liderazgo de Handy, relacionando con su eficacia en los diversos contextos en que se desenvuelve el decisor universitario. Representa un paso inicial para posteriores procesos de coaching y consultoría grupal o individual para la mejora de la eficacia directiva. También se intenta mostrar que el modelo de liderazgo de Handy se enmarca dentro del modelo de general de liderazgo por roles, como parte del estudio exploratorio que busca conceptualizar y describir los perfiles de liderazgo directivo, aplicable en el contexto peruano.

En general, se pretende ampliar la perspectiva del ingeniero industrial, a partir de la concepción inicial de ingeniería de procesos de producción de la administración científica, procesos de servicios, procesos sociales, procesos de decisión y otros conceptuales, a través de una perspectiva transdisciplinaria enmarcada dentro de cosmovisiones globales y totalizantes.

Como hipótesis general de la investigación, se plantea que, ante un contexto problemático definido, la orientación valorativa del decisor determina el estilo de liderazgo directivo; y como hipótesis alternativa, que, ante un contexto problemático definido, la orientación

valorativa del decisor es irrelevante para determinar el propio estilo de liderazgo directivo.

Marco conceptual

Teorías tradicionales de liderazgo

Existen teorías tradicionales para definir líder y liderazgo (Lussier, 2016; Nohria y Khurana, 2010). Liderazgo es el proceso de influir en los demás para imbuirles una visión y expectativas, perseverancia y afán de logro, pasión y energía, deseo de aprender y cambiar.

Respecto a la definición de líder, en las teorías del gran hombre se considera que se nace líder por nobleza o por herencia genética, el liderazgo se manifiesta en toda circunstancia. En los enfoques de proceso se enseña y se aprende a ser líder lo que lo hace sobresalir en diversas situaciones. En el enfoque conductual se enfatiza las decisiones en grupo y los liderazgos compartidos. En el enfoque situacional se define que el liderazgo es más o menos eficaz según el ambiente en que se encuentre el líder donde a veces debe modificar su estilo.

Nuevos modelos de liderazgo

El enfoque ontológico/fenomenológico (Erhard, Jensen & Granger, 2013) considera que el liderazgo revela la naturaleza humana, el líder es una expresión natural de la forma de ser y de actuar espontáneamente en cualquier situación. En nuevos estudios, se plantea la importancia del subalterno, como el modelo de intercambio líder/seguidor, ya que sin seguidores no existe líder. El liderazgo auténtico intenta integrar teorías de conducta con rasgos, con efectos éticos,

desarrollo de empleados y orientación al futuro. El liderazgo servidor de Greenleaf define al líder de apoyo que facilita recursos al equipo.

El modelo de liderazgo por roles

El liderazgo por roles (Acevedo y Linares, 2015), define que el líder se manifiesta según el contexto, su posición en el mismo y el tipo de tarea a realizar, los cuatro estilos generales de liderazgo (Mercader o emprendedor, Señor o directivo, Profeta o integrador, Maestro o inventor) se definen por el eje del líder holístico-reduccionista, y el eje del seguidor compromiso-bienestar. El liderazgo de Señor o Directivo se ubica en el campo delimitado por las dimensiones visión holística poder-cambio y razón-intuición.

El modelo de liderazgo de dioses del management de Handy

Conocimiento y valores. El conocimiento griego en sus varias facetas de filosofía, política, literatura, arte, religión, representa una base para el desarrollo de la cultura moderna, sus ramas del saber constituyen "fuente de inspiración, fuente viva para la producción cultural contemporánea" (Bettini, 2016). En la literatura griega los dioses se describen antropomórficamente (Pike, 1996). En la cultura helénica, los dioses griegos son seres humanos idealizados representando las virtudes y vicios de las personas, se rendía culto a dioses y diosas con carácter y forma humana, cada divinidad se encargaba de un aspecto de la vida diaria y regía ese aspecto en creencias, conductas y valores, ritos y tradiciones, en una superestructura social que ordenaba y dirigía la moral y la

vida social de los grupos humanos. En conjunto estos dioses dirigían una vida alegre y optimista donde las personas adoraban y amaban a sus dioses porque reglamentaban la moralidad llevando cuenta de las buenas y malas acciones de las personas, al igual que los dioses inmortales, las virtudes, vicios y valores trascienden a las personas, son eternas.

Dioses griegos mayores y valores humanos. Cada dios griego representa y delinea una porción de la vida. Los dioses mayores se dirigen a la naturaleza, las propensiones humanas, las decisiones y conductas en la vida en sociedad, los dioses menores, principalmente, se dirigen a la naturaleza de la realidad, su relación con el hombre y consecuencias de intervenir en ella. La tabla 1 se muestran los principales dioses y los valores que personifican (Hinnellls, 1997).

Estilos de líder con base en dioses griegos

Handy ha tomado a cuatro dioses mayores, ha identificado los valores, virtudes y lineamientos de conducta y decisión que representan y ha diseñado cuatro dimensiones de liderazgo adaptables a los diferentes contextos de las organizaciones, la combinación de éstas, van creando la cultura organizacional, valores y conductas. Los dioses mayores dirigidos por Zeus representan los roles del liderazgo de señor, estos roles son ejercidos por los que asumen posiciones de cabeza visible en cualquier tipo de agrupación u organización humana. Otros dioses mayores y menores representan los modelos de visión, decisión y conducta en diferentes ámbitos de la vida.

Tabla 1. *Dioses Griegos Mayores*

| Dioses mayores | Definición | Valores que representan | Enfoque en las organizaciones |
|----------------|---|--|---|
| ZEUS | Rey de los dioses y el universo. Padre de dioses y hombres | Dominio Mando, Lealtad, Poder, Justicia, Orden | Autoridad, jerarquía, equilibrio, justicia |
| ATENEA | Diosa de la sabiduría y la guerra. Protectora de los héroes | Sabiduría, Conocimiento, Aventura, Riesgo | Logro, Proyectos, Resolver problemas, Planificador, Estratega |
| APOLO | Dios de las artes y letras, poesía, música, artes adivinatorias | Razón, Lógica, Orden, Conocimiento, Estructura | Estructura, control, responsabilidad, análisis |
| DIONISO | Dios del vino, el placer, el teatro, las celebraciones | Alegría, Placer, Éxtasis, Hedonismo, Libertad | Individualismo, Creatividad, Confianza |

Las dimensiones o perfiles de liderazgo de los dioses tienen las siguientes características:

Dimensión Zeus

- Es cabeza visible y líder dominante.
- Director, decide las líneas estratégicas de la organización.
- Mantiene relaciones personales con todos los miembros.

Dimensión Apolo

- Líder racional y estructurado.
- Basado en poder y asignación de deberes definidos por reglas y procedimientos.
- Se sustenta en el cargo, la autoridad, el orden y la eficiencia.

Dimensión Atenea

- Líder paternal y protector y promotor de la aventura de subordinados.
- Basado en objetivos y metas definidos por el equipo, en plazos definidos.
- Se sustenta en el compromiso y la colaboración estrecha del equipo.

Dimensión Dioniso

- Líder pasional y divergente.
- Basado en el talento personal y capacidad de sus miembros.

- Se sustenta en la visión y misión y objetivos de largo plazo.

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 roles de líder son: a) Patriarca o Gobernante, b) Profeta o Líder Integrador, c) Mercader o Líder Emprendedor, d) Maestro o Líder Ilustrado. La figura 1 relaciona el liderazgo por roles con el liderazgo de dioses griegos.

Modelo de los dioses griegos del management como forma de liderazgo

Las cuatro dimensiones: estructura-momento (estabilidad y cambio), proceso-persona (actividad humana, ser humano) (Acevedo, 2015), son equivalentes a las dimensiones Mando (poder), aventura (sabiduría), inteligencia racional (razón), inteligencia emocional (emoción), representados por los cuatro dioses mayores: Zeus y Atenea, Apolo y Dioniso, que Handy desarrolla en su obra (Handy, 2011).

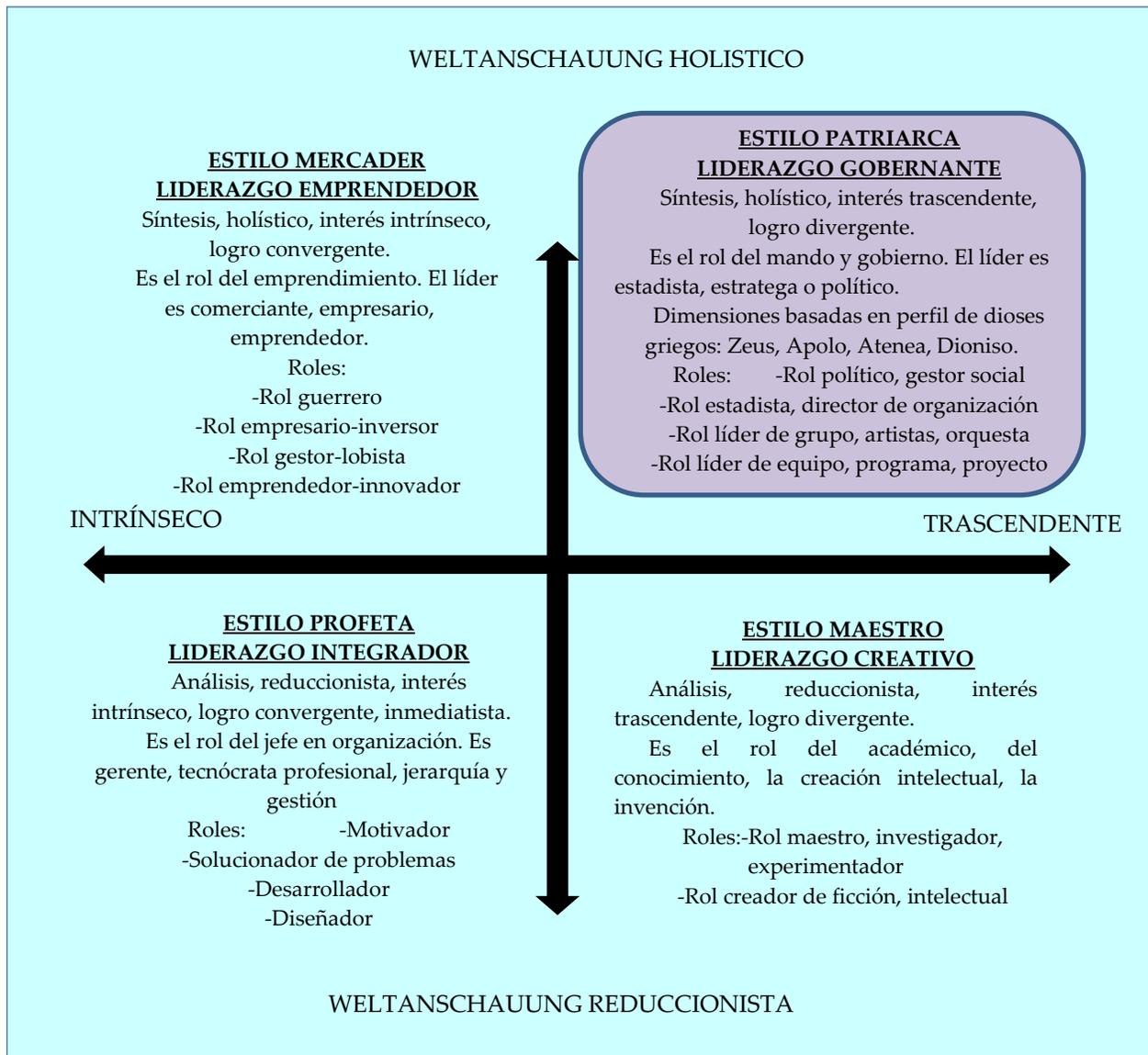


Figura 1. Modelo de liderazgo por roles y modelo de dioses griegos de la administración

El éxito depende de entender la cultura del grupo humano, posicionarse en el contexto de trabajo, determinar puntos críticos y puntos fuertes, con lo cual se determina el rol directivo gestión que debe asumir para dirigir correctamente a la organización. Semejanzas y diferencias de perfiles de dioses para liderar organizaciones. En la

tabla 2 se muestran el grado de afinidad entre los estilos de liderazgo griego.

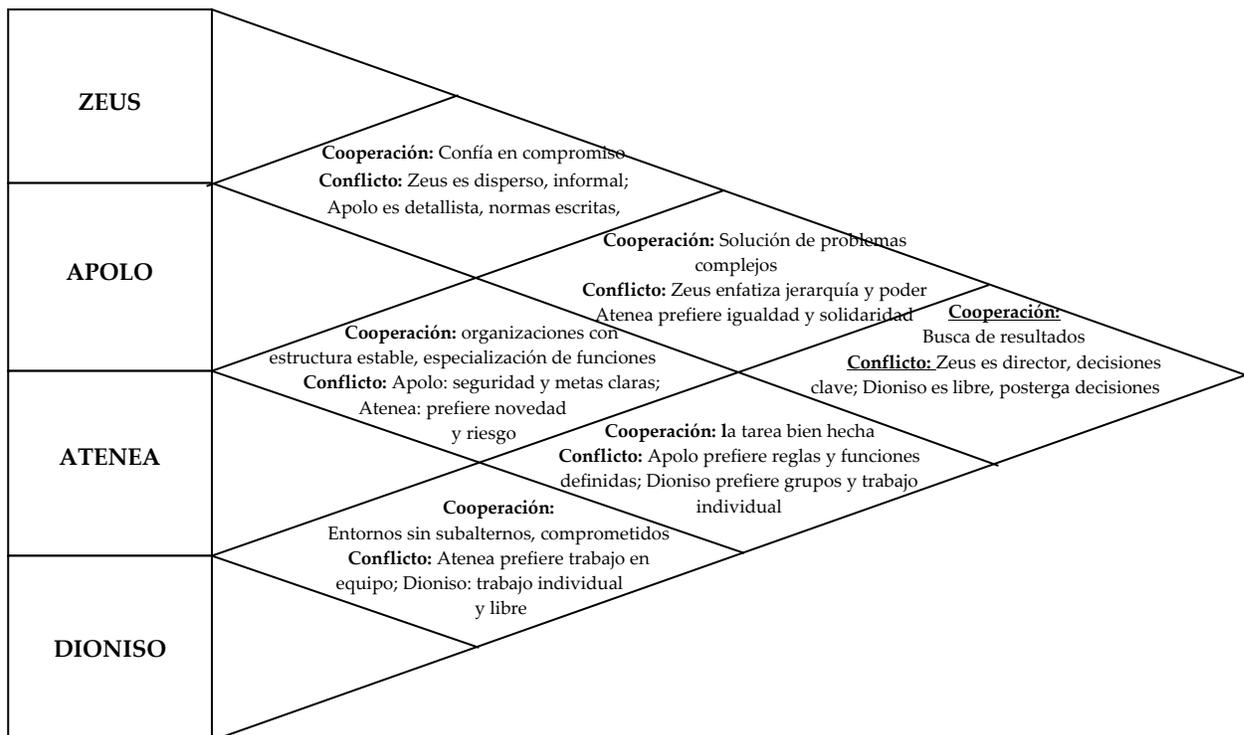
Adaptabilidad en los roles de liderazgo

En el espacio de actuación, los diversos estilos deben complementarse en diferente grado, lo cual facilita o dificulta la eficacia de la gestión. La tabla 3 presenta las relaciones positivas y negativas entre los estilos de liderazgo griego.

Tabla 2. Semejanzas y diferencias de perfil de dioses del liderazgo

| | APOLO | ATENEA | DIONISO |
|---------------|---|--|--|
| ZEUS | <p>Semejanzas: Organización burocrática, elevada autoridad,</p> <p>Diferencias: Zeus: Comunicación directa, informal, Apolo: Comunicación formal, reportes analíticos, decisiones razonadas</p> | <p>Semejanzas: Pertenencia y lealtad, logro de objetivos</p> <p>Diferencias: Zeus: líder dominante, jerarquía vertical, Atenea: líder participativo, organización plana</p> | <p>Semejanzas: Independencia, impulsividad</p> <p>Diferencias: Zeus: metódico, jerarquías anárquico, individualista,</p> |
| APOLO | | <p>Semejanzas: Análisis y planificación, procedimientos</p> <p>Diferencias: Apolo: Reglas, funciones estables, predecible Atenea: tareas cortas, alta rotación, equipo</p> | <p>Semejanzas: Confianza, experiencia, dedicados</p> <p>Diferencias: Apolo: apego al orden y estructura Dioniso: anárquico y libre</p> |
| ATENEA | | | <p>Semejanzas: Entorno cambiante, proyectos temporales, talento</p> <p>Diferencias: Atenea: Busca soluciones, enfatiza metas Dioniso: soluciones dispersas, divergente, enfatiza calidad del trabajo y novedad</p> |

Tabla 3. Adaptabilidad mutua de estilos de liderazgo



Metodología

El método de investigación es de tipo exploratorio y descriptivo con diseño cualitativo y cuantitativo. La parte cualitativa se refiere a integrar el modelo de Handy dentro del modelo de liderazgo por roles, la parte cuantitativa se refiere a la corroboración de la hipótesis empleando SPSS con estadística inferencial.

La investigación exploratoria se inicia con el estudio documental de fuentes escritas acerca de las diferentes teorías de liderazgo enfatizando las propuestas diseñadas en ambientes académicos. La investigación cualitativa integra el modelo de los dioses griegos de la administración con los perfiles del modelo de liderazgo por roles para identificar orientaciones y estilos de liderazgo generando contenido teórico, dentro de un modelo conceptual que describe el comportamiento de liderazgo de directivos de organizaciones, de los que se deduce la hipótesis a falsar.

La investigación cuantitativa busca corroborar la hipótesis de trabajo

empleando estadística inferencial para pequeños grupos, aplicada a una muestra aleatoria de decisores dentro de la población de actores en la UNMSM, a partir de datos recolectados referidos a su preferencia en valoración de conceptos relativos a liderazgo y decisiones.

El instrumento de recolección de información se basa en el cuestionario aplicado por Handy (Handy, 2006), que ha permitido obtener información sobre el perfil valorativo de una muestra de actores de la UNMSM en su rol de tomar decisiones. El tamaño de muestra se ha determinado mediante estadística inferencial para pequeñas muestras con comportamiento que tiende a la distribución normal y donde se no se conoce la desviación estándar. La recopilación de datos se realiza mediante taller, donde se considera principalmente lectura crítica, discusión grupal, y datos de cuestionario.

Resultados

Prueba de hipótesis

Hipótesis nula H_0 :

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu$$

Todas las μ_i son iguales; donde $i = 1, 2, \dots, k$, $k = 5$

ó: todas las medias de las k preferencias son iguales.

“La orientación valorativa del decisor no ejerce influencia relevante en la definición del estilo de liderazgo directivo del decisor”.

Hipótesis alternativa H_1 :

H_1 : No todas las μ_i son iguales

$$\text{ó: } \exists i / \mu_i \neq \mu$$

donde: μ_i : Media de la orientación valorativa i en los decisores n de UNMSM.

“La orientación valorativa del decisor ejerce influencia relevante en la definición del estilo de liderazgo directivo del decisor”.

Cálculo de F:

Los descriptivos y cálculos para corroborar hipótesis, se presentan en las tablas 4 y 5 y figura 2.

La Prueba F para análisis de varianza de un factor se representa en la figura 2.

Se aplica la prueba de análisis de varianza ANOVA de un factor para identificar diferencia de medias e influencia de la variable independiente. Empleando paquete estadístico SPSS, se realiza la prueba F de Fisher). F calculado se ubica dentro del rango de rechazo, muy superior al F teórico (2.70<30.837), además, el nivel de significación (cero 0.00<0.05) que indica que existen evidentes diferencias entre las medias de la variable dependiente.

Tabla 4. Descriptivos de propensión valorativa

| PROPENSION VALORATIVA - DIOSES GRIEGOS | | | | | | | | | |
|--|-----|-------|---------------------|----------------|--|-----------------|-----|-----|---------------------------|
| | N | Media | Desviación estándar | Error estándar | 95% del intervalo de confianza para la media | | Mín | Máx | Varianza entre-componente |
| | | | | | Límite inferior | Límite superior | | | |
| 1 ZEUS | 25 | 17,44 | 6,436 | 1,287 | 14,78 | 20,10 | 7 | 33 | |
| 2 APOLO | 25 | 18,44 | 4,565 | ,913 | 16,56 | 20,32 | 11 | 28 | |
| 3 ATENEA | 25 | 30,16 | 5,234 | 1,047 | 28,00 | 32,32 | 20 | 38 | |
| 4 DIONISO | 25 | 20,76 | 4,447 | ,889 | 18,92 | 22,60 | 14 | 31 | |
| Total | 100 | 21,70 | 7,217 | ,722 | 20,27 | 23,13 | 7 | 38 | |
| Modelo | | | | | | | | | |
| Efectos fijos | | | 5,230 | ,523 | 20,66 | 22,74 | | | |
| Efectos aleatorios | | | | 2,904 | 12,46 | 30,94 | | | 32,649 |

Tabla 5. Corroboración de hipótesis

| PROPENSION VALORATIVA DIOSES GRIEGOS | | | | | |
|--------------------------------------|-------------------|----|------------------|--------|-------|
| ANOVA | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Sig. |
| Entre grupos | 2530,760 | 3 | 843,587 | 30,837 | <,001 |
| Dentro de grupos | 2626,240 | 96 | 27,357 | | |
| Total | 5157,000 | 99 | | | |

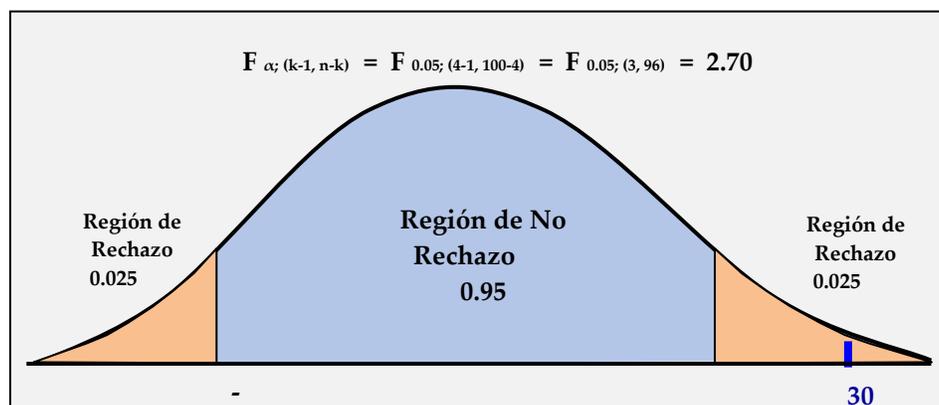


Figura 2. Prueba de hipótesis de la investigación –propensión valorativa

Entonces, no es posible aceptar la hipótesis nula que afirma que la predisposición en valores del decisor no ejerce influencia en el estilo de liderazgo del decisor. Alternativamente, se corrobora la hipótesis alterna que afirma que la predisposición en valores del decisor ejerce influencia en el estilo de liderazgo del decisor.

En resumen, se rechaza la hipótesis nula a un nivel de significación de 0.05; no se rechaza la hipótesis alternativa a un nivel de significación de 0.05.

En la figura 3 se muestra gráficamente la corroboración de hipótesis, donde se observa que la hipótesis alterna presente las diferencias de medias, se señala que la media 3 Atenea es ostensiblemente más alta que las demás medias, lo que indica que los decisores prefieren un liderazgo de pequeño grupo que apoye las tareas novedosas e innovadoras y proyectos, dentro de ambientes de alto margen de iniciativa y libertad, y reducido control y reglamentos.

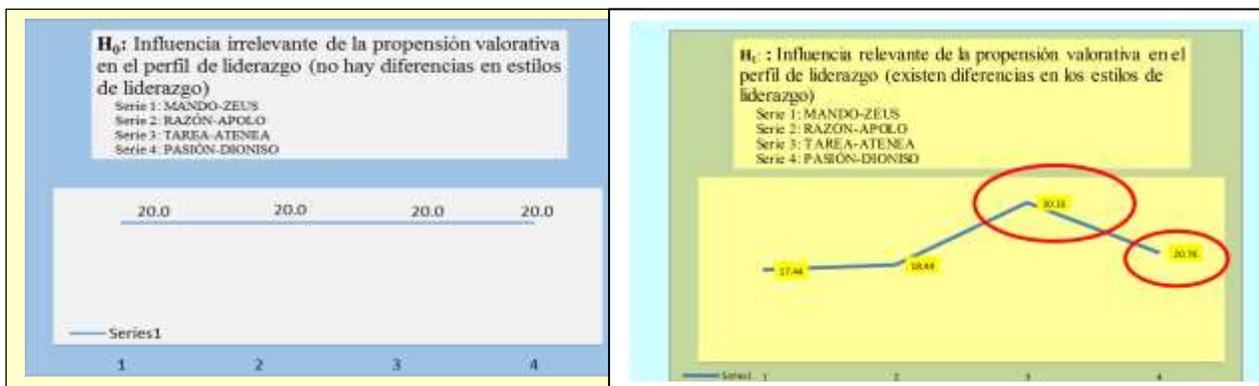


Figura 3. Prueba de hipótesis de la investigación – estilos de liderazgo

La muestra del estudio comprende estudiantes y graduados de la universidad de San Marcos, a fin de establecer un perfil de preferencia de liderazgo en la muestra. En general, como se ha corroborado, los decisores manifiestan diferentes preferencias por el liderazgo de los dioses griegos, en esta figura se resume que el perfil de liderazgo Atenea tiene preferencia.

En la figura 4 se muestra las coordenadas de liderazgo griego, en el eje x se tiene la razón y la lógica de Apolo frente a la pasión y libertad de Dioniso, los decisores tienen elevada preferencia hacia la libertad, en el

eje y se tiene el mando y orden que representa Zeus frente a la aventura y el cambio de Atenea, los decisores prefieren el liderazgo de Atenea.

La figura 5 sintetiza los campos organizacionales donde el liderazgo es más conveniente. Por lo general, el decisor tiende a elegir un liderazgo Atenea orientado al cambio, el riesgo, la aventura, en el estudio el 92% de la muestra tiende a manejarse en grupos y equipos innovadores, creativos y proyectos, dentro de los campos C2-3 C2-4 donde la capacidad creativa y el asumir riesgos es determinante.

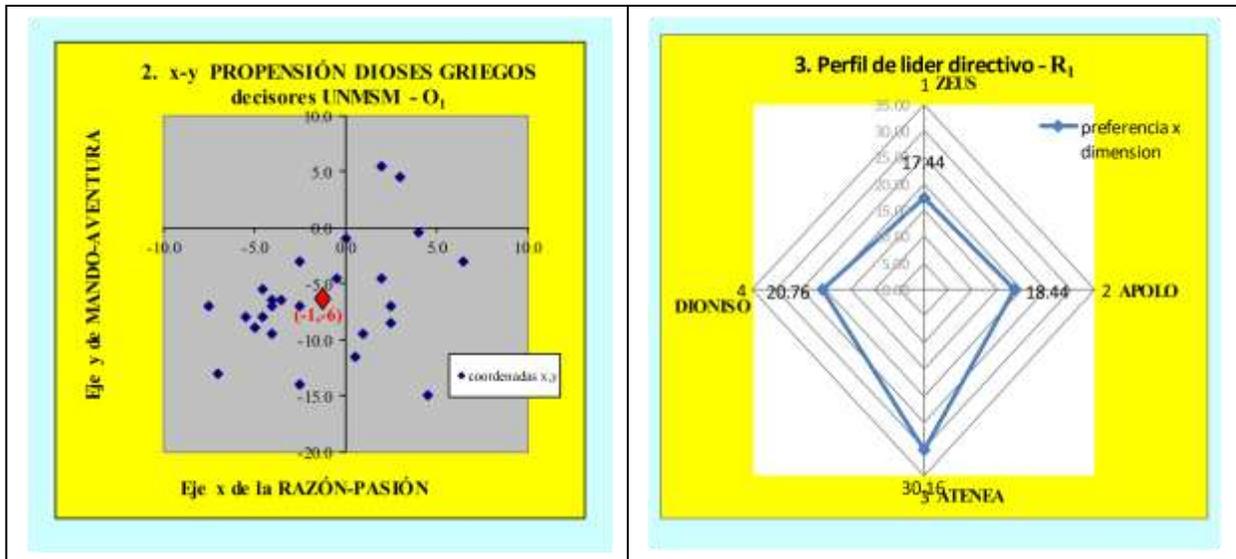


Figura 4. Coordenadas y perfil de liderazgo griego

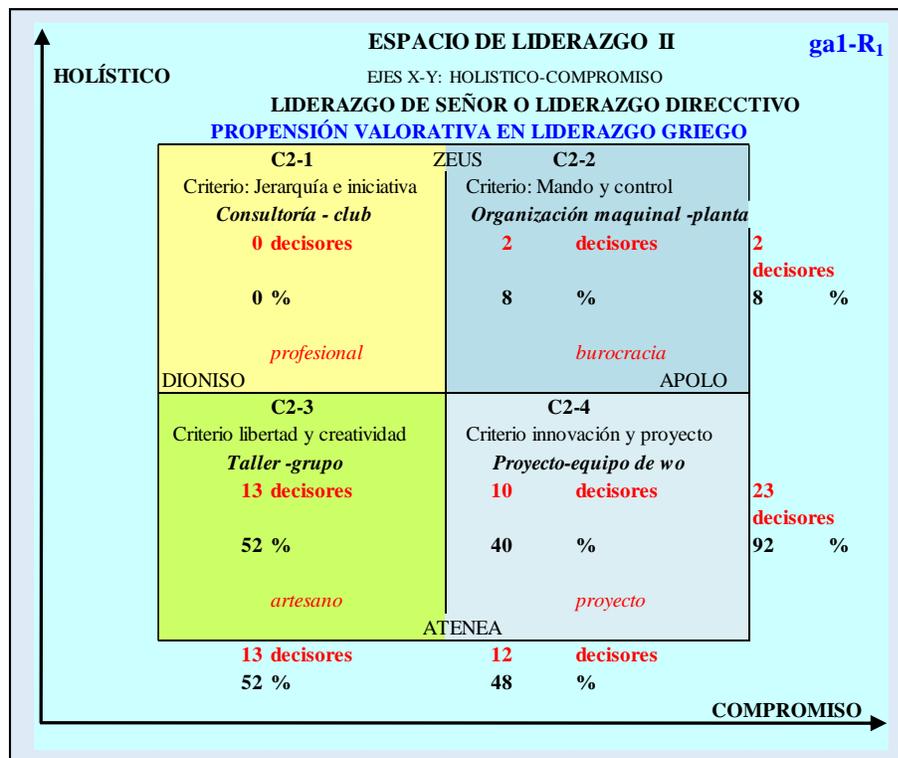


Figura 5. Campos organizacionales de liderazgo griego

El 52% prefiere ambientes de libertad y grupos creativos y el 40% prefiere entornos innovadores y de proyectos. Por el contrario, el liderazgo de mando, dominio y orden representado por Zeus que maneja

organizaciones grandes y estables corresponde sólo al 8%, detallando, ningún decisor se orienta a contextos donde el liderazgo es individualista y de elevada participación personal, prefiere

mantenerse en grandes organizaciones estables y maquinales, como la gran empresa, planta fabril.

En general, la propensión de liderazgo señala que se prefiere contextos protectores con líderes de tipo flexible, que brinden un

amplio margen de maniobra y reducido control, de manera que se incentive y promueva la iniciativa personal y la asunción de riesgo profesionales con resultados visibles en corto plazo, se muestra en la figura 6.

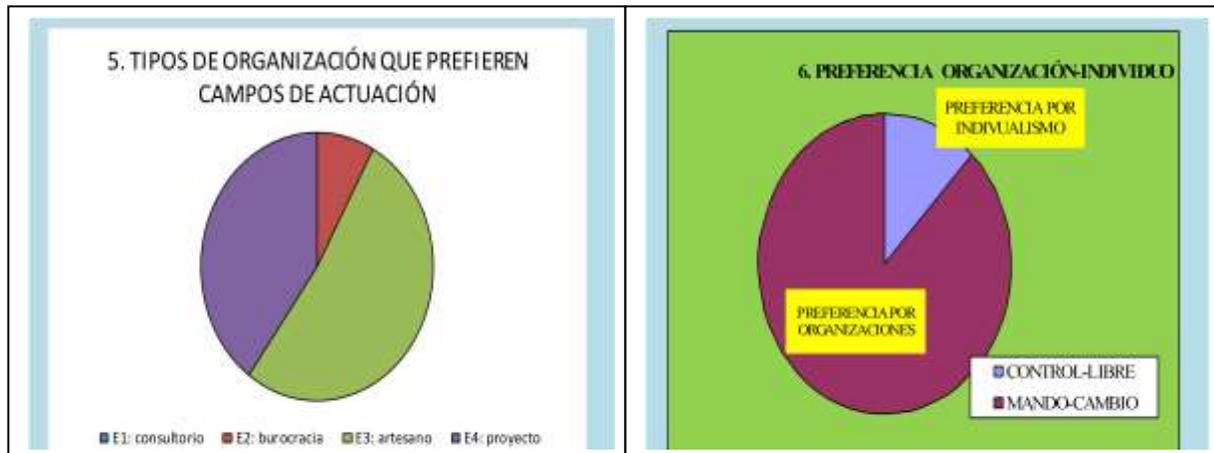


Figura 6. Preferencia de campos organizacionales

El aporte teórico del estudio se resume en cuatro aspectos:

- Perspectiva integradora, para enlazar el liderazgo de los dioses griegos con el liderazgo directivo o de señor, dentro del modelo general de liderazgo por roles.
- Enfoque empírico para relacionar la propensión al liderazgo con el campo de actuación en que deviene más eficaz.

-Propuesta de relacionar el modelo de liderazgo griego con el aprendizaje de valores para el desarrollo de las habilidades directivas.

-Perspectiva transdisciplinaria para entender culturas flexibles, politeístas y pragmáticas, en contraposición a culturas intolerantes, excluyentes, monoteístas, que del contexto circundante se reflejan en el contexto organizacional.

CONCLUSIONES

El estudio asume que el rol de liderazgo Directivo o Señor orientado a las decisiones de estadista y/o estratégicas en las instituciones, guarda relación con el modelo de la orientación clásica de los dioses griegos de Handy. El modelo de Handy identifica estilos de liderazgo de los directivos, en base a los valores que

personifican los dioses griegos, los cuales brindan ideas para toma de decisiones en organizaciones jerárquicas y en grupos y equipos de trabajo.

En el estudio se busca integrar al modelo de liderazgo por roles para diseñar un perfil básico de liderazgo directivo de los decisores de la institución, a fin de plantear una personalidad decisional. En este caso

de la muestra en la que se aplicó el inventario de liderazgo de Handy, para recolectar información.

Se intenta mostrar un modelo de liderazgo en la universidad bajo la concepción de liderazgo de Handy, relacionando con su eficacia en los diversos contextos en que se desenvuelve el directivo universitario. Representa un paso inicial para posteriores procesos de coaching y consultoría grupal o individual para la mejora de la eficacia directiva.

Considerando los resultados y las discusiones de la presente investigación, se plantea:

-Elaborar estudios de mayor alcance en grupos sociales y territoriales, a fin de desarrollar los estilos de liderazgo por valores, que permite de resaltar el componente emocional y ético en los directivos.

-Elaborar estudios complementarios de tipo experimental para corroborar si el liderazgo directivo y sus roles son flexibles

y pueden aplicarse contingentemente, en función al contexto y el momento en que se ubican los líderes y decisores.

-Desarrollar estudios para identificar los escenarios problemáticos en que el decisor asume un estilo de liderazgo directivo, y si el estilo de liderazgo es susceptible de modificarse según las variaciones del escenario problemático, de la tarea o del propósito de los miembros del grupo.

-Elaborar programa de investigación en liderazgo y decisiones, orientada a la acción y el desempeño eficiente de las organizaciones, cuyos logros concretos han de permitir:

En general, se requieren estudios exploratorios que reflejen las características y comportamientos de los liderazgos en el ambiente local, los que han de tener efecto importante para el desarrollo de conocimiento en dirección de personas y liderazgo, temas poco estudiados en la problemática dirigenal y de gestión, en el Perú.

REFERENCIAS

Acevedo, A.; Linares, C. y Cachay, O. (2017). Perspectiva transdisciplinaria del ingeniero industrial para conceptualizar y resolver problemas en contextos sistémicos complejos. *Memorias de X Congreso Argentino De Ingeniería Industrial COINI 2017*. UBA. Argentina.

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. (2011). Perspectiva y circunstancia en la toma de decisiones: el modelo de las 4D del mundo de la empresa. *Industrial Data*, 14 (2), 93-105.

<https://doi.org/10.15381/idata.v14i2.6230>

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>

Bettini, M. (2016). *Elogio del Politeísmo*. Madrid: Alianza Editorial.

Erhard, W.; Jensen, M. & Granger, K. (2013). *Creating Leaders: An*

- Ontological/Phenomenological Model. En S. Snook, N. Nohria & R. Khurana "the handbook for teaching leadership", Chapter 16. 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://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1681682
- Handy, C. (2011). *Gods of Management: The Changing Work of Organisations*. Great Britain: Souvenir Press.
- Handy, C. (2006). *La organización por dentro. Ideas para directivos*. Colombia: Ediciones Deusto.
- Hinnells, J. (1997). *Dictionary of religions*. England: Penguin Books.
- Lussier, R., y Achua, C. (2016). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning.
- Nohria, N. y Khurana, R. (2010). *Handbook of Leadership Theory and Practice*. USA: Harvard Business Review Press.
- Pike, E. (1996). *Diccionario de Religiones*. España: Fondo de cultura Económica.
- Varios. Mitología griega. https://historiaybiografias.com/mitologia_griega1/; <https://es.wikipedia.org>; <https://blogs.infobae.com/gracia-aplicada> LEY N° 30220.
- Ley Universitaria. Congreso de la Republica. Miércoles 9 de julio de 2014. Año XXXI - N° 12914 527211. <https://www.sunedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Ley-universitaria-30220.pdf>

Autores

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

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

Recibido: 12-10-2021

Aceptado: 20-10-2022