



RES
Revista de Ciencias Sociales

Depósito legal ppi 201502ZU4662
Esta publicación científica en formato
digital es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 197402ZU789
● ISSN: 1315-9518 ● ISSN-E: 2477-9431

Universidad del Zulia. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Vol. XXIX, No. Especial 8 julio-diciembre 2023

Revista de Ciencias Sociales

Esta publicación científica en formato
digital es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 197402ZU789
ISSN: 1315-9518

Adquisición y mantenimiento de liderazgo: Un análisis experimental

Cordero-Beltrán, Israel*

Resumen

Tradicionalmente, el abordaje de la relación de liderazgo ha estado ligado a una figura de autoridad formal con respaldo institucional, que implica presencia de coacción entre los individuos participantes de dicha interacción. Bajo esta lógica, en el presente documento se estudió la relación de liderazgo separándola del poder coaccionado, a través de la manipulación experimental de tres variables: Referencia, indicación y demostración de habilidades, analizando el efecto de las mismas, y sus interrelaciones en la interacción entre individuos. Para ello, se empleó una tarea que consistió en interactuar con un juego de mesa que simulaba el escape de una prisión en donde había dos roles principales, guardías y prisioneros, así, los participantes fueron divididos en grupos experimentales de acuerdo a la manipulación de las variables a fin de posibilitar interacciones verbales y no verbales e identificar el establecimiento de relaciones de liderazgo entre los prisioneros y de esta manera analizar el efecto de las variables en el establecimiento y mantenimiento de liderazgo. En general, se encontró que se establecieron relaciones de liderazgo entre los participantes cuando el líder demostraba o daba indicaciones que ayudaran al grupo hacia una resolución exitosa de la tarea propuesta, incrementando la influencia entre sus seguidores.

Palabras clave: Liderazgo; interconducta; referencia; demostración de habilidades; indicación.

* Doctor en Ciencias del Comportamiento. Master In Business Administration. Docente Investigador en la Universidad de Guadalajara, Guadalajara, México Email: israel.cordero@cucea.udg.mx ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4575-1513>

Leadership acquisition and maintenance: An experimental analysis

Abstract

Traditionally, the approach to the leadership relationship has been linked to a formal authority figure with institutional support, which implies the presence of coercion between the individuals participating in said interaction. Under this logic, in this document the leadership relationship was studied, separating it from coerced power, through the experimental manipulation of three variables: Reference, indication and demonstration of skills, analyzing their effect, and their interrelationships in the interaction. between individuals. To do this, a task was used that consisted of interacting with a board game that simulated the escape from a prison where there were two main roles, guards and prisoners, thus, the participants were divided into experimental groups according to the manipulation of the variables in order to enable verbal and non-verbal interactions and identify the establishment of leadership relationships among prisoners and in this way analyze the effect of the variables on the establishment and maintenance of leadership. In general, it was found that leadership relationships were established among the participants when the leader demonstrated or gave instructions that helped the group towards a successful resolution of the proposed task, increasing the influence among his followers.

Keywords: Leadership; interconduct; reference; demonstration of skills; indication.

Introducción

El liderazgo, analizado desde la perspectiva de la interconducta (Ribes-Iñesta, 2001; Ribes-Iñesta, Rangel y López-Valadéz, 2008), en la cual se contextualiza esta investigación, se asume como una relación de poder del tipo de facilitación o influencia social (Ribes-Iñesta et al., 2008; Rangel y Ribes, 2009), en donde debido a su prestigio y/o a sus cualidades, en relación con otros que en teoría no las tienen, o las tienen en menor medida, un individuo adquiere su carácter de autoridad moral o líder ante su grupo de manera personal o impersonal.

Por tanto, quienes participan en estas interacciones pueden seguir lo que señala el líder, en el entendido de que en este tipo de relaciones no existen obligaciones ni sanciones explícitas ante el no seguimiento y que se distingue de relaciones de poder institucionalmente respaldado, en el sentido de que las relaciones de influencia social no son coaccionadas a diferencia de los abordajes tradicionales (transformacional, situacional,

comportamiento) e incluso en la tradición operante (reforzamiento positivo) que sobre todo en el ámbito aplicado, el análisis del fenómeno no ha sido segregado de una figura de poder formalmente establecida y con respaldo institucional (jefe, director, presidente, profesor, entrenador) e implica la exclusión de aquellos casos donde se puede presentar liderazgo sin que exista una relación jerárquica aunque no se excluyen los casos en que un individuo tenga un nombramiento jerárquico pero también tenga liderazgo.

Lo anterior implica que no se tenga claridad y definición sobre si la influencia del líder se da a partir de su prestigio reconocido por otros (potenciales seguidores), o por su respaldo institucional que le otorga el poder de su puesto, o incluso por ambos y esta carente distinción dificulta dar cuenta de variables que influyen en la emergencia del liderazgo entre individuos.

A diferencia de la postura operante skinneriana, se asume que las contingencias de reforzamiento no son suficientes para dar cuenta del comportamiento humano, puesto que

en esta labor se considera indispensable tener en cuenta el ambiente funcional (institucional, en el caso del comportamiento humano), en el que el comportamiento tiene lugar (Ribes-Iñesta et al., 2008); así, el comportamiento social tiene lugar en un medio de contacto convencional, posibilitando las relaciones entre personas y conformado por instituciones que son sistemas de contingencias sociales y regulan las interacciones interindividuales en el contexto de tres dimensiones funcionales en las que se sustenta toda relación posible, como lo son el poder, el intercambio y la sanción (Ribes-Iñesta, 2001; Ribes-Iñesta et al., 2008; Ribes et al., 2016).

En este sentido, si se asume el liderazgo como una contingencia compartida, éste será analizado en el contexto de las contingencias de poder considerando su ambiente funcional (institucional, en el caso de interés para el presente trabajo) de esta relación. Por tanto, la propuesta interconductual, ofrece más posibilidades de análisis con respecto de las interacciones interindividuales, lo que pudiera permitir la identificación de la manera en que se establecen las relaciones de liderazgo segregando a la figura de poder establecida de manera formal o institucional.

1. Fundamentación teórica

El liderazgo se puede identificar en el contexto de las contingencias de poder como una relación de facilitación social, en donde el líder influye, de manera no coercitiva ni obligada, en el comportamiento de otros individuos denominados seguidores (Rangel, 2008; Ribes-Iñesta et al., 2008; Rangel y Ribes, 2009), si bien, desde la propuesta interconductual no se señala la manera en que el individuo puede adquirir su prestigio, sin embargo y de acuerdo a lo revisado en la literatura, con lo planteado por Del Toro (2010); y otros autores (Hollander y Julian, 1970; Blasé y Blasé, 1998; Hernández y Canto, 2003; Moxnes y Van der Heijden, 2003; Chamorro, 2005; Hui et al., 2007), parece ser mediante tres variables, que son la referencia a la pericia, la demostración de habilidades y

la indicación.

La Referencia, indica que el explicitar o demostrar la pericia que tiene un individuo sobre un área particular, puede hacer que éste se establezca como líder a partir de lo que se dice de él dada su experiencia, logros, y reconocimiento (Hollander y Julian, 1970; Sánchez y Rodríguez, 2009; Lussier y Achua, 2011), lo que puede hacer que se adquiera un estatus para influir sobre otros individuos en una situación determinada (Hollander y Julian, 1970; Del Toro, 2010).

La Demostración de habilidades, sugiere el dominio que un individuo demuestra haciendo o diciendo algo con respecto de alguna actividad o tarea específica, haciendo evidente sus habilidades pertinentes para la consecución de un objetivo; por tanto, un individuo puede ser seguido por dicha pericia demostrada en una situación específica (Hollander y Julian, 1970; Barra, 1998; Hernández y Canto, 2003; Moxnes y Van der Heijden, 2003).

La Indicación, sugiere que el líder puede influir en el comportamiento de sus seguidores bajo la posibilidad de que pueda indicar y dirigir la actividad de otro(s) individuo(s) a través de instrucciones (Álvarez, Castillo y Falcó, 2010; Peecher et al., 2010). La Indicación, de acuerdo con Blasé y Blasé (1998); Chamorro (2005); y, Hui et al. (2007), puede estar incluida al menos de manera práctica como un caso de Demostración, debido a que al indicar la manera de realizar alguna actividad se puede estar demostrando algún tipo de habilidad y de hecho en una situación real pueden coexistir simultáneamente, para fines analíticos es relevante hacer esta distinción dado que la Demostración se percibe de una manera más instrumental y menos hacia una guía vocalizada como lo es la Indicación en el contexto de la realización de una actividad.

Estas tres variables mencionadas pueden tomar valores tanto positivos como negativos, es decir, se puede decir de un individuo que tiene aptitudes, experiencia y demuestra o hace evidente sus habilidades o bien carece de manera parcial o total de esas aptitudes y habilidades, por lo que se asume que cuando dichas variables toman un valor positivo en

una situación el individuo establecería una relación de liderazgo a diferencia de cuando los valores llegan a ser negativos.

Como se mencionó en Cordero-Beltrán (2022), se identificaron dos problemas metodológicos en la manipulación de estas tres variables; el primero, es el hecho de que la Referencia no es posible desligarla de las otras dos variables (Demostración e Indicación), puesto que el líder puesto en situación en algún momento deberá demostrar o hacer evidente su pericia y por tanto ser seguido, en el caso de la presente investigación se evalúa de manera conjunta las variables de Referencia + Indicación (experimento 2).

A partir de esto surgieron las siguientes interrogantes: ¿Si el solo hecho de demostrar previamente las habilidades + indicar durante las sesiones (sin que los participantes tuvieran algún tipo de referencia del posible líder) establece una relación de liderazgo?, como se hizo en el experimento 3; o si ¿el solo dar indicaciones sobre la manera de hacer algo sin que los participantes hayan tenido contacto en el posible líder potencial, ni con su referencia, ni con su demostración de habilidades, permitiría o facilitaría el establecimiento de una relación de liderazgo? (experimento 1).

El segundo problema identificado, tiene que ver con la manera en que ha sido abordado el fenómeno de liderazgo (Cordero-Beltrán, 2022), pues en general, tanto desde lo experimental (incluyendo la perspectiva interconductual en los estudios de Del Toro, 2010) (Pandey, 1976; Szilagy, 1980; Podsakoff et al., 2006; Hui et al., 2007), como en lo aplicado (Fiedler, 1967; Blake y Mouton, 1994; Hersey, Blanchard y Johnson, 1998; Puglisi, 2006; Sánchez, 2008; Lussier y Achua, 2011; Ramírez, 2012; Parra, Rocha y Durán, 2021; Landeo-Quispe et al., 2022; Pando et al., 2022) éste no ha sido desligado de la estructura del poder formal (jerarquía institucional, coacción).

Con ello, el efecto de una autoridad moral ha estado ligada, en términos analíticos y prácticos, a un tipo de jefe o a un profesor que, de acuerdo con Rangel (2008); Ribes-Iñesta et al. (2008); y, Rangel y Ribes (2009), son

roles que están respaldados institucionalmente y establecen un poder que implicaría obligatoriedad a los posibles subordinados para hacer lo que el otro solicita u ordena.

A diferencia de los estudios que han evaluado este tipo de variables en relaciones de poder (Hernández y Canto, 2003; Moxnes y Van der Heijden, 2003; Podsakoff et al., 2006; Hui et al., 2007; Álvarez et al., 2010; Del Toro, 2010; Peecher et al., 2010), y por lo anterior, en el presente estudio, bajo la perspectiva planteada por Ribes-Iñesta et al. (2008), se buscó evaluar el efecto de la Referencia, la Demostración de habilidades y la Indicación en el establecimiento de una relación de liderazgo al margen de cualquier tipo de poder institucional de un individuo sobre otros.

2. Metodología

La presente investigación es de tipo cualitativa experimental, puesto que se realizaron tres experimentos para analizar las variables Indicación, Referencia y Demostración que para el caso de estas dos últimas fueron manipuladas antes de iniciar con la tarea a la que se expusieron los individuos a través de evidenciar pericia para la actividad mediante un currículo para generar la referencia o mediante video para exponer la habilidad, después de la manipulación de las variables antes mencionadas, se consideró que en todos los grupos, uno de los participantes (al que será considerado en este estudio como líder potencial), indicará al resto de los participantes del grupo lo que deberían hacer en la situación.

Esta condición de indicación se mantiene constante en los estudios que evalúan la Referencia (experimento 2) y Demostración (experimento 3), pero como un antecedente se plantea un estudio (experimento 1), en el que se evalúa el efecto de las indicaciones (variable Indicación), sin la presencia de las otras dos variables.

Dicho lo anterior participaron voluntariamente 60 estudiantes universitarios mujeres y hombres entre 18 y 24 años (12 estudiantes para el experimento 1 y 24

estudiantes para los experimentos 2 y 3, respectivamente), a cambio de puntos extra en su calificación en cualquiera de las materias que cursaban, a elección de los participantes, de acuerdo a su desempeño en el juego (sólo si ganaban recibían los puntos).

Participaron también, como confederados, cuatro estudiantes universitarios (dos hombres y dos mujeres) entre 18 y 24 años, a cambio de 10 puntos en la calificación final de una de sus materias, así mismo los confederados se conocían entre sí, pero éstos y los participantes no se conocían de manera previa al experimento.

Se utilizó como tarea experimental una versión modificada del juego de mesa llamado Fuga de *Colditz* (nombre comercial), que incluye un tablero, cartas de juego y dados. Se utilizaron dos cuestionarios, el Cuestionario 1 que se aplicó antes del experimento, y el Cuestionario 2, que se administró al final de este, así como un formato de consentimiento informado. Finalmente, se utilizó un catálogo conductual para el registro de las distintas respuestas por parte de los participantes durante el juego.

El experimento se desarrolló en un aula del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara en México, que contaba con una superficie aproximada de 35 m². En el aula había un escritorio ubicado en la parte central con medidas aproximadas de 1 m² y cinco sillas alrededor del mismo. La iluminación era artificial y se colocó la cámara de video tomando el panorama completo de los participantes y la mesa de juego; la ubicación del participante fue de manera frontal hacia el tablero de juego y hacia la cámara y a su alrededor se ubicaron los participantes confederados.

Los participantes fueron divididos en dos grupos experimentales (n=6) y fueron expuestos a la tarea experimental junto con los cuatro confederados, quienes fueron seleccionados y entrenados para interactuar con el juego de mesa y con el participante y cumplir con un rol específico durante el desarrollo de las sesiones experimentales.

Cada participante fue expuesto a una fase de pre-prueba que consistió en jugar junto con los confederados una ronda del juego; posteriormente, los participantes se expusieron a una de dos condiciones experimentales que se diferenciaron por la manipulación del resultado del juego: Resultado exitoso o resultado no exitoso. Así mismo, cada grupo experimental se dividió en dos subgrupos dependiendo del papel de los confederados en el seguimiento de las indicaciones: En uno de los subgrupos todos los confederados siguieron las indicaciones dadas por uno de los confederados; mientras que, en el segundo subgrupo, ninguno de los confederados siguió dichas indicaciones.

Finalmente, todos los participantes fueron expuestos a una *post*-prueba que consistió en otra ronda de juego en igualdad de condiciones respecto de la fase de pre-prueba, para evaluar el mantenimiento de liderazgo una vez que se hubiese establecido la relación en la condición experimental (si es que se había establecido). Adicionalmente a la *post*-prueba, se aplicó un cuestionario a cada uno de los participantes con la finalidad de obtener algunos datos que pudieran ser relevantes acerca del seguimiento o no seguimiento del participante a las indicaciones del líder, de esta manera, cada participante jugaba cinco rondas de juego en total en cada uno de los experimentos.

La tarea consistió en interactuar con un juego de mesa denominado por su nombre comercial como Fuga de *Colditz*®, en el cual se trata de simular el escape de un grupo de reos de una prisión; para jugar se necesita asignar a los participantes a uno de dos roles: Prisioneros y guardias, cuatro participan como prisioneros y uno como guardia por lo que en este estudio los participantes ingenuos experimentalmente jugaron como prisioneros, mientras que los confederados jugaron tres como prisioneros (CS) y uno como guardia (G). Para que los prisioneros ganaran el juego, bastaba con que uno de ellos se fugara de la prisión en un tiempo límite de 30 minutos de lo contrario ganarían los guardias.

El juego estaba arreglado para que los

participantes ingenuos experimentales (P) ganaran o perdieran de acuerdo a la condición experimental en cada experimento y como fuera conveniente a la variable que se estuviera analizando, durante las sesiones de juego (excepto pre prueba y *post*-prueba) uno de los confederados denominado para el experimento como Confederado Líder Potencial (CLP), daba 15 indicaciones en total a los confederados y al participante ingenuo con el objetivo de dirigir la actividad de los otros y la manera de mover las piezas y estrategias en el juego, así mismo estas indicaciones permitieron medir el establecimiento o adquisición de liderazgo mediante el seguimiento de las mismas, contrastadas con lo que hacía el participante ingenuo experimental.

Para la evaluación de los datos, se realizó un análisis intrasujeto de los resultados y se determinó el establecimiento de liderazgo a través de cuatro parámetros o indicadores de seguimiento (tipos de seguimiento) por parte del participante ingenuo experimental: 1) El participante seguía las indicaciones (instrucciones) que daba el CLP al P a lo largo del experimento; 2) a qué confederado dirigía preguntas (cuestionamientos hacia los confederados con respecto a las reglas de juego o qué hacer o no hacer durante el juego); 3) consultas realizadas hacia algún confederado (solicitud de sugerencias o consejos de P a los confederados con respecto a los movimientos o jugadas de los peones y cartas durante el juego).

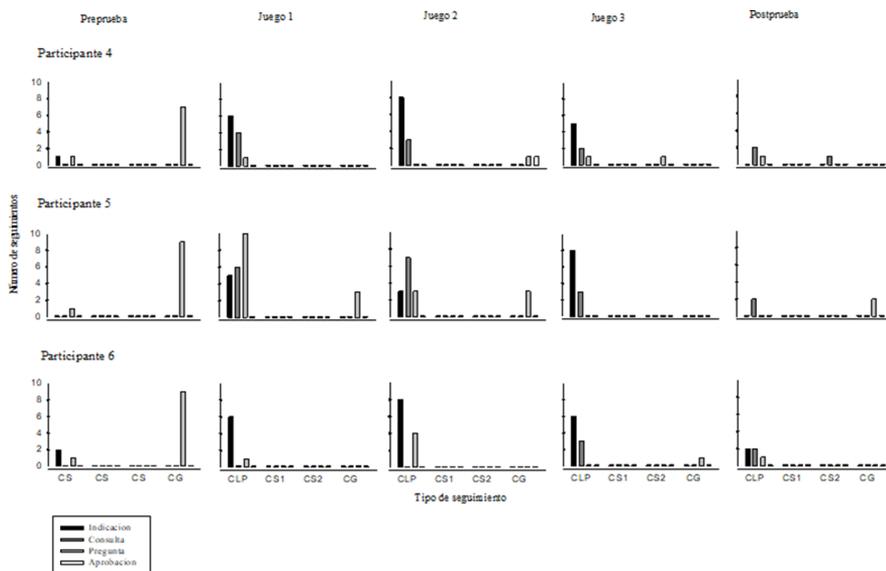
Y, finalmente, 4) las interacciones no vocales (seguimiento de las señales de autorización o aprobación que hacía el CLP en el movimiento de peones o cartas de juego, asintiendo con la cabeza o haciendo un gesto de aprobación con los dedos, así mismo seguimiento a las señales de no aprobación o descalificación con cabeza o manos) en el transcurso del experimento.

En este sentido, y para determinar el establecimiento de una relación de liderazgo entre el participante experimental y los confederados, se determinó un parámetro de tendencia de seguimiento (tomando en cuenta los cuatro indicadores), es decir, la inclinación de P a responder atendiendo a lo indicado por el CLP, mostrando la preferencia del primero en mantener una interacción con el segundo más que con el resto de los confederados. Al respecto, se estableció que, para predicar seguimiento, más de la mitad de las interacciones (o más del 50%) del P se dieran con respecto al CLP, es decir a partir de este porcentaje se identificaría metodológicamente hablando que hubo establecimiento y mantenimiento del liderazgo.

3. Resultados y discusión

Para dar explicación a los hallazgos de estos tres experimentos, se abordó cada una de las variables de manera individual, sintetizando lo sucedido con la manipulación de cada una de ellas tanto en el establecimiento como en el mantenimiento de la relación de liderazgo; posteriormente, se realizó una comparación general entre variables, contrastando lo encontrado con lo que teóricamente se ha asumido del liderazgo en general.

Respecto de la variable Indicación, Blasé y Blasé (1998); y, Chamorro (2005), han asumido que el liderazgo, basado en la instrucción mediante sugerencias, indicaciones, consejos, proposición de estrategias, entre otras, influye en la conducta de los individuos; ello coincide con los resultados del estudio, pues se pudo observar con respecto al establecimiento de la relación de liderazgo que de manera general en el 83% de los casos fue establecida presentándose mayores resultados de seguimiento cuando el resultado de la tarea fue exitoso (ver Figura I).



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Figura 1: Muestra el tipo de seguimiento de los participantes del Grupo 1 B -con resultado exitoso/ningún confederado sigue indicaciones del CLP

Así mismo, al analizar el mantenimiento de la relación establecida con el CLP, en la sesión de *post*-prueba, se encontró que sólo en una tercera parte de los participantes se mantuvo una tendencia de seguir a quien se había establecido como líder; sin embargo, se pudo identificar que, de manera general, los participantes sujetos a las condiciones con resultado exitoso presentaron un mayor número de interacciones con el CLP que los participantes con resultado no exitoso.

Lo anterior, se puede asumir como el hecho de que un líder tiene mayor influencia cuando maximiza los beneficios de sus seguidores en una situación o actividad determinada (Hui et al., 2007; Álvarez et al., 2010; Peecher et al., 2010; Landeo-Quispe et al., 2022), aunque como se ha señalado, esta no es la única variable a considerar en el entendimiento de un fenómeno social (Ribes et al., 2016).

En este sentido, los datos parecen sugerir que la variable Indicación facilita el establecimiento de liderazgo, al tiempo que se puede mantener cuando en la actividad o la naturaleza para la que se estableció la relación, implique la obtención de algún tipo de beneficio para los seguidores, en el caso de este estudio, ayudarlos a tener un resultado exitoso en el juego. Así, el establecimiento de una relación de liderazgo puede identificarse cuando en la relación uno de los individuos, al dirigir la actividad de un grupo, influye la conducta de sus seguidores para alcanzar un objetivo en particular (Ayoub, 2009), objetivo que implica obtener beneficios que no se obtendrían si no se estableciera el seguimiento que supone el liderazgo.

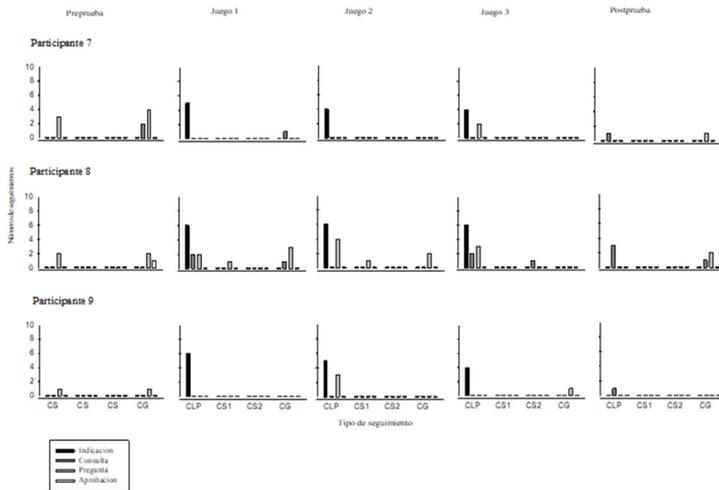
Lo anterior bajo la premisa de que los seguidores no disponen de las herramientas, capacidades o habilidades, que les permitirían obtener el resultado exitoso, tal y como se

evidenció en el presente estudio, en donde los participantes eran ingenuos con respecto a la tarea experimental. Sin embargo, es importante resaltar que no en todos los casos en los que las indicaciones no llevaron a un resultado exitoso se dejó de presentar seguimiento, aunque definitivamente este fue menor a cuando el resultado fue exitoso.

Con respecto al análisis de la variable Referencia, se ha supuesto que una de las bases de la influencia del líder puede estar determinada por la experiencia que tiene un individuo en un área específica (Hollander y Julian, 1970; Sánchez y Rodríguez, 2009; Del Toro, 2010; Lussier y Achua, 2011); así, se suele denominar Referencia, cuando se hace mención de las cualidades que el individuo tiene para realizar alguna tarea o

actividad determinada. Cuando esta referencia es positiva se asume que el individuo posee conocimiento o habilidad para realizar alguna actividad, aunque se puede presentar lo opuesto, es decir, cuando se dice de un individuo que carece parcial o totalmente de experiencia o conocimientos, lo que se denominó, en la presente investigación como referencia negativa.

De acuerdo con los resultados, cuando al CLP se le referenció de manera positiva, se pudo observar una tendencia hacia el seguimiento del CLP pues en el 92% de los participantes se estableció la relación, así mismo y como dato relevante los porcentajes más altos de seguimiento arriba del 90% se dieron cuando el resultado de la tarea fue no exitoso (ver Figura II).



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Figura II: Muestra el tipo de seguimiento de participantes del Grupo 2 A - Referencia positiva con resultado no exitoso/ todos los confederados siguen indicaciones del CLP

Al mismo tiempo, cuando la referencia fue negativa se estableció la tendencia de liderazgo, aunque fue evidente que no en todos los casos ni en las frecuencias de seguimiento como en los primeros dos grupos

(de Referencia positiva). Por tanto, es posible enlistar lo siguiente:

a. Se estableció una relación de liderazgo cuando la Referencia fue con estatus positivo y el resultado de la tarea fue exitoso,

lo que implica que el líder puede influir en el comportamiento de los seguidores a partir de sus antecedentes positivos con respecto de una actividad o situación, presentándose la identificación con el grupo, compartiendo objetivos o aspiraciones (Hollander y Julian, 1970).

Si bien se reconoce la importancia de que se cumpla con las expectativas que dicha referencia genera, en tanto que el posible líder demuestre sus habilidades que hagan llegar al grupo a un resultado exitoso, en el caso de la referencia positiva, también se pudo observar cierta tendencia al establecimiento de liderazgo cuando la tarea fue con resultado no exitoso. Este hallazgo, coincide con lo encontrado por Del Toro (2010), pues observó que el prestigio ostentado por un individuo influyó en el cambio de toma de decisiones de los participantes sólo por referirsele como un experto en el área.

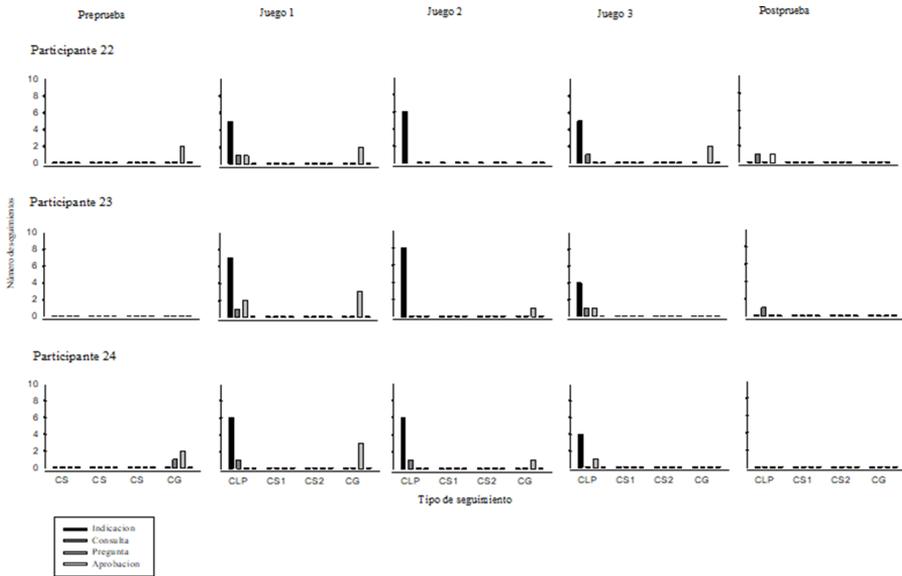
b. Un aspecto que en principio parecería contradictorio, es que se pudo observar seguimiento por parte de los participantes hacia el CLP, cuando el estatus de la Referencia fue negativo. Este hallazgo podría suponer que la Referencia no puede ir desligada de alguna de las otras dos variables (Indicación o Demostración) pues, en situación, el referido tuvo y tendrá que actuar para hacer evidente sus habilidades y competencias, o falta de ellas, al efectuar una tarea. Lo anterior, parece implicar que, a pesar de que se referenció de manera negativa al CLP, cuando este mostró las habilidades necesarias para llevar a la obtención del resultado exitoso sus indicaciones influyeron en el comportamiento de los participantes independientemente del estatus con el que fue referido.

c. Esto puede verse apoyado con el siguiente dato: Cuando el resultado de la tarea fue no exitoso, en conjunto con el estatus negativo del CLP, los participantes mostraron una menor cantidad de interacciones con este confederado, en comparación a los participantes sujetos a la condición resultado exitoso de la misma Referencia negativa.

Al analizar si se presentó mantenimiento de liderazgo (seguimiento durante condición de *post-prueba*), se encontraron algunas diferencias con respecto al establecimiento, pues cuando la referencia del CLP fue positiva y el resultado de la tarea fue exitoso, se observó que únicamente en dos de los seis participantes hubo mantenimiento. Esto no concuerda ni con lo sucedido en el establecimiento de liderazgo ni con los supuestos conceptuales, en el sentido de que una Referencia positiva ligada al logro de un objetivo supondría una tendencia de liderazgo en un segundo momento (mantenimiento) en los individuos influenciados una vez que ya se estableció la relación.

Sin embargo, para los casos subsiguientes (referencia positiva resultado no exitoso; referencia negativa con resultado exitoso y no exitoso) si tuvieron una tendencia similar a lo ocurrido en las interacciones donde se estableció una relación de liderazgo; es decir, de manera general, una vez establecida la relación, ésta se mantuvo para un segundo momento, lo que puede sugerir que el seguimiento sobre un individuo se puede perder o mantener dependiendo de lo que haga en la actividad (que lleve a un beneficio o no) e independientemente de lo que se diga de él.

Con respecto al último experimento, cuyo objetivo fue el análisis de la variable Demostración de habilidades, se observó de manera general que en el 96% de los participantes se adquirió la relación de liderazgo y principalmente cuando la Demostración fue positiva y el resultado de la tarea fue exitoso, pues se pudo observar en los participantes una mayor interacción con el CLP con respecto a la condición con estatus negativo (ver Figura III), resultados que concuerdan con lo sugerido por Raven y Rubin (1983), en tanto que un líder puede destacarse del grupo a partir del grado de reconocimiento por parte de los otros miembros con respecto a las habilidades mostradas en una actividad, a lo que se le denomina habilidad en la tarea.



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Figura III: Muestra el tipo de seguimiento de los participantes del Grupo 4 B - Demostración negativa con resultado no exitoso/ ningún confederado sigue indicaciones del CLP-

Del mismo modo, cuando la Demostración fue negativa con el resultado de la tarea exitoso, los participantes durante el juego percibieron habilidades en el CLP o la capacidad para alcanzar el objetivo, influyendo de esta manera en su comportamiento (Barra, 1998); puesto que en una sesión previa a las sesiones de pre-prueba se había presentado (mediante una video grabación) al CLP con una demostración negativa, es plausible suponer que el seguimiento parece haber estado modulado por la competencia (demostración de pericia) del líder en la tarea misma (Hernández y Canto, 2003; Moxnes y Van der Heijden, 2003; Del Toro, 2010; Peecher et al., 2010).

De igual manera, cabe destacar que cuando la demostración fue negativa y el resultado de la tarea fue no exitoso, también se establecieron relaciones de liderazgo, lo que no concuerda con lo expuesto por Ribes-Iñesta

et al. (2008); y, Rangel y Ribes (2009), en el sentido de que la influencia social del líder se da por el prestigio que este ostenta y este prestigio se identifica al demostrar habilidades, por lo que al ser negativa, se asumiría que no existe tal prestigio y, por lo tanto, no debería presentarse liderazgo. A pesar de ello, los resultados de este último grupo evidencian una disminución en las frecuencias de seguimiento en comparación con los otros tres, lo que puede interpretarse que bajo este modo de interacción es menos probable que se presente una relación de liderazgo.

Dado lo anterior, habría que discutir si el tiempo de interacción juega un papel relevante en este tipo de relaciones, tanto en el sentido de la demostración positiva, como facilitadora del establecimiento de la relación; como la negativa, en el debilitamiento del posible surgimiento del líder, lo cual puede reconocerse como una limitante de este estudio

por lo que sería pertinente analizar estas dos condiciones en interacciones más duraderas.

Respecto del análisis del mantenimiento de liderazgo, de manera general se observó que se presentaron más interacciones hacia el CLP al manipularse la Demostración positiva que cuando se manipuló la Demostración negativa; este hecho se hizo más evidente cuando el resultado de la tarea fue exitoso, indistintamente al estatus de la variable (positivo/negativo), es decir, se mantuvo el liderazgo en el 58% de los participantes.

De acuerdo con lo expuesto hasta ahora, los resultados del presente trabajo invitan a llevar a cabo estudios que permitan:

a. Analizar cada una de las variables, aumentando el número de participantes en el grupo, dado que puede existir mayor influencia social cuando el número de personas en un grupo aumenta (Asch, 1956; Latané, 1981), pues se pudo observar que, si existen ciertos indicios de influencia grupal sobre los participantes, pero no es lo suficientemente robusto para asegurar dicho argumento.

b. De acuerdo con Latané (1981), existe un potenciador de la influencia social, denominado Inmediatez y sugiere que se ejerce mayor influencia cuando la interacción se da de manera presencial que cuando no es así; en este sentido, si se considera que las relaciones de poder pueden establecerse de manera presencial o no, sería relevante analizar el fenómeno atendiendo a esta variable (inmediatez), puesto que para la presente serie de estudios la Referencia se manipuló mediante un currículo y la Demostración se hizo mediante una video grabación, por lo que cabría la posibilidad de preguntarse sobre el efecto de estas variables si el tratamiento se diera persona a persona, construyendo historias de interacción en donde se hagan evidentes las habilidades y capacidades de uno o de varios de los miembros en la interacción.

Desde otras perspectivas (psicología social), se ha sugerido a la inmediatez como una variable que puede afectar en las relaciones, aspecto que no se ha evaluado desde la propuesta interconductual.

c. Analizar los efectos de la complejidad de la tarea en el establecimiento y mantenimiento de las relaciones de liderazgo, puesto que en esta serie de estudios los participantes reportaron que la tarea fue compleja, lo que pudiera implicar que a mayor dificultad en la tarea los individuos buscan una alternativa para lograr sus objetivos mediante la persona identificada con mayores habilidades o capacidades para resolver la situación (Steiner, 1972).

Conclusiones

De manera general, resulta relevante resaltar en los tres estudios efectos de la variable todos siguen/ninguno sigue indicaciones del líder potencial; se puede observar una ligera disminución en las tendencias de seguimiento cuando no hubo seguimiento por parte de los confederados, acentuándose el efecto cuando, de manera simultánea, la condición en turno era negativa y esto puede ser relevante dado que la influencia del grupo puede afectar a que se establezca o se mantenga la relación de liderazgo.

En este sentido, se puede sugerir que la influencia de una autoridad moral (líder) está determinada por las habilidades y capacidades mostradas en torno a una situación o actividad específica, dirigiendo la conducta de otros individuos (Indicación y Demostración), siendo estas habilidades, y bajo la perspectiva de los seguidores, factores relevantes para modificar su comportamiento con el propósito de lograr algún tipo de beneficio.

Es justamente en esta obtención de logro, que el líder adquiere su prestigio para mantener una relación de liderazgo, dado que el prestigio, o lo que se refiere de un individuo, puede no ser suficiente para establecer una relación líder-seguidor, pues si en situación no hay correspondencia entre lo referido con lo demostrado, puede dificultar que se posibilite el establecimiento de una relación de liderazgo.

Por tanto, y cabe destacar que no solamente, es importante lo que hace un individuo líder potencial (hablando en situaciones reales) sino también importan las

capacidades y habilidades de los potenciales influidos, así como el planteamiento de ciertos criterios que se faciliten ser cumplidos por el seguimiento a uno de ellos. Bajo esta lógica, el establecimiento de la relación de liderazgo no recae en propiedades intrínsecas de lo que el líder tiene en sí mismo, en sus características o rasgos tal y como se plantea desde perspectivas tradicionales, sino es algo que el líder hace en relación con otros que hacen cosas distintas, en ciertos contextos y bajo ciertas prácticas socialmente relevantes y pertinentes en alguna actividad particular.

A diferencia de los estudios desarrollados bajo el contexto de la postura tradicional, el analizar el fenómeno bajo el enfoque de la propuesta interconductual permitió identificar la manera en que un individuo establece liderazgo en una relación, segregando de las interacciones a la figura de autoridad con poder obligado y, además, analizando el surgimiento del fenómeno, puesto que desde el enfoque tradicional, se ha analizado al líder y sus implicaciones en los grupos a partir y una vez que ya fue establecida la relación.

Así mismo, bajo este último argumento, si bien es cierto la tradición operante da indicios de la manera en que surge el liderazgo, parece no considerar el ambiente funcional en el que el comportamiento tiene lugar, lo que implica que se excluyan variables que pueden afectar la relación como la existencia de beneficios compartidos, la pertinencia y convenciones en las prácticas sociales, las habilidades de los seguidores, la dificultad en la situación o tarea, las características y el número del grupo, entre otras.

De igual manera, el arreglo experimental permitió evaluar de forma independiente dichas variables (Indicación, Referencia y Demostración), en aras de conocer la manera en que se da el establecimiento y mantenimiento del fenómeno para cada una de ellas, observando aspectos diferenciales entre las variables y hacia dentro de las mismas; esta estrategia difiere de la tradicionalmente utilizada (encuestas, cuestionarios, baterías de pruebas estandarizadas, tareas repetitivas), no sólo en términos empíricos sino por los supuestos conceptuales, a saber, el

planteamiento del liderazgo como relación entre individuos que se puede ver modulada por distintos factores, de la cual es importante no sólo identificar si se presenta o no, sino también cómo se establece y cómo es que se mantiene dicha relación.

Sin embargo, este mismo arreglo metodológico puede tener sus limitantes en el sentido de que el establecimiento y mantenimiento del liderazgo se pueda ver afectado por la influencia del grupo, pues quizá un número mayor de integrantes pueda influir en el comportamiento del participante (Asch, 1956). Así mismo, se vuelve pertinente decir algo sobre el juego (la tarea), pues a pesar de que los participantes lo reportaron como una tarea compleja y quizá pueda ensombrecer en algún sentido los hallazgos, se podría considerar una ventaja la validez ecológica que se gana al utilizarla en contraste con los cuestionarios, encuestas o tareas repetitivas como se ha hecho desde otras posturas, las cuales no permiten que se enriquezcan las interacciones con respecto a posibles variables que puedan surgir en este tipo de contexto.

Referencias bibliográficas

- Álvarez, O., Castillo, I., y Falcó, C. (2010). Estilos de liderazgo en la selección española de taekwondo. *Revista de Psicología del Deporte*, 19(2), 219-230.
- Asch, S. E. (1956). Studies of Independence and conformity: A minority of one against a unanimous majority. *Psychological Monographs: General and Applied*, 70(9), 1-70. <https://doi.org/10.1037/h0093718>
- Ayoub, J. L. (junio, 2009). *Revisión del marco teórico a través del enfoque conductista del liderazgo*. Trabajo presentado en el Seminario de investigadores en formación del Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, Universidad Autónoma de Madrid.

- Barra, E. (1998). *Psicología social*. Universidad de Concepción.
- Blake, R. R., y Mouton, J. S. (1994). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Gulf Publishing Company.
- Blasé, J., y Blasé, J. (1998). *Handbook of instructional leadership. How really good principals promote teaching and learning*. Corwin Press.
- Chamorro, D. J. (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. <https://docta.ucm.es/entities/publication/9b4c8fe9-fd6a-4a58-b815-566825a30973>
- Cordero-Beltrán, I. (2022). Relaciones de liderazgo desde la perspectiva interconductual: La influencia social y la exclusión del poder coaccionado. *Revista Venezolana de Gerencia*. 27(E-8), 1461-1475. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.46>
- Del Toro, A. L. (2010). *Análisis experimental de la influencia social: Efectos de un líder experto en la toma de decisiones* [Tesis de maestría, Universidad de Guadalajara]. <http://repositorio.cucba.udg.mx:8080/xmlui/handle/123456789/4613>
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Hernández, A., y Canto, J. M. (2003). El liderazgo en los grupos deportivos. En A. Hernández (Coord.), *Psicología del deporte – Fundamentos 2* (Vol. 1, pp. 6-28). Universidad de Málaga.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., y Johnson, D. E. (1998). *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional*. Prentice-Hall.
- Hollander, E. P., y Julian, J. W. (1970). Studies in leader legitimacy, influence, and innovation. *Advances in Experimental Social Psychology*, 5, 33-69. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60089-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60089-1)
- Hui, C. H., Chiu, W. C. K., Yu, P. L. H., Cheng, K., y Tse, H. H. M. (2007). The effects of service climate and the effective leadership behavior of supervisors on frontline employee service quality: A multi-level analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology. The British Psychology Society*, 80(1), 151-172. <https://doi.org/10.1348/096317905X89391>
- Landeo-Quispe, A.-S., Belzusari, J. Y., Camarena, M. O., y Almidón, C. A. (2022). Liderazgo eficaz: Enfoque para el desarrollo organizacional desde los resultados en cuanto a los inversionistas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(2), 319-335. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i2.37941>
- Latané, B. (1981). The psychology of social impact. *American Psychologist*, 36(4), 343-356. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.36.4.343>
- Lussier, R. N., y Achua, C. F. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Cengage Learning Editores S.A. de C. V.
- Moxnes, E., y Van der Haijden, E. (2003). The effect of leadership in a public bad experiment. *The Journal of Conflict Resolution*, 47(6), 773-795. <https://doi.org/10.1177/0022002703258962>
- Pandey, J. (1976). Effects of leadership style, personality characteristics and method of leader selection on members' and leader's behavior. *European Journal of Social Psychology*, 6(4), 475-489. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420060406>
- Pando, T. T., Cangalaya-Sevillano, L. M., Herrera, Z. E., y Cabrejos, R. E. (2022). Liderazgo y empoderamiento en las mujeres empresarias en el Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(E-5), 234-245. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38159>
- Parra, M., Rocha, G., y Durán, S. (2021).

- Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(2), 217-227. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35908>
- Peecher, M. E., Piercy, M. D., Rich, J. S., y Tubbs, R. M. (2010). The effects of a supervisor's active intervention in subordinates' judgments, directional goals, and perceived technical knowledge advantage on audit team judgments. *The Accounting Review*, 85(5), 1763-1786. <https://doi.org/10.2308/accr.2010.85.5.1763>
- Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P., y McKenzie, S. B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 113-142. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.09.002>
- Puglisi, A. A. (2006). Los estudios sobre el liderazgo. *Boletín del Centro Naval*, (815), 445-452. <https://centronaval.org.ar/boletin/BCN815/815puglisi.pdf>
- Ramírez, M. (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVIII(1), 89-98.
- Rangel, N. E. (2008). *Un análisis de las relaciones poder-autoridad y sus efectos. Los casos experimentales de la obediencia y el cumplimiento en niños escolares* [Tesis doctoral, Universidad de Guadalajara]. http://repositorio.cucba.udg.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/4499/Rangel_Bernal_Nora_Edith.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rangel N. E., y Ribes, E. (2009). Un análisis experimental del poder y la autoridad. En M. A. Padilla (Ed.), *Avances en la investigación del comportamiento animal y humano* (pp. 141-154). Universidad de Guadalajara. Centro de Estudios e Investigaciones en Comportamiento.
- Raven, B. H., y Rubin, J. Z. (1983). *Social psychology*. John Wiley & Sons.
- Ribes, E., Pulido, L., Rangel, N. E., y Sánchez-Gatell, E. (2016). *Sociopsicología: Instituciones y relaciones interindividuales*. Catarata.
- Ribes-Iñesta, E. (2001). Functional dimensions of social behavior: theoretical considerations and some preliminary data. *Revista Mexicana de Análisis de la Conducta*, 27(2), 285-306. <http://rmac-mx.org/wp-content/uploads/2013/05/Vol-27-n-2-285-306.pdf>
- Ribes-Iñesta, E., Rangel, N. E., y López-Valadéz, F. (2008). Análisis teórico de las dimensiones funcionales del comportamiento social. *Revista Mexicana de Psicología*, 25(1), 45-57.
- Sánchez, E., y Rodríguez, A. (2009). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: Una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 29-39.
- Sánchez, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento y Gestión*, (25), 1-39.
- Steiner, J. D. (1972). *Group process and productivity*. Academic Press.
- Szilagy, A. D. (1980). Causal inferences between leader reward behaviour and subordinate performance, absenteeism, and work satisfaction. *Journal of Occupational Psychology*, 53(3), 195-204. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1980.tb00025.x>