

<http://guayanaweb.ucab.edu.ve/revistas-informes-ciepv.html>

## EL CONCEPTO DE LIDERAZGO COMO PROTOTIPO MENTAL

*Luis E. Demestre\**

### RESUMEN

Con la participación de los estudiantes de la Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello, núcleo Guayana, se planificó y realizó una investigación para examinar el concepto que las personas se forman acerca del liderazgo. El proyecto se inició como una investigación exploratoria en la que se usó la entrevista abierta para adquirir información. Los resultados de las entrevistas permitieron identificar dos tipos de conceptos acerca del liderazgo: el ejecutor y el consultor. De los resultados de dichas entrevistas surgieron dos hipótesis: 1 la distribución del concepto de liderazgo se distribuye normalmente y 2 las nociones del líder ejecutor y del líder consultor están asociados a las categorías de las variables demográficas: zona geográfica, sexo, edad y educación. Se halló evidencias que soportan la primera hipótesis y se encontró evidencias a favor de la segunda hipótesis en las variables de edad y educación. El artículo concluye con la aplicación de los resultados para interpretar eventos sociales recientes.

**Palabras clave:** Liderazgo, prototipo mental.

---

\* **Correo electrónico:** demestre@hotmail.com

**Recibido:** 02-09-2013

**Aprobado:** 17-07-2014

## INTRODUCCIÓN

En este artículo se describen los procedimientos realizados para investigar el prototipo mental que tienen las personas acerca del liderazgo y se presentan los resultados hallados. Se entiende aquí la expresión “prototipo mental” a los conceptos relativamente estables que las personas se forman acerca de los objetos que los rodean y los cuales se utilizan para entenderlos, juzgarlos y valorarlos. Tales conceptos pueden ser considerados como “prototipos” porque sirven como patrón de referencia. Los “objetos” a que los prototipos mentales hacen referencia son cosas, ideas o eventos. El proyecto de investigación se llevó a cabo como una actividad colectiva de los participantes del curso Metodología Científica de la Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello, núcleo de Guayana realizado entre los años académicos 2010 y 2011.

El proyecto se inició con una investigación exploratoria carente de objetivos precisos pero con el propósito de proporcionar a los estudiantes la oportunidad de realizar entrevistas abiertas acerca del liderazgo. Los resultados obtenidos fueron tan interesantes que motivó la planificación y realización de una investigación sistemática dirigida a verificar dos hipótesis surgidas de la investigación anterior. Para ello se creó un cuestionario tipo Likert. El diseño del cuestionario se fundamentó en el supuesto de que la imagen mental que tienen las personas acerca del liderazgo se caracteriza en dos opuestos tipos de líderes. Un tipo de líder es denominado este trabajo “ejecutor” y el otro “consultor”. Estos dos tipos de líderes se encuentran en los extremos opuestos de un continuo. Es decir, hay personas que asocian al concepto de liderazgo todas las características del líder ejecutor, mientras que hay otras que, por el contrario, asocian el concepto de liderazgo a todas las características del líder ejecutor. En cambio, otras personas, posiblemente la mayoría, asocian el concepto de liderazgo a una

combinación de las características de ambos tipos de líderes. La asociación de las características del liderazgo a dos tipos líderes contrapuestos es lo que aquí se ha denominado “prototipo mental”, en este caso, de liderazgo. Quizás en los conceptos de liderazgo de algunas personas de este último grupo predominen las características del liderazgo ejecutor y en otras las del consultor pero en ninguna de ellas el concepto de líder se asocia a uno de estos tipos de liderazgo en forma extrema. El proyecto, cuyo resultado se reporta en este artículo, tuvo como objetivos determinar si hay un predominio de personas cuyos conceptos de liderazgo no son extremos y si las personas que tiene como prototipo de líder el ejecutor o el consultor presentan características demográficas (área geográfica, sexo, edad y educación) diferenciales. Estos dos objetivos corresponden a las dos hipótesis que se presentan en la sección del método.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

El inicio del interés por estudiar el liderazgo científicamente y sistemáticamente se puede ubicar en década de los años 1940. Sin embargo, en la década anterior, ya habían estudios publicados acerca de este tema (Alimo-Etcalfe et. Al. 2001) y este interés continuó sin interrupción hasta el principio del siglo XXI. Posiblemente los años dorados de la investigación acerca del liderazgo fue la década de 1970 en la cual vieron luz las principales tendencias teóricas (Mc Fadden, et al. 2005). En todos estos años de investigación se ha intentado dar respuestas a una serie de problemas. Uno de los primeros tópicos en las investigaciones acerca del liderazgo ha sido el determinar si el líder nace con una serie de características personales o si más bien esas características se desarrollan en el transcurso de la vida. Otro tema ha sido ha sido el estudio de la posibilidad de entrenar a personas para que sean líderes. Un tercer tópico en la tradición de la investigación acerca del liderazgo es el estudio acerca del

momento en que el líder aparece. El cuarto tópico ha sido las características del líder lo cual ha traído como consecuencia el surgimiento de diferentes tipos de liderazgo (Riggio, 2012). Las principales teorías que han surgido acerca del liderazgo son: teoría del rasgo, teorías del poder e influencia, teorías conductistas, teoría de la contingencia, teorías culturales y simbólicas, teorías cognitivas (McFadden et al. 2005) y la teoría de la atribución. Estas teorías están vinculadas a las teorías del poder porque una de las cosas que los líderes hacen es precisamente el manejo del poder.

Otras teorías se apartan del concepto del poder como originario del liderazgo y se enfocan preferiblemente en el fenómeno grupal. Así las teorías de la contingencia parte de la idea de que las situaciones en los grupos son cambiantes y que los grupos están constituidos por personas de diversos índoles por tanto, el líder tiene que darse cuenta de esta complejidad y actuar conforme a las contingencias que se presenten a través de la vida del grupo. Las teorías culturales y simbólicas del líder consideran que el líder surge del individuo que en algún momento de la vida del grupo simboliza las experiencias, creencias y valores de la colectividad.

Una orientación distinta acerca del liderazgo surgió en la década de los años 1980. Este nuevo enfoque postula que el liderazgo surge cuando los miembros del grupo reconocen y aceptan a uno de ellos como dirigente. A este enfoque se le puede calificar de “atributivo” por la característica esencial del reconocimiento del grupo como tal. El liderazgo implica una interacción entre el dirigente y los miembros del grupo. El líder utiliza el poder para influir en los miembros pero los miembros del grupo tienen la capacidad de aceptar al líder para que pueda actuar. El líder debe, para mantenerse como dirigente, cubrir las expectativas que los seguidores tienen de él o, en caso contrario necesita modificar esas expectativas. De aquí surge los dos tipos de liderazgo identificado por Birnbaum en 1988 (citado

por McFedden, 2005): un tipo de liderazgo es el transaccional y el otro es el transformacional. Schuster, et al. (1994) identifican 12 características de este tipo de liderazgo transformacional: visión de futuro, honestidad, preocupación por los demás, aceptación de retos, entusiasmo por el trabajo, comunicación efectiva con el grupo, celebración de los éxitos y persistencia en la tarea. Bromley y Bromley (2007) reconocen cuatro características en el líder transformacional: motivación inspiradora, estimulación intelectual, consideración individual e influencia idealizadora. Sanders, Hopkins y Geroy (2003) incluyen la dimensión de espiritualidad al liderazgo transformacional cuyos componentes son: conciencia, carácter moral y fe. Liebowitz (1998) considera seis características de los líderes transformacionales: visión, carisma, valores, cultura, previsión y energía. Steyrer, (1998) identifica tres características del mismo tipo de liderazgo: carisma y estrategia, hiper representación anticipación y revisión social. Toker y Russell (2004) indican que los líderes transformacionales utilizan el poder para influenciar en las personas e inducen la creación de visión y de nuevas expectativas. Rabindra (2001) indica que los líderes transaccionales tienen una visión atómica de los problemas y situaciones del grupo y que sus valores son teleológicos, mientras que el líder transformacional tiene una visión orgánica del grupo y de sus medios y ética es altruista. Smith, Montagno y Kuzmenko (2004)] señalan que la dinámica del medio ambiente influye en el tipo de liderazgo: el líder transformacional es más efectivo en ambientes de trabajo tranquilos. Shivers-Blacwell (2004) establece que los gerentes que tienden a interpretar las empresas como orgánicas, consideran su role como gerente en el sentido transformacional. Bryant (2003) llega a la conclusión de que los líderes transformacionales son más efectivos creando y compartiendo conocimiento mientras que los transaccionales son más efectivos explotando el conocimiento. Houghton y Yoho (2005) puntualizan que cada estilo de liderazgo resulta de una serie de combinaciones de resultados predecible. El

líder transaccional es propicio cuando la madurez en la tarea y preparación formal es baja, no hay crisis y el medio ambiente es bastante tranquilo. Recientemente han surgido nuevas tendencias y áreas de estudio. Por ejemplo, se habla del “líder servidor” (Mehta, 2012) y de la “teoría evolutiva del liderazgo” (Murray, 2012).

Los líderes surgen en los grupos o en las comunidades de dos formas diferentes. Una es por elección de los miembros y ésta elección puede ser formal o informal. La otra forma es por imposición. Una persona o un grupo con mayor rango y poder social elige al líder para que dirija a un grupo. Es el caso de la elección de supervisores en las empresas. En cualquier caso, el grupo tiene la capacidad de aceptar o rechazar al líder y es razonable pensar que esta capacidad se fundamenta en el prototipo mental que los individuos miembros del grupo tienen acerca del concepto de liderazgo (Riggio, 2012). A consecuencia, se puede asumir que el prototipo mental del concepto de liderazgo juega un papel en la aceptación del líder, en creer lo que diga y en obedecer lo que mande. Posiblemente uno de los factores más importante en el momento de aceptar a un líder es el grado en que los rasgos personales del líder se ajustan al prototipo mental del concepto de liderazgo que tengan la mayoría de los miembros del grupo. Posiblemente el líder en el cargo de dirigente se dé cuenta de este fenómeno y trabaje para ajustarse al prototipo mental predominante en el grupo o a cambiarlo de modo que la imagen mental del grupo se acomode a sus características como líder.

Esta situación es más evidente en los ambientes de trabajo. El prototipo mental del concepto de liderazgo puede estar asociado a las actitudes que los trabajadores tengan acerca del trabajo (Lipman, 2013). En los ambientes de trabajo los grupos manifiestan su rechazo a los líderes de diversa forma: por medio de quejas ante los delegados sindicales, renunciado al cargo, protestas, saboteo, entre otras.

A pesar de la importancia del rol que juega el concepto mental acerca del liderazgo en la vida de los grupos, no parece haber muchas investigaciones que arrojen informaciones confiables acerca de este tema. Es precisamente en este campo en el cual se inserta la presente investigación y se espera que sean una contribución en el conocimiento del liderazgo.

## METODOLOGÍA

El origen de esta investigación fue un estudio libre dirigido por la simple curiosidad de conocer la noción que se forman las personas acerca del liderazgo. Por esta razón no se contó con un modelo pre establecido de investigación ni tenía objetivos claramente establecidos. El propósito era conocer cómo la gente concebía el liderazgo y qué significado le daban a ese concepto. Tal propósito se fundamentaba en dos premisas: las personas tienen un conocimiento propio de lo que es un líder y están dispuestas a expresar dicho conocimiento cuando se les invita hacerlo. Para lograr este propósito, se diseñó una guía de entrevista abierta y se les asignó el papel de entrevistador a los estudiantes del curso de Metodología Científica. Se dedicaron varias horas de clase a entrenar los estudiantes en las técnicas de las entrevistas abiertas. Los estudiantes fueron divididos en pequeños grupos y cada grupo entrevistó a tres o cuatro personas. Los estudiantes, supervisados de cerca por el instructor, seleccionaron a visitantes de centros comerciales y a transeúntes de sitios públicos y los invitaban a que hablaran brevemente de la noción de liderazgo que tenían. Durante la entrevista los estudiantes tomaron anotaciones las cuales, una vez finalizada la fase de recolección de información, fueron transcritas a una matriz. Se aplicó la técnica del análisis de contenido a las informaciones obtenidas en las entrevistas y se determinaron temas recurrentes tales como: credibilidad del líder, conducción, aceptación, obediencia y solución de problemas. Se

establecieron los contextos sociales de estos temas: arraigo en la dirección y consecución de metas así como la direccionalidad del liderazgo: “consultor” y “ejecutivo”. Se encontró que la noción del líder “ejecutivo” estaba asociada a hacer lo que él o ella crea más conveniente y apropiado para resolver problemas y lograr metas. De esta forma logra ascendencia sobre el grupo por medio de la aceptación, credibilidad y acatamiento. La idea del líder “consultor” está asociada a hacer lo que el grupo sugiera y de esta forma resuelve los problemas conjuntamente con el grupo y logra metas. Por medio de la consulta con el grupo el líder “consultor” logra ascendencia sobre el grupo.

A partir de los resultados obtenidos en las entrevistas se formularon dos hipótesis. La primera se fundamenta en la idea de que pocas personas tienen prototipos mentales extremos de liderazgo. Es decir, en pocas personas predomina la noción extrema del líder “ejecutivo” o la del “consultor”. Más bien, la mayoría de las personas conciben el liderazgo como una mezcla de las características de ambos tipos. Esta hipótesis asume la distribución al menos aproximadamente normal en la medición del prototipo mental del concepto de liderazgo. La segunda hipótesis asume que en las personas de ciertas características demográficas como la edad, educación, sexo o zona geográfica predomina el prototipo extremo del líder “ejecutivo” o la del líder “consultor”. Ambas hipótesis se basan en las premisas siguientes: (1) ninguno de los dos tipos de liderazgo “ejecutivo” y “consultor” es mejor que el otro, (2) ambos son independientes de la efectividad y (3) ambos tienen sus bondades y limitaciones.

A partir de este punto, se quiso medir el grado de preferencia que tienen las personas hacia el liderazgo “ejecutivo” o “consultor”. Esta medida sería indicativo del prototipo mental que han formado del liderazgo. Para medir este grado de preferencia se diseñó un cuestionario tipo Likert de 40



afirmaciones y un rango de aceptación que va de “totalmente de acuerdo” a “totalmente en desacuerdo”. 20 de las afirmaciones del cuestionario se refieren a la aceptación del liderazgo “ejecutivo” y 20 a la del liderazgo “consultor”. La valoración del rango de aceptación es de cinco puntos. En las afirmaciones referidas al liderazgo “consultor” 1 equivale a “totalmente en desacuerdo” y 5 a “totalmente de acuerdo”. Estas valoraciones se invierten en las afirmaciones referidas al liderazgo “ejecutor”: 5 equivale a “totalmente en desacuerdo” y 1 “totalmente de acuerdo”. Como es típico en los cuestionarios tipo Likert, los resultados se obtienen sumando las valoraciones asignadas por los respondientes a cada afirmación. Estas sumas se denominan “puntaje total”. Cada respondiente tiene asignado un puntaje total que indica el grado en que su noción de liderazgo se inclina hacia el “ejecutor” o hacia el “consultor”. El sistema de valoración arroja un puntaje mínimo de 40 el cual significa una fuerte tendencia a concebir el concepto de liderazgo como “ejecutor” y un puntaje máximo de 200 el cual implica una fuerte tendencia a concebir el concepto de liderazgo como “consultor”. Se realizó un análisis de ítems tal como es típico en los cuestionarios tipo Likert (Edwards, 1957), (Muller, 1986), (Ruiz Bolívar, 1988), (Alreck y Settle, 1995) y se encontró que todas las afirmaciones tienen capacidad de discriminar entre los conceptos de ambos tipos de liderazgo. Este resultado puede ser considerado como una evidencia de la validez concurrente del cuestionario. La consistencia interna del cuestionario fue verificada por medio del coeficiente alfa de Kuder-Richarson (Crombach, 1972) el cual dio como resultado  $\alpha = 0.88^*$ . Este coeficiente puede ser considerado como evidencia de la confiabilidad del cuestionario.

Al cuestionario se le añadió preguntas relacionadas con las siguientes variables demográficas: edad, educación, sexo y zona geográfica. La variable

---

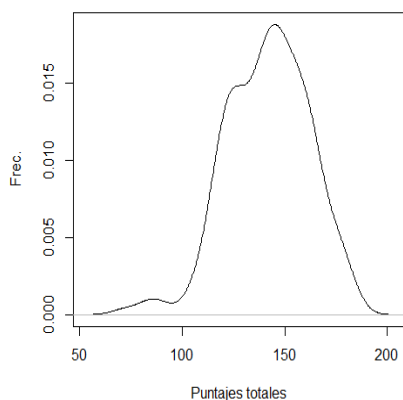
\* Los análisis fueron realizados utilizando el paquete estadístico R en el cual los decimales están expresados con un punto.

sexo tiene dos grupos: hombre y mujer. La variable edad tiene cuatro categorías: (1) 18 años a 27, (2) 28 años a 37, (3) 38 años a 46, (4) 47 años o más. Los grupos de educación son: básica, secundaria, técnica y profesional universitaria. Las zonas geográficas son incluidas en el cuestionario son: El Callao y de Puerto Ordaz.

## LOS RESULTADOS Y SUS ANÁLISIS

Los procedimientos de análisis de los datos se aplicaron primero a la distribución de los puntajes totales y luego se continuó aplicándolos a los segmentos de estos puntajes asociados a los grupos obtenidos de las variables demográficas. Tal como se dijo anteriormente, los puntajes totales provienen de la suma de los valores asignados por cada respondiente como a los reactivos del cuestionario.

Gráfico 1. Distribución de los puntajes totales



En el gráfico 1 se muestra la distribución de los puntajes totales. En este gráfico se observa cierto desvío de la distribución hacia los puntajes más altos, es decir, hacia el prototipo del liderazgo consultor. Igualmente son evidentes las tres modas de altura desiguales. Esto significa una cantidad mayor de personas ubicadas en tres diferentes segmentos de la distribución. Estas anomalías hacen suponer que la distribución se desvía de la

distribución normal. Para verificar esta hipótesis se aplicó la prueba de Shapiro-Wilk cuya hipótesis nula es el ajuste a la distribución normal. El resultado de la prueba de normalidad permite aceptar la hipótesis nula [ $p(W=0.98) > \alpha^*$ ] y por lo tanto se concluye afirmando que no hay evidencias de que la distribución de puntajes totales esté sesgada, lo cual implica que dicha distribución es, al menos, aproximadamente normal.

Esta distribución de los puntajes totales tiene varias ventajas. En primer lugar se puede describir lo que las personas piensan acerca de liderazgo por medio de un solo valor. En segundo lugar se tiene que la mayoría de las personas, alrededor del 63% tienen la noción de que el líder tiene un rol en donde se mezclan los rasgos del consultor con los rasgos del ejecutor. En cuarto lugar, hay un grupo minoritario (27%) que conceptualizan el papel del líder como ejecutor y otro grupo también minoritario (24%) que considera el rol del líder como exclusivamente consultor. Estas tendencias mostradas en gráfico 1.

En la tabla 1 se muestran los resultados de cada uno de los grupos demográficos. En esa tabla se incluyen el número de personas en cada grupo, la media aritmética y la desviación típica de los puntajes totales. Para verificar la hipótesis nula de la diferencias entre las medias aritméticas y las varianzas de los distintos grupos demográficos se aplicaron las pruebas F y t. Se estableció un  $\alpha = 0.05$  para todas las pruebas<sup>2</sup>.

---

\*  $\alpha=0.05$  para todas las pruebas de hipótesis realizadas

Tabla 1. Puntajes totales

Grupos demográficos	N	M. A	D.T
Muestra	182	141.83	19.99
Hombres	77	142.03	20.81
Mujeres	105	141.69	19.47
Edad 1(18-27)	84	147.29	20.69
Edad 2 (27-37)	41	141.07	17.43
Edad 3 (38-46)	27	139.77	15.58
Edad 4 (47 +)	30	129.43	19.56
Básica	6	130.17	31.93
Secundaria	57	149.05	17.4
Técnica	40	140.53	22.54
Universitaria	79	138.16	18.1
El Callao	24	140.13	18.92
P. Ordaz	158	142.09	20.21

Al comparar la distribución de puntajes totales de la muestra de El Callao con de la distribución de la muestra de Puerto Ordaz, se encontró que no hay diferencias significativas entre las varianzas de ambos grupos ni entre sus medias aritméticas. Estos resultado se obtuvieron de la aplicación de la prueba F [ $p(F=0.2;gl1=3;gl2=180) > \alpha$ ], y la prueba t [ $p(t=-0.47;gl=31.61) > \alpha$ ]. En el gráfico 2 se muestra las diferencias entre las dos distribuciones de puntajes totales por zona geográfica.

En el gráfico 2 las diferencias entre las medias están representadas por los valores en el eje de la abscisa. La línea vertical central corresponde al cero e indica la hipótesis nula. La comparación entre ambas medias está representada por la línea horizontal en el centro del gráfico. En esa línea hay tres marcas verticales. Las marcas que ubicadas en los extremos indican los

límites inferior y superior. La marca central señala la diferencia entre las dos medias aritméticas.

El resultado de la prueba F aplicada a las distribuciones de los puntajes totales de los grupos hombre y mujer permitió rechazar la hipótesis nula [ $p(F=0.02;gl1=1;gl2=180)< \alpha$  ] lo que significa que las varianzas entre ambos grupos son diferentes. El grupo de los hombres presenta varianza algo mayor que el de las mujeres sin embargo las medias aritméticas de ambos grupos son similares por cuanto la prueba t aplicada permitió aceptar la hipótesis nula arrojó como resultado para verificar la hipótesis nula entre las medias de estos mismos grupos [ $p(t=0.112;gl=157.49)>\alpha$ ]. En el gráfico 3 se muestran las diferencias entre las medias de estos grupos.

Gráfico 2. Diferencias entre los grupos por zona geográfica

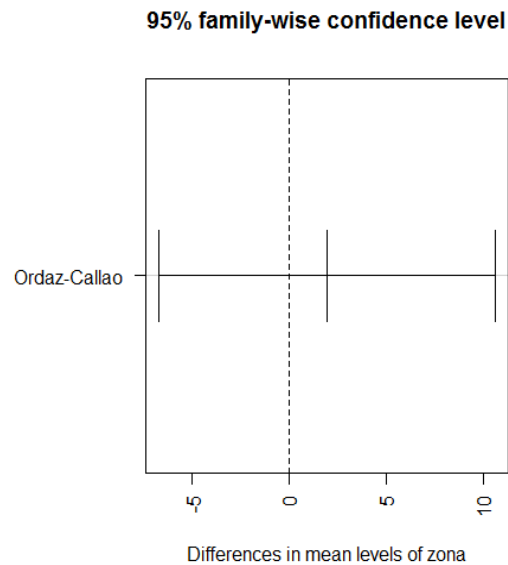
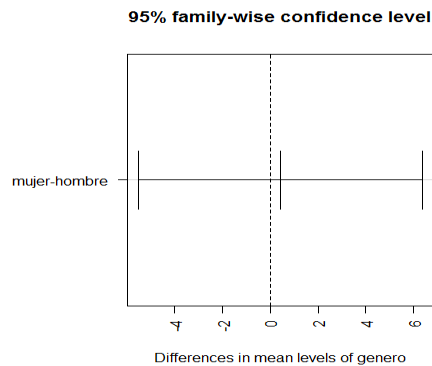


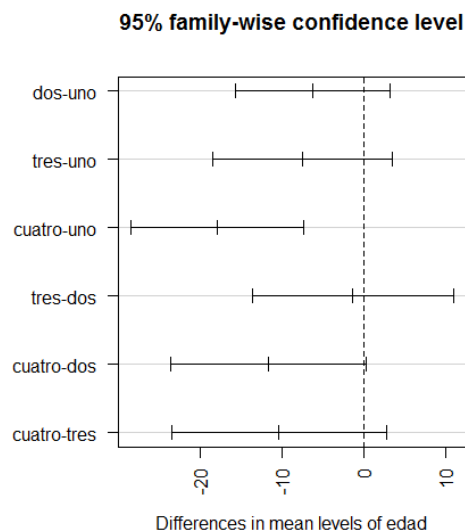
Gráfico 3. Diferencias entre los grupos hombre y mujer.



La similitud que se encuentra entre los grupos geográficos (El Callao y Puerto Ordaz) y entre los grupos de género (hombre y mujer) no se evidencia cuando se comparan los puntajes totales de los grupos de edad y los grupos de educación. Por conveniencia, los grupos de edad fueron etiquetados de la siguiente forma: nivel 1 18 a 27 años; nivel 2 27 a 37 años, nivel 3 de 38 a 46, nivel 4 de 47 o mayores.

Como resultado de la prueba F aplicada a la distribución de puntajes totales de los grupos de edad presentan se rechaza la hipótesis nula y por lo tanto, se puede afirmar que las varianzas entre los cuatros grupos de edades son disímiles.  $[p(F=6.6;gl1=4;gl2=178)<\alpha]$ . Se aplicó el procedimiento Tukey (Keller, 2005) para verificar la hipótesis nula entre las medias aritméticas de los puntajes totales. El resultado de este procedimiento indica que las medias aritméticas de los grupos uno y cuatro presentan diferencias estadísticamente significativa entre ellas, por lo cual se rechaza la hipótesis nula  $[p(t) < \alpha]$ . De igual forma se rechazó la hipótesis nula entre las medias aritméticas los grupos dos y cuatro  $[p(t) < \alpha]$ . No se encontró diferencias estadísticamente significativas entre las medias aritmética de todos los demás grupos comparadas por parejas, incluyendo las de los grupos uno y dos.

Gráfico 4. Diferencias entre los grupos de edad.

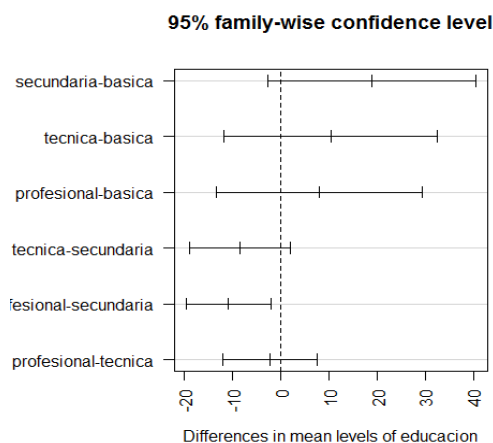


En el gráfico 3 se muestran las diferencias entre las medias aritméticas de los grupos de edades comparados por pares. Los segmentos horizontales representan las distribuciones de las diferencias entre las medias aritméticas. Cada una de esas distribuciones está identificada a la derecha del gráfico con los nombres de los grupos. Las diferencias entre las medias de los grupos uno y cuatro junto con el cuatro están representadas por los puntos medios de los segmentos y con se observa, se encuentran bastante por debajo de la línea que representa la hipótesis nula, representada por la línea vertical en el centro del gráfico. Las diferencias entre las medias del resto de los grupos cruzan la línea de la hipótesis nula. La diferencia entre las medias aritméticas de los grupos tres y cuatro también es extrema pero no lo suficiente para rechazar la hipótesis nula.

La prueba F también se aplicó para comparar las varianzas de las distribuciones de puntajes totales entre los grupos de educación. El resultado obtenido en esta prueba permite rechazar la hipótesis nula

[ $P(F=5.33;g1=4;g2=177)<\alpha$  ] lo cual significa que las varianzas de los grupos presentan diferencias estadísticamente significativas. A igual que en los grupos de edad, también se aplicó el procedimiento Tukey para comparar las medias aritméticas de los grupos. El gráfico 4 se muestra los resultados de las comparaciones. Los grupos de educación cuyas medias aritméticas presentan diferencias estadísticamente significativas y en los cuales, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula [ $p(t) < \alpha$ ], son el grupo de personas con educación secundaria y el grupo de personas con educación profesional universitaria. En la comparación por pareja de todos los demás grupos se acepta la hipótesis nula.

Grafico 4. Diferencias entre los grupos de educación



En resumen, los grupos que muestran diferencias estadísticamente significativas entre sus medias aritméticas son los grupos de personas de edades extremas (los 18 y 27 años y 47 años o más) y los grupos de educación secundaria con el grupo de educación profesional universitaria. Como la distribución de los puntajes totales es aproximadamente normal, se quiso saber si las personas con puntajes extremadamente bajos y extremadamente alto tienen edades y grados de educación diferentes. Es



decir, se asumió que las personas cuyos puntajes totales en el cuestionario de liderazgo estuviesen dentro del primer y cuarto rango inter cuartílico pudieran ser de edades y grados de educación específicos. Para verificar este supuesto, se extrajeron los casos correspondientes al 25% de puntajes más bajos y a los 25% más altos los puntajes totales y se redujeron las categorías de edad en dos grupos y educación. Los grupos de edad fueron reducidos a dos categorías. Las personas con edades comprendidas entre los 18 y los 38 por una parte y las personas con de 48 años o más. Los grupos de educación también fueron reducidos a dos categorías. Las personas con educación técnica y profesional universitaria fueron catalogadas como “educación especializada” y el resto como “educación no especializada”. Los números de casos correspondientes a la combinación de las categorías mencionadas se muestran en la tabla 2.

La prueba  $\chi^2$  fue aplicada a las frecuencias de la tabla para verificar la independencia entre las variables. El resultado de dicha prueba permitió aceptar la hipótesis nula [ $p(\chi^2 = 6.92; gl = 3) > \alpha$ ]. Es decir, no hay evidencias que las frecuencias de la de los puntajes totales extremos estén particularmente asociadas a las variables de edad y educación. Sin embargo, cuando se separan los grupos extremos de los puntajes totales del cuestionario de liderazgo y se comparan los números de casos se obtienen otros resultados.

Tabla 2. Comparación de grupos extremos

Puntajes	Edad	No especializada	Especializada	Total
Alto	18-38	23	19	42
Alto	48 o +	1	6	7
Bajo	18-38	8	18	26
Bajo	48 o +	6	12	18
		38	55	93

En la tabla 2 se observa que en el grupo de puntajes altos por cada persona con edades de 48 o más hay 6 con 18-38. Es decir, la relación es de dos a seis a favor de este último grupo. Esta diferencia es estadísticamente significativa [ $p (\chi^2 = 25; gl = 1) < \alpha$ ]. En cambio, en el grupo con puntaje no se observa esa misma diferencia sino que hay un predominio de personas con educación formal especializada. En ese grupo por cada persona con educación no especializada hay dos con educación especializada y esta relación también resulta estadísticamente significativa [ $p (\chi^2 = 5.82; gl = 1) < \alpha$ ]. Estos resultados sugieren una asociación entre los puntajes totales altos con la edad y entre los puntajes totales bajos con la educación. Las personas que obtienen puntajes totales extremadamente altos son personas de edades comprendidas entre los 18 y 38 años mientras que las personas que obtienen puntajes totales extremadamente bajos tienden a ser personas con educación especializada (técnicos y profesionales universitarios).

## INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos pueden resumirse de la siguiente forma. En primer lugar el prototipo mental del liderazgo que tienen la mayoría de las personas está formado por una combinación de las características del líder ejecutor y las del líder consultor. Esto significa que las personas que no tienen un prototipo mental extremo por uno u otro tipo de liderazgo pero que se inclinan hacia uno de los dos, pueden cambiarlo en algún momento dado y dirigirse al prototipo mental opuesto pero sin llegar a ser extremo. Posiblemente los diferentes eventos de la vida social y la experiencia personal influyan en la modificación del prototipo. Hay personas que se han formado un prototipo mental extremo del concepto de liderazgo. Para ellas, un líder es típicamente ejecutor o por el contrario, típicamente consultor.

Posiblemente los prototipos mentales del líder no sean fácilmente modificables por el contexto social.

En segundo lugar se encontró que el sexo y la ubicación geográfica no parecen tener efecto en el prototipo mental del concepto de liderazgo. El hecho de ser hombre o mujer está disociado de la idea que se tiene del líder. De igual forma, el hecho de ser residente de un ciudad pequeña y semi rural como lo es El Callao o por el contrario, residir en una ciudad grande e industrializada como Puerto Ordaz no parece tener efecto en el prototipo mental del concepto de liderazgo. Por el contrario, la edad y la educación son características demográficas que parecen afectar la idea de liderazgo. Las personas de mayor edad se inclinan a formarse un prototipo mental del líder con las características del ejecutor, mientras que las persona más jóvenes se forman una idea del líder predominantemente consultor. En el caso de la educación formal sucede algo realmente interesante. Las personas con educación formal básica y las personas de educación formal universitaria, es decir, dos grupos de educación extrema, se inclinan a formarse una idea del líder caracterizada por los rasgos ejecutivos. Por el contrario, las personas con educación formal secundaria y técnica se tienden a formarse una idea del líder con las características del consultor.

Es razonable pensar que las personas de más edad probablemente han alcanzado alguna posición de liderazgo en la comunidad o en el trabajo y se encuentran relativamente estables en esos puestos, lo cual hace que, convencidos de sus experiencias y conocimientos, asuman conductas típicamente ejecutivas. Igualmente, las personas con una educación formal universitaria posiblemente tienen más probabilidad de obtener cargos de liderazgo que las personas con educación formal no universitaria. Por su parte, las personas con educación formal básica son típicamente personas con edades por encima de los 38 años que probablemente han alcanzado

alguna posición de liderazgo por medio de su propio esfuerzo. El hecho de asumir una posición de liderazgo posiblemente incline a la persona a mover su imagen de líder hacia el extremo del ejecutor. Una cosa es concebir una idea de liderazgo cuando no se tiene una posición de dirigente y otra cosa distinta es la idea del liderazgo cuando se asume la posición de dirigente. Hay muchas anécdotas de obreros que han sobresalido y alcanzado la posición de supervisor de su propio grupo y después de un tiempo de haberla asumido, cambian de tal forma que sus antiguos compañeros comienzan a quejarse de que la “supervisión se le subió a la cabeza”, porque lo que antes le criticaba al jefe, ahora él mismo lo está haciendo.

Las personas cuyas edades es menor a 38 años y con un grado de educación secundaria o técnica forman un grupo emergente. Posiblemente no tienen posiciones de liderazgo en la comunidad y probablemente se encuentran luchando por obtenerlo. Si esto es cierto, la imagen mental del liderazgo que se han formado del liderazgo se inclina probablemente hacia la imagen del líder consultor.

El prototipo mental del concepto de liderazgo que los miembros de un grupo se forman puede ser modificado y esta modificación es más probable cuando no es extrema, es decir, cuando no es excesivamente “ejecutor” o “consultor”. Es razonable pensar que los cambios estén asociados a los eventos de la vida del grupo o de la comunidad y a las experiencias de las personas. Los prototipos mentales extremos están asociados, como ya se ha comentado, a la edad y a la educación formal. La importancia del prototipo mental del concepto liderazgo reside en el hecho de que, probablemente, las personas eligen o aceptan a los líderes influenciados por los prototipos que se han formado. Además, cuando asumen una posición de liderazgo posiblemente actúan conforme al prototipo formado.

Un ejemplo de lo que se acaba de afirmar es el resultado de las elecciones presidenciales de 1998. Es del conocimiento común que un segmento muy numeroso de la población venezolana sentía la necesidad de un cambio en la conducción del país porque hasta ese momento, la crisis económica, la corrupción y, en general, el mal gobierno de las administraciones anteriores había aumentado. Para realizar el cambio tan deseado los electores posiblemente razonaron que se requería de alguien que tuviera la convicción de saber lo que era más conveniente para el país, supiese la forma de resolver los problemas y lograr las metas. Se necesitaba a alguien con aceptación popular, credibilidad y don de mando. Se puede especular que muchas personas cuyos prototipos mentales del concepto de liderazgo no eran extremos, movieron sus imágenes de líder hacia el extremo del ejecutor. De esta manera, al momento de votar, decidieron por Hugo Chávez. Este fenómeno no es la primera vez que pasa en la historia.

El presente proyecto es sólo un inicio. Sus resultados y conclusiones no pueden ser tomados como definitivos. Las puertas están abiertas para hacer otras investigaciones acerca del liderazgo que continúen con esta orientación, la complemente o la cuestionen. Algunas recomendaciones para futuros proyectos pudieran ser los siguientes. En primer lugar se pudiera repetir el procedimiento incluyendo muestras controladas, por ejemplo, personas que tienen posiciones de liderazgo y persona que no tienen posiciones de liderazgo, persona con experiencia de liderazgo y personas sin experiencia de liderazgo. En segundo lugar pudiera aplicarse el cuestionario para estudiar otros aspectos del liderazgo como por ejemplo, solución de conflictos, logros de metas, relaciones interpersonales, entre otros. En tercer lugar, se puede aplicar el cuestionario para examinar la relación que pudiera haber entre el prototipo mental del concepto de liderazgo y otras variables tales como tendencia política (conservador, liberal), autoritarismo, entre

otras. En cuarto lugar, la evidencia de la validez concurrente del cuestionario que fue presentada anteriormente no es suficiente, se hace necesario realizar investigaciones especialmente diseñadas que arrojen información acerca de esta importante característica de los cuestionarios estandarizados.

## REFERENCIAS

- Alimo-Metcalfe, B., Robert J. Alban-Metcalfe. (2001). *The development of a new Transformational Leadership Questionnaire*. Journal of Occupational and Organizational Psychology. British Psychological Society.
- Alreck, P. L. , Settle, R. B. (1995). *The Survey Research Handbook*. Second Edition. Irwin. Toronto, 1995.
- Bromley, H.R., Victoria A., Kirschner-Bromley. (2007). *¿Are you a transformational leader?* Physician Executive. American College of Physician Executives.
- Bryant, S. E. (2003). *The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge*. Journal of Leadership & Organizational Studies. Baker College System - Center for Graduate Studies.
- Cronbach, L.J. (1972). *Fundamentos de la Exploración Psicológica*. Segunda Edición. Madrid, Biblioteca Nueva.
- Edwards, A. (1957). *Techniques of attitude scale construction*. New York, Appeton Century-Crofts, Inc.
- Houghton, J.D., Steven K., Yoho. (2005). *¿Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: when should self-leadership be encouraged?* Journal of Leadership & Organizational Studies. Baker College System - Center for Graduate Studies.
- Keller, G. (2005). *Statistics for Management and Economics*. Seventh Edition. Thomson, Toronto, ON.
- Liebowitz, J. (1998, August 1). You Can Become a Transformational Leader. Supervision.
- Lipman (2013, January13). The Answer most often lies in managerial relationships. Mind of the Manager. *Psychology Today*. Extraído el 19 de febrero de 2013 desde <http://www.psychologytoday.com/blog/>

- McFadden, C., Eakin,R; Beck-Frazier,S.,McGlone,j. (2005). Major approaches to the study of leadership. Academic Exchange Quarterly. Rapid Intellect Group, Inc.
- Mehta,V. (2012, July 20). When Leadershipserves Pepople´s Deepest Motivations. Pay ti Forward. *Psychology Today*. Extraido el 19 de febrero de 2013 desde <http://www.psychologytoday.com/blog/>
- Muller, D.J. (1986). *Measuring social Attitudes*. A Handbook for Researchers and Practitioners. Teacher College Press. Columbian University, N.Y.
- Murray, G. (2012, February 9). Ancentral Leadership Theory Give You an Idea about How You Lead. Caverman Politics. *Psychology Today*. Extraido el 19 de febrero de 2013 desde <http://www.psychologytoday.com/blog/>
- Rabindra N. K. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. Canadian Journal of Administrative Sciences. Administrative Sciences Assn of Canada.
- Riggo, R. E. (2012, October 27) Are extraverts really better leaders? Can an introvert be a good leader? Cutting-Edge Leadership. *Psychology Today*. Extraido el 19 de febrero de 2013 desde <http://www.psychologytoday.com/blog/>
- Ruiz Bolívar, C. (Enero 1988). Uso y abuso de la escala Likert en la investigación psicoeducativa. Investigación y Posgrado, V. 2 N. 1. Universidad Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Posgrado.
- Sanders, J.E., Hopkins,W.E.,Gary,G.D. (2003). From transactional to transcendental: toward an integrated theory of leadership. Journal of Leadership & Organizational Studies. Baker College System - Center for Graduate Studies.
- Schuster, J. P.(1994).Transforming your leadership style. Association Management. American Society of Association Executives.
- Shivers-Blackwell, S.. (2006). The influence of perceptions of organizational structure & culture on leadership role requirements: The moderating impact of locus of control & self-monitoring. Journal of Leadership &



Organizational Studies. Baker College System - Center for Graduate Studies

Smith, B.N., Montagno,R.V.,Kuzmenko,T.N. (2004).Transformational and servant leadership: content and contextual comparisons. Journal of Leadership & Organizational Studies. Baker College System - Center for Graduate Studies.

Steyrer, J.(1998). Charisma and the Archetypes of Leadership. Organization Studies. Sage Publications, Inc.

Tucker, B. A.,Russell,R.F. (2004).The influence of the transformational leader. Journal of Leadership & Organizational Studies. Baker College System - Center for Graduate Studies.