



## Revista Electrónica de Psicología Iztacala



Universidad Nacional Autónoma de México

Vol. 24 No. 4

Diciembre de 2021

# SEGUIMIENTO Y DOMINANCIA EN LA DINÁMICA DE LIDERAZGO: UNA COMPARACIÓN INICIAL JAPÓN/MÉXICO

Isaac Camacho<sup>1</sup>, José María Hernández Rivera<sup>2</sup> y Rosalinda Arroyo Hernández<sup>3</sup>  
Facultad de Estudios Superiores Iztacala  
Universidad Nacional Autónoma de México

### RESUMEN

Este artículo constituye una exploración inicial sobre la dinámica social de liderazgo. Presenta datos derivados de la medición de las interacciones verbales que tuvieron lugar durante la emergencia del rol de líder en el contexto del trabajo colaborativo diádico. Un diseño de comparación entre grupos fue utilizado con ocho participantes los cuales fueron asignados al azar a 4 diadas: dos conformadas por participantes de nacionalidad mexicana y dos de nacionalidad japonesa. Los miembros de cada diada debían comunicarse y resolver cooperativamente una tarea digital denominada Tarea de Ensamble durante la cual tanto sus verbalizaciones como su desempeño en tarea fueron registradas, codificadas y analizadas. Los resultados mostraron que cuando se presenta un balance, en términos de la dominancia y el seguimiento entre los participantes su productividad colectiva se ve mejorada independientemente de su nacionalidad. La discusión se enfoca en las similitudes entre nacionalidades y en la importancia de introducir el análisis de las interacciones “cara a cara” en el contexto diádico en el campo de liderazgo para la psicología organizacional.

<sup>1</sup> Profesor Asignatura. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Iztacala. Correspondencia a [isaac\\_camacho@hotmail.com](mailto:isaac_camacho@hotmail.com)

<sup>2</sup> Profesor Asignatura. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Iztacala. Correspondencia a [jose.hriviera14@gmail.com](mailto:jose.hriviera14@gmail.com)

<sup>3</sup> Profesora de Carrera Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Iztacala. Correspondencia a [rosalinda.arroyo@gmail.com](mailto:rosalinda.arroyo@gmail.com)

**Palabras Clave:** Interacciones verbales, liderazgo, tarea de ensamble, Japón, México.

## COMPLIANCE AND DOMINANCE IN LEADERSHIP DYNAMICS: AN INITIAL JAPAN/MEXICO COMPARISON

### ABSTRACT

This paper constitutes an initial exploration in leadership social dynamics. It presents data derived from the measurement of actual verbal interactions occurring during leadership emergence in a dyad context. A between-group design was employed in which eight participants were divided into four dyads; two dyads conformed by Mexican only and two by Japanese only participants. Members of each dyad had to communicate and collaborate to solve a digital task called The Assembly Task during which their verbal interactions were recorded, coded and analyzed as well as their task performance. Results showed that when there is balance, in terms of dominance and compliance, between participants their collective productivity is enhanced independently of nationality. Discussion focuses on data commonalities found between nationalities and argues for the importance of introducing "face to face" dyad level analysis in the field of leadership in organizational psychology.

**Keywords:** Verbal interactions, leadership, assembly task, Japan, Mexico.

La vida y el crecimiento de las empresas y organizaciones es una cuestión compleja que ha sido sujeto de estudio y reflexión desde de las mismas empresas o desde investigaciones académicas (Anonson, Ferguson, Macdonald, Murray, Fowler-Kerry y Baily, 2009; Burnes, 2013; Lattal y Porritt, 2008; Mawhinney, 2000; Neilson y Pasternack, 2005). Entre los factores críticos identificados se encuentra el desarrollo del capital humano (Boudreau y Ramstad, 2007) y dentro éste, el liderazgo ha jugado un rol prominente. Un punto que debe ser discutido es el de la distinción entre el rol de líder y el de gerente. Lawler (2008) propuso que mientras que la gerencia se refiere al comportamiento orientado hacia la retroalimentación del desempeño, el establecimiento de estándares de trabajo y el mantenimiento del flujo laboral, el liderazgo implica comportamiento que inspira y proporciona un sentido de dirección y significado para el trabajo de otros. A pesar de esta diferencia resulta claro que ambos tipos de comportamiento se vinculan con

interacciones sociales específicas pero emergentes e integradas a episodios conductuales en los que su dinámica constituye la “música de la supervisión” (Komaki, 1998, p.23).

Los productos (i.e. opiniones, creencias o percepciones) de tales interacciones han tenido una larga historia de investigación y se han sido los referentes comunes en el campo de estudio del liderazgo (Nohria y Khurana, 2010; Yi Liu y Hong Li, 2017). Diversas perspectivas psicológicas clásicas se desarrollaron a partir de estos y por lo general, son presentadas como una evolución progresiva (Riggio, 2003), sin que alguna haya desaparecido totalmente del escenario de investigación actual.

La primera perspectiva fue la del *rasgo* la cual se enfocó en aspectos de personalidad de los líderes exitosos independientemente del tipo de tarea o trabajo realizado. La inconsistencia de las investigaciones generadas desde esta perspectiva dio lugar a la perspectiva *conductual*, la cual enfatizaba comportamientos o acciones específicas realizadas por líderes exitosos (Alimo-Metcalfe, 2013). Estos comportamientos fueron sintetizados en las clásicas revisiones de Ohio y de Michigan. El resultado principal de dichas revisiones fue que las acciones de liderazgo de mayor éxito pueden ser agrupadas en dos categorías: a) acciones de orientación a tarea y b) acciones de consideración personal (Riggio, 2003). Varios modelos tomaron como su principal objetivo el estudio de la manera en que los líderes se comportan en relación con sus seguidores lo que dio surgimiento al llamado “*estilo de liderazgo*” (Alimo-Metcalfe, 2013). A pesar de su influencia, estos modelos “... no lograron mostrar que los comportamientos de liderazgo estuvieran vinculados con consecuencias de desempeño y tampoco... fueron eficaces en la identificación de un estilo universal que pudiera ser efectivo en la mayoría de las situaciones” (Alimo-Metcalfe, 2013, p. 19).

Lo insatisfactorio de dichos modelos y perspectivas se dio cabida a la última perspectiva clásica: la *perspectiva contingencial*. Dicha perspectiva prestó especial atención a la relación entre la conducta del líder y las características de la situación o trabajo. La investigación derivada mostró diversos niveles de apoyo

empírico para sus suposiciones básicas (Alimo-Metcalfe, 2013). Específicamente, el modelo de Fiedler (1967) típicamente conocido como el LPC (por sus siglas en inglés) asume que ciertas combinaciones entre tendencias de liderazgo (i.e. de estructura/tarea o de consideración/vinculación) y las características de la tarea (i.e. atmosfera, estructura y poder) determinan la efectividad del líder en la productividad laboral. Nuevamente, la investigación mostró que las predicciones de dichas combinaciones no se veían cabalmente apoyadas por la evidencia (Jago y Ragan, 1986).

Hasta el 2007 ninguna de estas perspectivas mostro ser dominante en el campo (Glynn y Dejordy, 2010, p.133) y todas han sido confrontadas con evidencia controversial y múltiples análisis críticos (Alimo-Metcalfe, 2013). Sin embargo, su estudio muestra que metodológicamente, todas ellas recurren prioritariamente a encuestas de autoevaluación como la forma de recabar información sobre el fenómeno. Esta estrategia para recolectar información sobre el liderazgo ha tomado la forma de cuestionarios escritos o de entrevistas y sus resultados han conformado el grueso de los resultados, generalmente inconsistentes, del campo. Puede que sea la naturaleza misma de esta estrategia la que produce tal condición en el campo. Específicamente, diversos autores refieren a dicha estrategia como altamente susceptible a los efectos de la variabilidad (Thorndike y Hagen, 1980, p. 441), de validez media en términos de su valor predictivo (Muchinsky, 2012) y que sufre del problema de la endogeneidad (Day y Antonakis, 2013, p. 227). En este sentido, es posible pensar que una alternativa metodológica no substitutiva sino complementaria pueda resultar benéfica para el desarrollo del campo de estudio.

Adicionalmente, modelos más recientes como el transformacional/transaccional (Bass, 1985) también emplean regularmente dicha estrategia, por ejemplo, con el Cuestionario Multifactor de Liderazgo o MLQ (por sus siglas en inglés) y también han sido seriamente cuestionados (Yukl, 1999). Inclusive se ha llegado a señalar que en general se emplea una estrategia en la cual "... la causa y el efecto de agrupan..." haciendo imposible el evitar el sesgo de endogeneidad y en la cual las pruebas se construyen internamente con una "...sobre confianza en los resultados

de encuestas, diseños transversales y datos provenientes de una sola fuente (Alvesson y Einola, 2019, p. 390).

Esta última crítica es especialmente importante considerando que modelos como el transformacional parten de dicha estrategia para probar sus suposiciones fundamentales sobre el vínculo relacional entre el líder y el seguidor. Sin embargo, Kim, Yammarino, Dionne, Eckardt, Cheong, Tsai, Guo y Park (2019) han reconocido que este vínculo tampoco ha sido correctamente examinado en el contexto del trabajo colaborativo entre diadas, volviéndolo más el resultado de especulación positiva que de construcción teórica basada en evidencia objetiva considerando que "... muy poco ha sido descubierto en términos del fenómeno diádico puro entre líderes y seguidores (p. 13). Más aún, en modelos como el LMX en los que dicho vínculo no solo es supuesto, sino que constituye parte de sus predicciones empíricas y de su construcción teórica (Grestner y Day, 1997), también se recurre a cuestionarios cuya aplicación es posterior a los episodios de liderazgo, es decir, que tienen lugar cuando las interacciones sociales entre los actores participantes y las circunstancias han cambiado lo que impide la identificación de las propiedades sociales en dichas interacciones y su estudio en tiempo real (Kim, Yammarino, Dionne, Eckardt, Cheong, Tsai, Guo y Park, 2019, p. 14).

A parte de estos avances académicos en favor de reconocer la importancia de estudiar las interacciones directas entre líderes y seguidores, en el campo profesional también se ha reconocido que valorar las interacciones reales entre personas es fundamental para entender la efectividad colectiva. Anonson, et al. (2009) describieron a las competencias profesionales de trato persona a persona como "...mecanismos que influyen en la productividad" (p. 19) y enfatizaron que la comunicación entre los miembros de un equipo es un factor clave en el liderazgo efectivo.

En este sentido y de correspondencia con la revisión de Kim, Yammarino, Dionne, Eckardt, Cheong, Tsai, Guo y Park (2019), el presente trabajo propone poner énfasis en la medición directa de las interacciones verbales y no verbales que ocurren durante el trabajo colaborativo diádico. Esto puede complementar la

información necesaria para desarrollar el entendimiento de la dinámica de liderazgo al permitir su observación en tiempo real. El concentrar los esfuerzos en las interacciones verbales entre los miembros de una diada tiene un valor intuitivo adicional considerando que mucho del trabajo entre los miembros de un equipo implica una serie de episodios de planeación y asignación de responsabilidades separados del trabajo concreto a realizarse. Finalmente, la observación de dicha dinámica es relevante para entender cómo la comunicación se constituye en "... el medio por el cual somos capaces de contactar cosas y eventos ausentes, incluyendo cosas que están ausentes por su separación en tiempo y espacio... también es el medio por el cual complejidades pueden ser capturadas en forma simbólica para facilitar su manejo..." (Hayes, 2001, p. 355-356).

Un aspecto secundario del presente trabajo es la exploración inicial del rol que juega la nacionalidad de los participantes en dicha dinámica. Esta relación puede parecer como interesante e importante en tanto que más y más empresas trascienden los límites geográficos de sus fronteras lo que relaciona, o confronta, valores empresariales extranjeros con prácticas laborales locales. Al respecto, se pueden encontrar estudios internacionales como el de Hofstede (1980) en el cual se mostró que es posible organizar rasgos de liderazgo en función de la nacionalidad. Adicionalmente, House, Hanges, Javian, Dorfman y Gupta (2004) mostraron tanto diferencias como similitudes en las formas de liderazgo entre un número considerable de nacionalidades. Sin embargo, Gerstner y Day (1994) en una autocrítica, que puede aplicarse a los otros trabajos sobre el tema, resaltaron la idea de que: "... la investigación desde una orientación más conductual sobre el liderazgo en distintas culturas puede mejorar nuestro entendimiento de la variación cultural de liderazgo (p. 132). Este señalamiento conductual es similar al de Javidan y Carl, (2005) quienes reconocieron su limitación al no considerar "manifestaciones conductuales específicas" de liderazgo y por lo tanto que su estudio no podía dar cuenta de la efectividad de mismo. En este sentido el presente trabajo también buscó iniciar una línea de exploración empírica transcultural en su sentido más general, la nacionalidad, con la esperanza de justificar futuras investigaciones a mayor escala y con mayor especificidad cultural.

Múltiples métodos de investigación conductual están disponibles para la medición directa del comportamiento (Kahng, Ingvarsson, Quigg, Seckinger y Teichman, 2011). Específicamente, para la medición del comportamiento del líder, el método descriptivo (Thompson y Borrero, 2011) puede proporcionar una aproximación útil considerando que con él se describe la serie de eventos naturales que acontecen durante observaciones repetidas y directas (p. 191). El diseño de una tarea colectiva que permita tales observaciones repetidas de las interacciones vigentes entre los miembros de una diada (por ejemplo, reaccionar al comportamiento del otro, hablar, escuchar, seguir indicaciones, etc.) debe cumplir con ciertos criterios para mapear las funciones sociales genuinas (Uhl-bien, 2006) y no sólo concurrencias conductuales derivadas de fuentes de retroalimentación compartidas.

Algunos de los criterios reconocidos en este trabajo son que: a) *la coordinación colectiva y diferenciación operativa* debe ser parte de los requisitos para el desempeño efectivo en tarea, b) *múltiples requisitos de respuesta y de retroalimentación* deben ser seleccionables y programables, c) *variantes de estímulos y de relaciones condicionales* deben ser potencialmente aplicables, sin embargo, sólo una relación contingencial puede permanecer vigente y d) debe tener una *estructura de ensayo discreto*. El primero de estos criterios permite que el trabajo en equipo evolucione como una circunstancia en la que los participantes deben relacionar su propio comportamiento a los resultados y los patrones de su compañero para lograr el éxito en la tarea. El segundo determina la amplitud de los patrones conductuales y su progresiva selección dadas las condiciones de retroalimentación positiva o negativa. El tercero hace que sea posible emplear tareas de diferente complejidad para variar la demanda o situación problema. Finalmente, el cuarto permite que la tarea sea ecológicamente similar a los ciclos de “plan-trabajo-revisión” que se presentan en algunos ambientes laborales.

Con estos criterios fue diseñada la Tarea de Ensamble (Camacho, Arroyo, Ramos y Hernández, 2017, Camacho y Jiménez, 2020) la cual fue la preparación empírica del presente trabajo cuyo objetivo fue identificar la dinámica social emergente de

liderazgo durante la solución de una tarea colaborativa en diadas de diferente nacionalidad.

## **MÉTODO**

### Diseño

Se empleó un diseño entre grupos con la nacionalidad de los participantes como la variable no manipulada/atributiva cuya relación con la frecuencia de las interacciones verbales y el desempeño en tarea fue evaluada.

### Participantes.

Ocho voluntarios, siete mujeres y un hombre, cuyas edades fluctuaron entre 20 y 27 años todo ellos matriculados en programas de enseñanza avanzada de lengua inglesa en distintas universidades de Canadá y de México. Cuatro de las mujeres fueron de nacionalidad japonesa y todas poseían educación de nivel superior y no se conocían de sus cursos de inglés en Canadá. Los restantes cuatro participantes fueron de nacionalidad mexicana, un hombre y tres mujeres los cuales también tenían educación de nivel superior, pero ellos sí se conocían de sus cursos de inglés en México.

### Aparatos e instrumentos.

Las sesiones experimentales se condujeron empleando una Laptop Mobile Dock ASUS® de 12 pulgadas con pantalla táctil y teclado removible, una cámara SONY® Actioncam AS50 HD y un formato para el registro y codificación de las interacciones verbales intra-día. La tarea empleada fue la Tarea de Ensamble la cual fue programada en JAVA con aplicaciones para WINDOWS®.

### Situación.

La sesión de los participantes de nacionalidad japonesa fue conducida en la Universidad de Columbia Británica en Vancouver durante el curso avanzado de inglés en el verano de 2017. Se les pidió a las participantes que se presentaran en un salón de clases donde dos de ellas fueron asignadas a la primera día y las otras dos a la segunda. Dos sillas, la laptop y la cámara habían sido dispuestas en el salón con anterioridad. La cámara se colocó al costado de los participantes para tener una perspectiva clara de las gesticulaciones y expresiones no verbales de

las participantes y para garantizar la mejor calidad en la grabación del audio de sus interacciones verbales. La sesión para las diadas conformadas por participantes de nacionalidad mexicana tuvo lugar en la Universidad Nacional Autónoma de México durante un curso avanzado de inglés en el 2018. La sesión para estos participantes fue igual a lo previamente descrito para las diadas japonesas con la diferencia de que los participantes que fueron asignados a las diadas mexicanas sí se conocían y que la sesión ocurrió en un cubículo de investigación.

#### Tarea de Ensamble.

La tarea consistió en un programa digital en el cual dos participantes respondieron sucesivamente en la Laptop con el teclado desmontado. La Tarea de Ensamble (TE) tuvo tres componentes principales: a) dos círculos concéntricos (uno interno y uno externo) cada uno de los cuales tenía un relleno de líneas entrecruzadas para formar un diseño de rejilla asimétrica. Estas rejillas fueron creadas de forma que sólo una línea del círculo externo se pudiera conectar (mediante la rotación de los círculos) con una sola línea del círculo interno para formar una ruta continua que atravesara y conectara perfectamente ambos círculos, b) cuatro botones de respuesta, dos a la derecha y dos a la izquierda de los círculos. Cada uno tenía una flecha dibujada en el centro del botón para indicar la dirección, en el sentido del o contra reloj, del giro de 36 grados que ocurriría si el botón era repetidamente presionado con suficiente velocidad y c) un GIF de un foco amarillo el cual parpadeaba de forma constante y señalaba la velocidad con la que los participantes debían presionar cada botón para lograr dicho giro en los círculos (Ver Figura 1).

Figura1. Representación visual de la interfaz de usuario de la Tarea de Ensamble (Camacho, Arroyo, Ramos y Hernández, 2017).



La tarea fue programada con una estructura de ensayo discreto en la que sólo mediante la operación conjunta pero secuencial de ambos participantes en cada diada se pudo satisfacer el criterio de logro. Adicionalmente, no se programaron limitaciones en términos de la duración de cada ensayo o la cantidad de ensayos disponibles de forma que la duración de la sesión pudo variar de una diada a otra. Las siguientes contingencias fueron programadas en la TE: Si los participantes giraban sus círculos en direcciones opuestas, es decir, que el participante que controlaba el círculo *interno* lo giraba  $n \geq 1$  veces hacia la *izquierda* y el *externo* lo giraba  $n \geq 1$  veces a la *derecha* hasta formar la línea que cruzaba de forma continua ambos círculos, ésta se iluminaba de color amarillo, se oscurecía la pantalla y aparecía el texto “LO LOGRARON” en inglés durante dos segundos. Cualquier otra combinación de direcciones en los giros de los círculos fue considerada como un error y de igual forma, si uno sólo de los participantes giraba de forma continua su propio círculo hasta completar 216 grados la pantalla se oscurecía y aparecía el texto “NO LO LOGRARON” en inglés durante dos segundos. Posterior a la presentación de cualquiera de los textos se iniciaba el siguiente ensayo.

Los botones de respuesta a los lados de los círculos debían ser presionados de forma repetida con una velocidad de 3 presiones por segundo para igualar los parpadeos de los focos amarillos y así generar la rotación de 36 grados del círculo en la dirección marcada por la flecha dibujada sobre el botón.

Procedimiento.

Se les pidió a los participantes de las diadas japonesas (JPN1 Y/C y JPN2 N/I) que se sentaran en una de las sillas de forma que quedaran frente a frente y que desde ese momento sólo hablaran en inglés. Posteriormente, se les presentó el consentimiento informado con aceptación verbal de ambos participantes. Posteriormente, se les presentaron de forma escrita las instrucciones en inglés. Éstas describieron la naturaleza colectiva de la tarea, la importancia de hablar en voz alta y clara entre ellas, que no podían cambiar de lado la laptop, que su objetivo era generar ensambles, es decir, “Formar una línea continua que cruzara ambos círculos”, la función de giro de los botones y la retroalimentación que recibirían por lograr o fallar en generar los ensambles. Ninguna información adicional fue presentada en las instrucciones para garantizar la naturaleza ambigua de la TE y así promover la ocurrencia de múltiples interacciones verbales entre los miembros de cada diada.

Posterior a la presentación de las instrucciones, el investigador les pidió en inglés que repitieran en sus propias palabras las instrucciones. Después de que se les reitero que sólo debían hablar en inglés se les entregó la laptop y comenzó la tarea. La TE tuvo como criterio de logro para determinar el éxito de cada diada el que se conformaran cinco ensambles de forma consecutiva. Cualquier error posterior a la formación de un ensamble reiniciaba el contador a cero y debían comenzar nuevamente a formar los cinco ensambles consecutivos. Esto ocurrió sin ningún señalamiento para los participantes. De esta forma se consideró que el número de ensayos requeridos para iniciar el bloque de cinco ensambles consecutivos fue una medida adecuada del desempeño general de la diada en la TE, esto dado que una menor cantidad de ensayos representa un mejor rendimiento o productividad colectiva. Adicionalmente, durante la totalidad de la sesión se grabaron las interacciones verbales entre los participantes de cada diada. Finalmente, la sesión para cada diada terminó en el momento en que se registró el último de los cinco ensambles requeridos, presentándose en ese momento el mensaje “Gracias por su participación” en inglés.

Para los participantes de las díadas mexicanas (MX1L/G y MX2A/J) el procedimiento y la TE fue exactamente igual a como ha sido descrito para las díadas japonesas.

Interacciones verbales y recolección de datos.

Todas las interacciones verbales entre los miembros de cada díada fueron analizadas en términos de su frecuencia para cada participante. Esto para determinar la existencia de alguna forma de *dominancia* al interior de la díada, es decir, si un participante presentaba una mayor frecuencia de interacciones verbales esto fue reconocido como una dinámica social de dominancia de ese participante hacia el otro. De esta forma, la dominancia puede capturar aquellas circunstancias sociales en las que el comportamiento de un miembro de un equipo ocupa o acapara la atención del otro durante la planeación, el monitoreo o la descripción del trabajo en la tarea.

Adicionalmente, los videos de cada díada fueron analizados en términos de la cantidad de interacciones verbales iniciadas por cada participante que fueron seguidas por actos ostensivos correspondientes o verbales de aceptación de parte del otro participante. Esto permitió la medición del *seguimiento* (o acatamiento) de un participante respecto del otro. Nuevamente, esta medida se diseñó para capturar la circunstancia social en la que el comportamiento verbal de un participante controla o cambia el comportamiento del otro.

Tanto el seguimiento como la dominancia fueron empleadas como medidas relacionadas con el desempeño en tarea para analizar el éxito o fracaso de cada díada como resultado de la dinámica particular de liderazgo que emergió durante la sesión.

El código conductual empleado para categorizar las interacciones verbales fue influenciado por las tendencias de liderazgo de Fiedler: Interacciones relativas a la tarea e interacciones de consideración personal. De esta forma, tres categorías conductuales fueron empleadas para medir las comunicaciones relativas a la solución de la tarea y una para las comunicaciones relativas a la vinculación o cohesión de equipo. A continuación, se describen y se ejemplifican cada una.

*Interacciones verbales directivas.* Estas se refieren a las comunicaciones de un participante hacia el otro en las que el primero indicó la forma, el momento o la dirección en la que su compañero debía mover su círculo. Ejemplos de estas interacciones son: “*Tienes que darle al otro botón*” o “*tú giras a la derecha*”. Estas interacciones también incluyeron comunicaciones en las que un participante le resaltaba o señalaba al otro una propiedad de estímulo de la tarea. Ejemplo de esto último son: “*vez... es más rápido para que se mueva*” y “*aquí se juntan... ¿ya viste?*”.

*Interacciones verbales supresivas.* Estas comunicaciones ocurrieron cuando un participante expresamente le señaló al otro que no debía responder o que debía de dejar de girar el círculo. También incluyeron señalamientos de que debían cambiar la dirección de sus rotaciones. Ejemplo de estas son: “*Deja de apretarlo tan rápido*” o “*creo que no lo debes mover hacia allá*”.

*Interacciones verbales conjuntivas.* Estas fueron comunicaciones en las que expresamente un participante establecía una relación de condicionalidad entre sus giros y los de su compañero. Ejemplos de éstas son: “*Espera, primero yo lo muevo y luego tu*” o “*uno tú y uno yo*”.

*Interacciones verbales y no verbales de consideración personal.* Estas representan las comunicaciones que ocurrieron como expresiones naturales (verbales o no verbales) de cohesión o empatía ante el esfuerzo e interés compartido por ambos participantes. También incluyeron expresiones de frustración de un participante ante rotaciones erróneas, la retroalimentación que recibían o la tarea en general siempre y cuando fueran seguidas por una respuesta similar de parte del otro participante. Ejemplo son: un participante señalaba “*ya la hicimos*” y el otro respondía “*sí, sí, sí*” o ante la expresión “*¿Ahhh... qué?*” el otro contestaba “*¿Neta?*”.

Las primeras tres de estas categorías pueden ser vistas como interacciones verbales relativas a la forma o los elementos de la tarea, esto es, interacciones de estructura, dado que siempre implicaban acciones específicas u operaciones respecto de los estímulos o los requisitos de respuesta necesarios para resolver la situación problema. Nuevamente, estas interacciones fueron tomadas como los

datos crudos para la medición del seguimiento y de la dominancia. La última de las categorías representa la vinculación persona-persona, es decir, interacciones de consideración, en la forma de respuestas empáticas mutuas ante el éxito o el fracaso compartido en la tarea y solamente se les contrastó con las primeras para identificar posibles diferencias entre las diadas a partir de la nacionalidad y por su amplio uso desde la perspectiva contingencial para el estudio del liderazgo.

Finalmente, los videos fueron analizados por dos investigadores independientes cuyo acuerdo entre observadores fue del 85% para las interacciones verbales de las diadas japonesas y del 83% para las mexicanas. En cuanto al seguimiento se obtuvo un acuerdo promedio del 92% entre los investigadores para todas las diadas.

## RESULTADOS

La Figura 2 muestra el desempeño en tarea, así como las interacciones observadas para todas las diadas. En la parte superior se muestra el número de ensayos que cada diada requirió para alcanzar el criterio de logro establecido como éxito en la tarea (cinco ensambles consecutivos). En el medio de la figura se presenta el número de interacciones verbales registradas para cada miembro de cada diada. Finalmente, en la parte inferior se muestra el porcentaje de actos de seguimiento de cada participante respecto del otro.

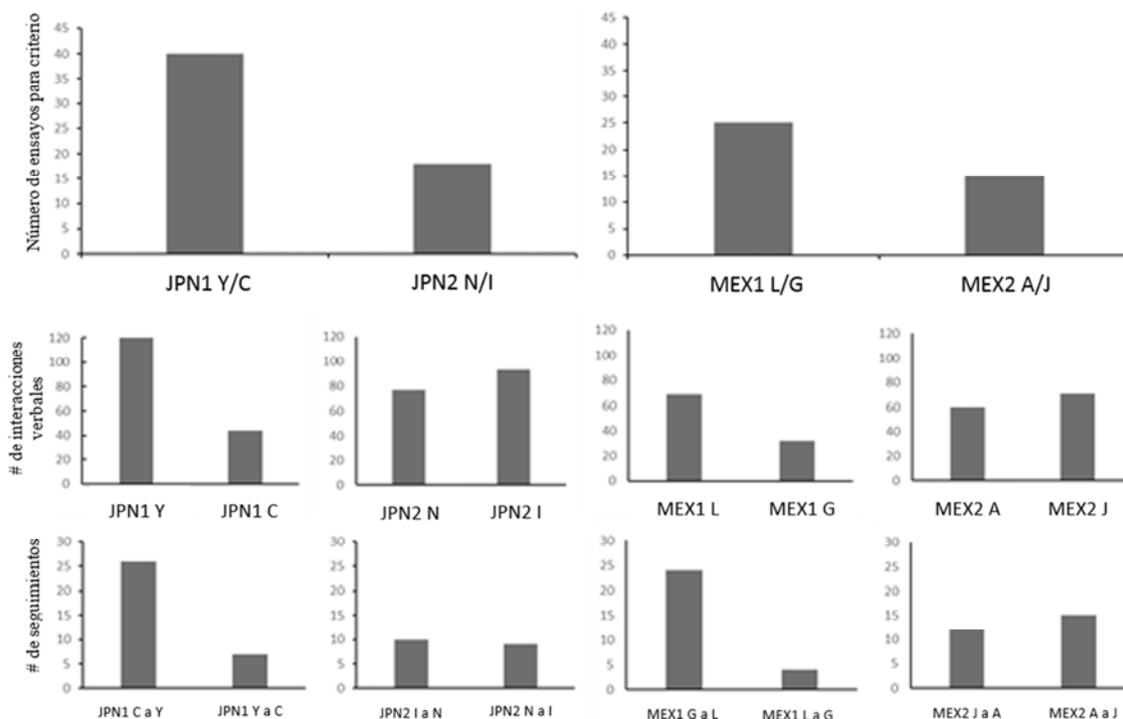
Como se puede observar, todas las diadas tuvieron éxito en la tarea, pero con diferentes desempeños. Esto es, la diada JPN2 N/I ocuparon menos ensayos que la diada JPN1 Y/C y de la misma manera, la diada MEX2 A/J ocupó menos ensayos que la diada MEX1 L/G. En este sentido, este resultado apunta hacia el hecho de que la TE puede ser resuelta colectivamente con éxito y que esto es así independientemente de la nacionalidad de los participantes. Esta similitud entre nacionalidades resultó ser un hallazgo sustantivo en este estudio inicial dado que las siguientes medidas también muestran efectos parecidos.

En términos de la dominancia, las interacciones verbales para cada participante en las diadas mexicanas y japonesas mostraron que uno de los miembros de las diadas JPN1 Y/C y MEX1 L/G presentó considerablemente un mayor número de

interacciones verbales con una diferencia promedio de 56.5 interacciones entre los participantes de dichas diadas. Por otro lado, para las otras dos diadas, JPN2 N/I y MEX2 A/J, se observó una similitud en cuanto a sus interacciones verbales, siendo la diferencia promedio de tan sólo 13.5 interacciones. Resulta especialmente interesante que independientemente de la nacionalidad las diadas, el mejor desempeño en la TE fue observado para las diadas que mostraron una similitud en cuanto a la cantidad de interacciones verbales o ausencia de dominancia entre sus miembros. Este dato muestra que efectivamente se dio la emergencia del rol de líder en todas las diadas pero que cuando este rol fue distribuido entre los miembros de la diada su desempeño mejoró.

En cuanto al seguimiento, se observó un efecto similar al de la dominancia. La parte inferior de la Figura 2 muestra diferencias considerables en la cantidad de actos de seguimiento de un miembro hacia el otro para las diadas JPN1 Y/C y MEX1 L/G, mientras que para las diadas JPN2 N/I y MEX2 A/J se observaron similitudes en el seguimiento entre sus miembros. Nuevamente, es interesante notar que las diadas con el mejor desempeño en la TE fueron precisamente las que presentaron un equilibrio en cuanto al seguimiento de sus miembros. En este sentido, se puede pensar que el equilibrio en la dominancia y el seguimiento como parte de la dinámica social está funcionalmente vinculado con la productividad colectiva en el contexto de diadas.

Figura 2. Comparación entre diadas e intra diada.

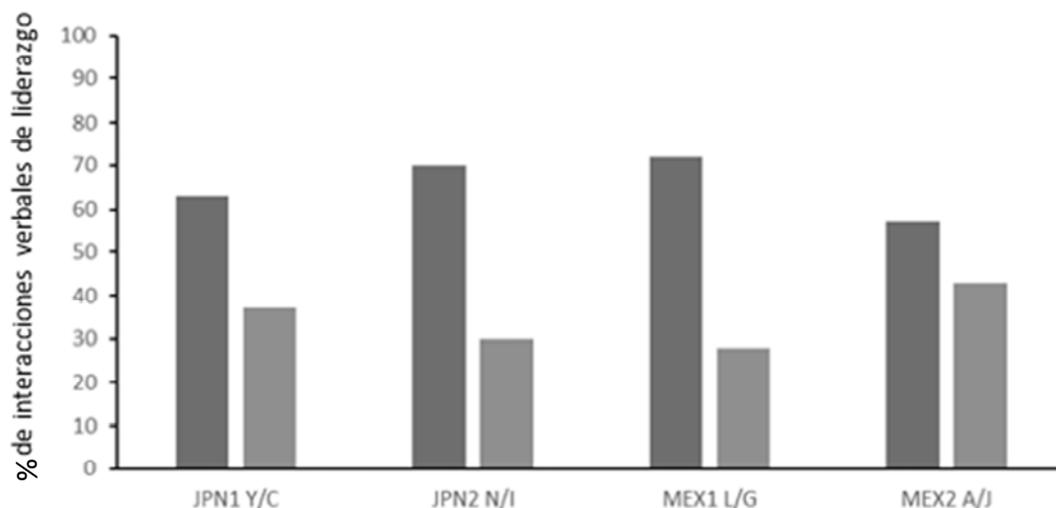


La gráfica superior muestra el número de ensayos requeridos por cada díada para cumplir el criterio de logro. La gráfica de en medio muestra el número de interacciones verbales registradas para cada miembro de las díadas japonesas y mexicanas. La gráfica inferior muestra el número de actos de seguimiento observados de un miembro a su respectivo compañero en las díadas japonesas y mexicanas.

El siguiente conjunto de datos se presenta en la Figura 3 y describe el tipo de interacciones verbales analizadas en términos de su porcentaje de ocurrencia para las díadas mexicanas y japonesas. De forma similar a los datos previos, la nacionalidad no generó diferencias sustantivas en el efecto principal observado: las interacciones verbales relativas a la tarea o de estructura presentaron un mayor porcentaje que las interacciones de consideración para todas las díadas estudiadas.

Un punto especial debe señalarse en relación con la díada MEX2 A/J la cual no sólo mostró una mayor similitud en cuanto al tipo de interacciones verbales que tuvieron lugar durante la solución de la TE, sino que también fue la díada más exitosa del estudio. Esto muestra que justo como la dominancia y el seguimiento, la tendencia de liderazgo (concentrado en la tarea o en las personas) puede mostrar un efecto ordenado respecto de la productividad colectiva.

Figura 3. porcentaje de interacciones verbales



La figura muestra el porcentaje de interacciones de estructura o de consideración observadas para cada una de las díadas mexicanas y japonesas.

## DISCUSIÓN

Los presentes hallazgos son parte de un programa general de investigación (Camacho, Arroyo, Ramos y Hernández, 2017) que ha propuesto la hipótesis de que el balance en la participación entre los miembros de un equipo de trabajo genera formas de liderazgo cuya efectividad supera a las formas tradicionales verticales o unilaterales. Los datos del presente estudio, en términos de la dominancia y el seguimiento, apoyan esta hipótesis. Adicionalmente, otro estudio (Camacho y Jiménez, 2020) también ha mostrado cierto apoyo a dicha hipótesis de balance en el sentido de que la díada que logro satisfacer el criterio de logro bajo un número limitado de ensayos disponibles fue la que mostro "... mayor equilibrio o similitud intra-díada en términos de la dominancia, el seguimiento y efectividad entre los miembros de ésta." (p. 37).

Dicho balance es visto en el presente trabajo no como un rasgo personal sino como una dinámica social emergente en situaciones de trabajo colaborativo con liderazgo en la producción complementada (*vid*, Camacho, Arroyo, Ramos y Hernández, 2017). Esta forma de liderazgo guarda una estrecha correspondencia con el denominado liderazgo descentralizado o distribuido (Alimo-Metcalfe, 2013, p.31) en el cual los roles de líder/seguidor son temporalmente intercambiados entre los miembros del equipo, la toma de decisiones se distribuye entre ellos y el comportamiento de cada integrante se integra a un tipo de "hélice" funcional que no se limita a las funciones de retroalimentación.

Por otro lado, la metodología del presente estudio se relaciona con las ideas de Mattaini y Holtschneider (2017) en relación con el "liderazgo colectivo". Esto autores señalaron que mediante el análisis conductual se puede establecer un

entendimiento del complejo y entramado sistema de contingencias que tienen lugar durante este liderazgo y que su operacionalización puede generar el avance necesario en el campo de estudio. El conjunto de datos presentados en este estudio inicial muestra que las díadas que tuvieron el mejor desempeño también tuvieron cierto balance en sus interacciones verbales lo que puede constituir evidencia adicional al respecto de que "... la solución colectiva de problemas y el liderazgo colectivo generalmente proporciona respuestas a problemas complejos o ambiguos..." (p.129). Finalmente, este tipo de hallazgos sobre la dinámica social óptima para estas situaciones de trabajo colectivo pueden ser lo que Caetano y Santos (2017) han reconocido como el eslabón faltante entre la investigación y la aplicación práctica bajo intervenciones basadas en evidencia en psicología organizacional.

Las interacciones diádicas han proporcionado un campo de estudio desde el cual diferentes unidades de análisis tales como la coerción y la reciprocidad pueden proporcionar una interpretación plausible de complejos sistemas sociales (Patterson y Reid, 1970). Desde esta misma óptica, pero más recientemente, Mawhinney (2006) presentó un estudio detallado de las contingencias operantes que se dan entre supervisores y subordinados, mostrando que las contingencias mínimas y las de liderazgo generaban tasas diferenciales de interacciones líder/seguidor. El presente estudio abona a dicha perspectiva al agregar un paradigma alternativo para el estudio de la dinámica social intra-díada; al incorporar el registro y análisis de las interacciones verbales "cara a cara" que tienen lugar durante el proceso mismo de liderazgo tal como fue sugerido por el mismo Mawhinney (2006, p. 72). Adicionalmente, el presente estudio agrega al campo una tarea que puede ser descrita en su estructura básica como una tarea colectiva de discriminación condicional (Sidman y Tailby, 1982) con la singularidad de que sin requerir de cambios considerables está puede ser programada para estudiar el comportamiento colectivo de hasta cuatro participantes simultáneos con lo que se abre la posibilidad de estudiar la vinculación funcional entre diadas y no solo intra diada. Sin embargo, estas posibilidades muestran tan sólo una heurística, una visión de frontera en tanto que el campo tradicional de la psicología

organizacional mantiene una cierta inercia en el estudio de liderazgo bajo contextos diádicos (Kim, Yammarino, Dionne, Eckardt, Cheong, Tsai, Guo y Park, 2019) y cuyos programas aplicados aún muestran nula efectividad en relación con el desempeño laboral real (*vid*, Requero, Gandarillas, Santos, Paredes, Garcia y Briñol, 2017).

Hasta la fecha y bajo las restricciones sociales vigentes por la pandemia de COVID-19 el presente programa no ha podido avanzar hacia aplicaciones en el campo, sin embargo, es plausible sugerir el uso de la TE en un proceso multidimensional para la evaluación/promoción de personal directivo de una empresa. Tal programa podría estar constituido por tres elementos: a) La TE, la cual requiere entre 20 y 40 minutos para ser completada de forma colectiva y con la cual se puede tener acceso a la dinámica social de liderazgo de la cual participa el candidato, b) instrumentos como el Índice de Observación del Comportamiento Gerencial (Komaki, Zlotnick y Jensen, 1986), el cual requiere 20 o 30 minutos y mediante el cual se puede evaluar el porcentaje de tiempo de instrucción/monitoreo que le dedica usualmente el candidato y finalmente, c) una variante de la encuesta LPC (Fiedler, 1967), con la cual se pueden estimar las actitudes de liderazgo del mismo. En conjunto, estas evaluaciones de los candidatos mostrarían evidencia cuantitativa y multidimensional de sus tendencias de monitoreo, su comportamiento como líder y sus actitudes sobre el liderazgo en un proceso relativamente rápido y objetivo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Alimo-Metcalfe, B. (2013). A critical review of leadership. En H. Skipton, R. Lewis, A. M. Freedman y J. Passmore (Eds.) *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of leadership, change and organizational development*. Malden: Wiley-Blackwell.
- Alvesson, M. y Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 30, 383-395
- Anonson, J. M.S., Ferguson, L., Macdonald, M. B., Murray, B. L., Fowler-Kerry, S. y Baily, J. M. G. (2009). The anatomy of interpersonal leadership. An

- investigation on leadership Behaviors in team-based health care. *Journal of Leadership Studies*, 3 (3), 17-25.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Boudreau, J. W. y Ramstad, P.M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Boston: Harvard Business School Press.
- Burnes, B. (2013). A critical review of Organizational Development. En H. Skipton, R. Lewis, A. M. Freedman y J. Passmore (Eds.) *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of leadership, change and organizational development*. Malden, US: Wiley-Blackwell.
- Caetano, A. y Santos, S.C. (2017). The gap between research and professional practice in work and organizational psychology: Tensions, beliefs and opinions. En Rabelo, E. N., Vaz, C. T. y Mendonça, H. (Eds.) *Organizational Psychology and evidence-based management. What science says about practice*. Switzerland: Springer.
- Camacho, I, Arroyo, R., Ramos, V. y Hernández, J.M. (2017). Primacía competencial y liderazgo participativo: Un Programa de Investigación Interconductual. *Revista Mexicana de Análisis de la Conducta*, 43, 348-368.
- Camacho, I. y Jiménez, G. (2020). Evaluación del rol de la jerarquía social en la dinámica del liderazgo. *Conductual, Revista Internacional de Interconductismo y Análisis de la Conducta*, 8 (1), 28-42.
- Day, D. V. y Antonakis, J. (2013). The future of leadership. En H. Skipton, R. Lewis, A. M. Freedman y J. Passmore (Eds.) *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of leadership, change and organizational development*. Malden, US: Wiley-Blackwell.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Gerstner, Ch. R. y Day, D. (1994). Cross cultural comparison of leadership prototypes. *The Leadership Quarterly*, 5 (2), 121-134.
- Glynn, M. A. y DeJordy, R. (2010). Leadership Through an organization behavior lens: a look at the last half century of research. En Nohria, N. y R. Khurana, R.(Eds.) *Handbook of leadership. Theory and practice. An HBS centennial Colloquium on advancing leadership*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. y Gupta, V. (2004). *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.

- Hayes, L. (2001). Finding our place in a constructed future. En L. Hayes, J. A., Austin, R. Houmanfar, y M.C. Clayton (Eds.), *Organizational Change*. Reno, Nevada: Context Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences. International differences in work-related values*. Beverly Hills, California: Sage.
- Jago, A. G. y Ragan, J. W. (1986). The trouble with Leader Match is that it doesn't match Fiedler's contingency model. *Journal of Applied Psychology*, 71, 555-559.
- Javian, M., Dorfman, P. W., Howell, J. P. y Hanges, P. J. (2010). Leadership and cultural context. A theoretical and empirical examination based on Project GLOBE. En N. Nohria y R. Khurana (Eds.). *Handbook of leadership. Theory and practice. An HBS centennial Colloquium on advancing leadership*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Javidan M. y Carl, D. E. (2005). Leadership across cultures: A Study of Canadian and Taiwanese executives. *Management International Review*, 45, 23-44.
- Johnson, C. M., Redmon, W. K. y Mawhinney, T. C. (2001). *Handbook of organizational Performance. Behavior Analysis and Management*. New York: Routledge.
- Kahng, S., Ingvarsson, E., Quigg, A. N., Seckinger, K. E. y Teichman, H. M. (2011). Defining and measuring behavior. En Fisher, W. W., Piazza, C. C. y Roane, H. S. (Eds.) *Handbook of Applied Behavior Analysis*. New York: the Guilford Press.
- Kim, J., Yammarino, F., Dionne, S., Eckardt, R., Cheong, M., Tsai, C., Guo, J. y Park, J. W. (2019). State of the science review of leader-follower dyads research. *The Leadership Quarterly*, 31 (1), DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101306>
- Kitchener, R. F. (1977). Behavior and Behaviorism. *Behaviorism*, 5, 11-71.
- Komaki, J. L. (1998). *Leadership from an operant perspective*. New York: Routledge.
- Komaki, J. L., Zlotnick, S. y Jensen, M. (1986). Development of an operant-based taxonomy and observational index of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 260-269.
- Lattal, D. y Porritt, M. (2008). Translating the science of behavior analysis to the workplace: one company's 30 year effort. *Revista Mexicana de Psicología*, 25 (1), 27-44.

- Lawler, E. E. III (2008). *Talent. Making people your competitive advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mattaini, M. y Holtschneider, C. (2017). Collective leadership and circles: not invented here. *Journal of Organizational Behavior Management*, 37(2), 126-141.
- Mawhinney, T. C. (2000). OBM today and tomorrow: then and now. *Journal of Organizational Behavior Management*, 20(3/4), 73-137.
- Mawhinney, T. C. (2006). Effective leadership in superior-subordinate dyads. *Journal of Organizational Behavior Management*, 25(4), 37-79. DOI: [https://doi.org/10.1300/J075v25n04\\_03](https://doi.org/10.1300/J075v25n04_03).
- Muchinsky, P. M. (2012). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology*. (10<sup>a</sup>. ed.). US: Hypergraphic Press.
- Neilson, G. L. y Pasternack, B. A. (2005). *Results: Keep what's good, fix what's wrong and unlock great performance*. New York: Crown Business.
- Nohria, N. y Khurana R. (2010). *Handbook of leadership. Theory and practice. An HBS centennial Colloquium on advancing leadership*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Patterson, G. R. y Reid, J. B. (1970). Reciprocity and coercion. En J. L. Neuringer, y Ch. Michael (Eds.) *Behavior modification in clinical psychology*. New York: Appleton Century Crofts.
- Requero, B., Gandarillas, B., Santos, D., Paredes, B., García, L., y Briñol, P. (2017). El efecto del foco regulatorio sobre el rendimiento y la evaluación de la formación en el contexto de las organizaciones. *Revista Mexicana de Psicología*, 34(2), 134-141.
- Riggio R. E. (2003). *Introduction to industrial/organizational psychology*. New Jersey, US: Prentice Hall.
- Sidman, M. y Tailby, W. (1982). Conditional discrimination vs. matching to sample: an expansion of the testing paradigm. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 37, 5–22. DOI:10.1901/jeab.1982.37-5.
- Thompson, R. H. y Borrero, J. C. (2011). Direct observation. En W. W. Fisher, C. C. Piazza, y H. S. Roane (Eds.) *Handbook of Applied Behavior Analysis*. New York: the Guilford Press.

Thorndike, R. L. y Hagen, E. (1980). *Measurement and evaluation in psychology and education*. (5<sup>a</sup>. ed.). New York: John Wiley and Sons Inc.

Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17, 654-676. DOI 10.1016/j.leaqua.2006.10.007.

Yi Liu y Hong Li (2017). Unpacking the relationship between value and empowering behaviors of leaders. *Psychology and Behavioral Sciences*, 6 (5), 79-89.

Yukl, G. (1999) An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10, 285-305.