



Revista Venezolana de Gerencia  
ISSN: 1315-9984  
rvgluz@yahoo.es  
Universidad del Zulia  
Venezuela

Malavé, José; Piñango, Ramón  
Líderes, gerentes y emprendedores: un estudio empírico de actitudes y significados  
Revista Venezolana de Gerencia, vol. 17, núm. 60, octubre-diciembre, 2012, pp. 676-694  
Universidad del Zulia  
Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29024892007>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)



## Líderes, gerentes y emprendedores: un estudio empírico de actitudes y significados

Malavé, José\*  
Piñango, Ramón\*\*

### Resumen

La formación impartida en las escuelas de gerencia, las enseñanzas de los gurús de los negocios y reconocidas publicaciones describen los roles de líderes y gerentes de maneras que, más allá de lo estrictamente cognoscitivo, inducen actitudes asociadas con valores e ideales de carácter normativo. En este trabajo se estudian empíricamente los significados atribuidos a los conceptos de líder, gerente y emprendedor por un grupo de participantes en programas de una escuela de gerencia, mediante la aplicación de un cuestionario del tipo diferencial semántico. Se encontró una afinidad de los significados observados de líder y gerente con las concepciones expuestas por Warren Bennis y autores de similar orientación. Un hallazgo inesperado se refiere al concepto de emprendedor, al cual se atribuyeron con mayor intensidad los rasgos que reflejan una concepción idealizada del líder. Los resultados sugieren que, más allá de un fenómeno localizado en un grupo específico, los significados de líder, gerente y emprendedor responden a un patrón cultural en la sociedad contemporánea y llaman la atención acerca del papel de las escuelas de gerencia en la formación y legitimación de actitudes hacia estos roles. Se concluye que el concepto de emprendedor se encuentra más cercano al de líder, mientras que la mayor diferenciación ocurrió entre los conceptos de emprendedor y gerente.

**Palabras clave:** Líder, gerente, emprendedor, diferencial semántico, cultura.

---

Recibido: 22-05-12. Aceptado: 12-10-12

\* Profesor, Instituto de Estudios Superiores de Administración. e-mail: jmalave@iesa.edu.ve

\*\* Profesor, Instituto de Estudios Superiores de Administración. e-mail: rapinango@gmail.com

## *Leaders, Managers and Entrepreneurs: An Empirical Study of Attitudes and Meanings*

### **Abstract**

The training given in management schools, the teachings of business gurus and recognized publications describe the roles of leaders and managers who, beyond what is strictly cognitive, induce attitudes associated with values and ideals of a normative nature. This work studies empirically the meanings attributed to the concepts of leader, manager and entrepreneur for a group of participants in programs at a management school, through applying a questionnaire of the differential semantic type. An affinity was found between the meanings observed for leader and manager with the concepts expressed by Warren Bennis and authors of a similar orientation. An unexpected finding referred to the concept of entrepreneur, to which the traits reflected by an idealized conception of leader were attributed with greater intensity. Results suggest that, beyond a localized phenomenon in a specific group, the meanings of leader, manager and entrepreneur respond to a cultural pattern in contemporary society and call attention to the role of management schools in the training and legitimizing of attitudes toward these roles. Conclusions are that the concept of entrepreneur is found to be closer to that of leader, while the greatest differentiation occurred between the concepts of entrepreneur and manager.

**Key words:** Leader, manager, entrepreneur, semantic differential, cultural.

### **1. Introducción**

La noción de líder se ha convertido en un elemento prácticamente indisoluble de la cultura de las sociedades occidentales. Líder y liderazgo ya son fenómenos “obviamente reales”; su existencia incuestionable explica lo que ocurre en ámbitos tan diversos como el político, el religioso, el comunal o el empresarial. Lo mismo podría decirse de otras nociones, tales como grupo, poder, influencia o estratificación social. Sin embargo, hay una diferencia clave: la noción de líder parece tener una connotación positiva, o evocar una actitud favorable. La existencia de liderazgo es entendida como “algo bueno” y su ausencia como una carencia que evidencia una falla fundamental de comunidades como las organizaciones, por ejemplo.

“Liderazgo” se refiere a una clase de fenómenos cuya existencia es percibi-

da como obvia y necesaria, no a algo construido por especialistas para describir y prescribir comportamientos en las organizaciones. El liderazgo, en sí mismo, implica una virtud y las personas que desempeñan roles de líderes tienden a ser consideradas virtuosas. Cualquiera que se haya adentrado en la abundante bibliografía sobre liderazgo, organizaciones y gerencia podría llegar a estas conclusiones. Pero, ¿qué significado atribuirá un grupo social particular a la palabra líder?, ¿Qué actitud evoca el concepto “líder” en personas que no sean especialistas o académicos que hayan reflexionado sobre el tema? En el caso específico de los participantes en cursos y programas de una escuela de gerencia, ¿cuál es la actitud prevaleciente hacia el concepto de líder, comparado con otros conceptos como los de gerente o emprendedor? El hecho de haber estado expuestos a de-

terminados contenidos sobre estos temas, ¿los convierte en integrantes de una cierta "cultura" que comparten ciertos significados?, ¿Qué dice esto del rol de las escuelas de gerencia en la sociedad contemporánea?

El objetivo de la investigación fue aportar datos empíricos para iniciar una búsqueda de respuestas a estas preguntas. Específicamente, el trabajo consistió en describir y analizar de manera sistemática y cuantitativa las respuestas de un grupo de personas acerca de los conceptos de líder, gerente y emprendedor. Para ello se aplicó un instrumento del tipo diferencial semántico (DS) a dos grupos pertenecientes a poblaciones (o comunidades culturales) que pueden considerarse diferentes: 1) estudiantes de la maestría en administración del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) en Caracas, Venezuela; y 2) participantes en un programa de formación de líderes (Programa Lidera), dirigido a jóvenes dirigentes políticos, comunales y sociales, llevado a cabo por el IESA y la Universidad Católica Andrés Bello.

Según los datos correspondientes a los cuestionarios completos disponibles, el grupo de la maestría en administración estuvo integrado por 64 estudiantes, que por lo general, desempeñan roles de gerencia media, tienen una edad promedio de treinta (30) años y 43 por ciento son del sexo femenino. El grupo de participantes en el programa lidera estuvo integrado por 93 jóvenes con edad promedio de 23 años, 35 por ciento de sexo femenino y diferentes niveles de instrucción: 11 por ciento con estudios de posgrado, 61,5 por ciento con título universitario y 27,5 por ciento cursando estudios

universitarios. Ambos grupos resultan, entonces, particularmente interesantes para explorar y contrastar las percepciones de sus respectivos roles (actuales o potenciales): gerentes, líderes o emprendedores.

La investigación es de naturaleza psicométrica, pues consiste en la construcción y prueba de un instrumento para medir una variable psicológica a partir de respuestas verbales de los sujetos a un conjunto de reactivos igualmente verbales: significado entendido como forma típica de reacción de naturaleza afectiva y cognoscitiva, con un componente aprendido derivado de un proceso de mediación representacional (Osgood et al., 1957). Ahora bien, la investigación tiene también un carácter psicosocial, por cuanto el fenómeno estudiado es un resultado de la interacción: la formación de actitudes y percepciones sociales, e incluso pautas culturales de carácter más general.

Heise (2010: X) distingue dos perspectivas para caracterizar los estudios de significados y culturas, de acuerdo con Goodenough (1961) y Kashima (2002): (1) la cultura es "producida y reproducida continuamente por procesos fluctuantes pero recurrentes de creación de significado, conducidos por individuos concretos en contextos particulares" y (2) la cultura persiste en el tiempo mediante "un sistema perdurable de significados que organiza las experiencias compartidas de la gente". Los trabajos de Heise (2010) se concentran en la segunda perspectiva: encuestas dirigidas a informantes calificados, mediante cuestionarios elaborados cuidadosamente. Esta perspectiva distingue su enfoque –la encuesta cultural– de la encuesta tradicional.

La encuesta tradicional parte de un supuesto según el cual las respuestas de las personas son independientes unas de otras. El conocimiento de una población (sus tendencias centrales y diferencias) se construye a partir de muchas mediciones individuales, de acuerdo con un procedimiento de muestreo. Se busca dispersión de las respuestas y, por lo tanto, se evitan las preguntas en las que todos estén de acuerdo, que arrojen poca variabilidad (son menos interesantes).

La encuesta cultural, en cambio, pretende averiguar rasgos normativos compartidos, como creencias y sentimientos derivados de una cultura. En este caso, la información aportada por una persona permite predecir la información de otra. Si se espera la misma información de todas, basta con unas pocas personas para obtener una idea clara de ciertas normas compartidas. Se prefieren preguntas con poca variabilidad, pues las variaciones se buscan entre las preguntas, no entre las personas: "la desviación individual oscurece la uniformidad subyacente" (Heise, 2010: 2). Ante las críticas por el uso de pocos sujetos no seleccionados aleatoriamente de una población, Heise (2010: 2) responde:

"Informantes escogidos apropiadamente son aquellos cuyas respuestas representan la quintaesencia de su cultura y, mientras más normativas sean las creencias y sentimientos de los informantes, menor será el número de ellos que hará falta para obtener una visión precisa de la cultura".

El criterio para la selección de los sujetos en una encuesta cultural es, entonces, competencia o suficiencia en la cultura, en lugar de representatividad de la

muestra. Las personas que resultan mejores informantes son las que están entrenadas en la cultura, las que la viven y reproducen. Para seleccionarlas es necesario visitar los ámbitos donde ocurre la reproducción cultural, en lugar de muestrear aleatoriamente en un área geográfica dada.

Una escuela de gerencia constituye, en las sociedades contemporáneas, uno de esos ámbitos donde se produce y reproduce una cultura particular; sobre todo, en lo que se refiere a los significados de conceptos tales como gerente, líder o emprendedor. Las actividades de docencia, investigación y difusión cumplen las funciones características del mecanismo generador de una "cultura subjetiva" (estructuras de conocimiento y motivación que una sociedad provee a sus integrantes): 1) un sistema de categorización que establece realidades reconocidas culturalmente, 2) reglas implícitas que relacionan las categorías de modos tales que promueven decisiones apropiadas y 3) un sistema de sentimiento que ordena las categorías en términos de valor, importancia y urgencia (Heise, 2010). Este mecanismo puede ilustrarse con la explicación del proceso de institucionalización ofrecida por la antropóloga Mary Douglas (1987: 91), que resulta particularmente adecuada al ámbito educativo:

Nuestra interacción social consiste, en gran medida, en decirnos unos a otros qué es pensar correctamente y en censurar el pensamiento erróneo. Así es realmente como construimos instituciones, forzando las ideas de cada uno a adoptar una forma común, de manera tal que su exactitud quede demostrada simplemente por los números absolutos de asentimiento independiente.

Esa especie de contabilidad –números absolutos de asentimiento independiente que verifican la exactitud de una manera de pensar– es la que los instrumentos desarrollados por los psicólogos para medir actitudes permiten hacer evidente. Mediante las escalas apropiadas es posible identificar las categorías y sentimientos que estructuran una cultura subjetiva particular. El formato diferencial semántico constituye una excelente opción para emprender este tipo de búsquedas.

## 2. El líder como ser especial

Considere el siguiente experimento hipotético. Se presentan a un grupo de personas las palabras dinamismo, respuesta, dirección, influencia, visión, incógnita, duda, observador, subordinación y apoyo, y se pregunta cuáles se relacionan con las palabras “líder” y “seguidor”. Es muy probable que las cinco primeras se asocien con líder y las cinco últimas con seguidor. Para hacer esta predicción basta con observar lo que ocurre en la sociedad contemporánea: la palabra líder se refiere a seres especiales, que se distinguen de las personas comunes. La expresión “seres especiales” implica que, cuando se habla de líderes, no se hace referencia a personas distinguibles de otras como pueden diferenciarse unos profesionales de otros –abogados de ingenieros, por ejemplo– sino a personas que: a) tienen rasgos valorados positivamente y b) no abundan.

No es raro escuchar que de alguien con responsabilidades de dirección en una organización se diga: “es buen gerente y además es un líder”. ¿Qué es lo apreciado en ese gerente?, posiblemente

que es decidido, dice qué hay que hacer, influye en los demás, es eje de la acción. Sin duda, tales rasgos pueden ser valiosos en ámbitos del quehacer humano en los cuales unos deben dirigir a otros (o sea, en muchos ámbitos), pero lo que llama la atención es que ser líder se haya convertido en una virtud en sí misma.

Si se centra la atención en la vasta diversidad de las organizaciones contemporáneas se observará, probablemente, una amplificación de la valoración del líder. No es raro que el éxito de una organización sea atribuido a la actuación de un líder; y su fracaso, a la falta de liderazgo. Por eso es frecuente que se destinen recursos a la formación de líderes. Hay una tendencia a concebir al líder como un ser que mueve el mundo alrededor de él, lo ordena y guía, como fuerza fundamental de la cual depende lo que ocurre y lo que no ocurre.

Considere los rasgos que Barker y Coy (2003) utilizan para caracterizar al líder: humildad, coraje, integridad e imparcialidad, compasión y empatía, humor e imaginación, pasión y entusiasmo, sabiduría y juicio. Las afirmaciones de estos y muchos otros autores coinciden en el carácter virtuoso del ejercicio del liderazgo; aunque otros autores, incluso considerados clásicos en el estudio de este fenómeno, han llamado la atención sobre rasgos negativos de muchas personas calificadas de líderes. Burns (1978), por ejemplo, cuando presenta su lista de grandes líderes, excluye personajes tales como Hitler, Mussolini, Nehru y Stalin. Según Burns, estos personajes que, sin duda, impactaron las sociedades y las épocas en las que actuaron fallaban en algún rasgo moral. Incluso llega a excluir de su lista

a Gandhi porque, para él, quien encabezó el movimiento independentista de la India buscaba satisfacer su ambición de poder, algo que lo desmerecía.

La construcción social del liderazgo como una virtud sigue un razonamiento implícito muy sencillo y, quizás, circular: si una persona tiene rasgos como los señalados, indudablemente es un líder, y si una persona es considerada líder puede predecirse, con escasas probabilidades de error, que tiene todos o casi todos esos rasgos. Cualquiera podría argumentar que el conjunto de rasgos señalados tiene un carácter normativo; es decir, muestra lo que debe caracterizar al líder, no lo que es. Ciertamente, pero sucede que “lo que es” y “lo que debe ser” se han integrado en la noción de líder, de manera tal que puede resultar difícil separarlos.

### 3. Líderes y gerentes

La concepción del líder como “ser especial” se torna particularmente patente cuando se compara con la de gerente. Considerese la siguiente lista de características con las que Bennis (1989) —uno de los autores más citados sobre el tema de liderazgo en contextos organizacionales— se refiere a ambos roles (Cuadro 1).

En un trabajo clásico, publicado en Harvard Business Review, Zaleznik (1977) argumentaba que existían importantes diferencias entre líderes y gerentes. Entre otras cosas, el gerente asume el papel de actor racional centrado en los procedimientos, mientras que el líder se distingue por su orientación hacia la gente, el manejo de las emociones y la exploración de posibilidades. Ese trabajo, aparentemente escrito para mostrar las dife-

**Cuadro 1**  
**El gerente y el líder según Warren Bennis**

<b>Gerente</b>	<b>Líder</b>
Administra	Innova
Es una copia	Es el original
Mantiene	Desarrolla
Se centra en sistemas y estructuras	Se centra en la gente
Se apoya en el control	Inspira confianza
Acepta la realidad	Investiga
Tiene una visión de corto plazo	Tiene una visión de largo plazo
Pregunta cómo y cuándo	Pregunta qué y por qué
Tiene sus ojos en los resultados	Tiene sus ojos en el horizonte
Imita	Origina
Acepta el <i>statu quo</i>	Lo reta
Es el clásico soldado	Es él mismo
<u>Hace las cosas correctamente</u>	<u>Hace lo correcto</u>

Fuente: Bennis (1989: 45).

rentes personalidades de líderes y gerentes, deja en el lector la impresión de cierta superioridad de los líderes: "Mientras que los gerentes actúan para limitar las opciones, los líderes desarrollan nuevas aproximaciones a viejos problemas. Para ser efectivos, los líderes deben traducir sus ideas en imágenes que entusiasmen a la gente y, entonces, desarrollar opciones que le den sentido a esas imágenes" (Zaleznik, 1977: 77).

Este tipo de planteamientos llama la atención por su elevada concepción de los líderes. Aunque Bennis (1989) deja claro que el liderazgo requiere de la gerencia y la gerencia del liderazgo, y que, por lo tanto, una cosa no sustituye a la otra, una y otra vez se le cita para destacar el papel trascendental de los líderes, lo cual conduce irremediablemente a minimizar el rol de los gerentes. Elocuente ejemplo de ello es la comparación que la

organización Changing Minds (2012) hace entre líderes y gerentes (Cuadro 2).

Una pregunta clave es si esta manera de ver a los líderes –atribuyéndoles rasgos que los muestran superiores a los gerentes– ha echado raíces en el ámbito de la formación de gerentes y líderes, o incluso fuera de él. En otras palabras, ¿ha adquirido esta forma de presentar los conceptos de líderes y gerentes la dimensión de una "cultura", en el sentido de sistema de significados compartidos? (Geertz, 1973). Un dato concreto es que las escuelas de gerencia latinoamericanas han incorporado el tema del liderazgo a su oferta docente, bien sea por iniciativa propia o por solicitud de sus públicos, especialmente empresas que demandan sus servicios. Más aún, la oferta de formar gerentes parece hoy menos atractiva que la de formar líderes. ¿Cuán válidas son estas impresiones sobre la exaltación

**Cuadro 2**  
**Contraste entre líderes y gerentes**

Dimensión	Líder	Gerente
Esencia	Cambio	Estabilidad
Foco	Liderar personas	Manejar trabajadores
Tienen	Seguidores	Subordinados
Horizonte	Largo plazo	Corto plazo
Persiguen	Una visión	Objetivos
Aproximación	Impartir dirección	Planificar detalles
Poder	Carisma	Autoridad formal
Dinámica	Activa	Reactiva
Intercambian	Entusiasmo por trabajo	Dinero por trabajo
Quieren	Logros	Resultados
Conflictos	Lo usa	Lo evita
Reglas	Las rompe	Las sigue
Dirección	Nuevos caminos	Caminos existentes

Fuente: Changing Minds (2012).

de los líderes en las sociedades contemporáneas?, estas preguntas requieren una indagación con base en datos empíricos.

#### **4. El diferencial semántico como instrumento de medición y su aplicación en un caso concreto**

El formato DS surgió a mediados del siglo XX. El nuevo método permitía calificar los objetos actitudinales mediante escalas bipolares definidas por adjetivos opuestos e identificar tres dimensiones del afecto, correspondientes a escalas tales como: bueno-malo (evaluación), poderoso-débil (potencia) y rápido-lento (actividad) (Osgood et al., 1957). Los tres factores EPA (siglas de evaluación, potencia y actividad) mostraron, en una variedad de estudios, mayor capacidad para explicar la varianza de las mediciones y mayor estabilidad en su composición. Luego Osgood (1962) dio inicio a un proyecto de investigación transcultural para probar su generalidad. En 21 comunidades de diversos lenguajes y culturas, Osgood y sus colegas encontraron los tres factores en el mismo orden de importancia (EPA); un hallazgo resistente a cualquier crítica de etnocentrismo (Osgood et al., 1975).

Las escalas DS permiten, en general, determinar la posición de una sensación o impresión en un espacio afectivo tridimensional. Las escalas referidas al factor evaluación (bueno-malo o agradable-desagradable) miden específicamente el componente afectivo de las actitudes. Una norma cultural es una asociación afectiva, para un concepto dado,

compartida por los miembros de una cultura. Heise (2010) explica que las respuestas ubicadas en el punto neutral (o ausencia de intensidad) revelan incertidumbre acerca de las normas culturales que se aplican a los conceptos. Mientras mayor es la incertidumbre, menos extremas son las respuestas y viceversa: los sentimientos más extremos revelan mayor alineación con la norma cultural. Cuando los sujetos difieren en la asimilación de la cultura pueden producirse correlaciones espurias entre normas y mediciones, pueden agregarse en una dimensión general, oscura a simple vista.

El DS mide reacciones de las personas a estímulos (palabras, conceptos, imágenes) en forma de puntajes registrados en escalas bipolares, usualmente de siete intervalos con un punto neutral. Así, las escalas permiten medir la dirección y la intensidad de las reacciones. Los puntajes pueden combinarse de diversas maneras para describir y analizar los sentimientos de las personas; por ejemplo, perfiles de conceptos basados en promedios por dimensiones o puntajes en escalas específicas.

El DS ha sido utilizado para medir actitudes hacia diversos objetos sociales (organizaciones, roles, ocupaciones, minorías) y en ámbitos diferentes (negocios, política, familia), que pueden requerir escalas específicas, pues los modos habituales de reaccionar pueden diferir de un ámbito a otro (Heise, 1970). Por ejemplo, con el objetivo de desarrollar una taxonomía de compañías británicas, Otto et al. (2011) se propusieron identificar las dimensiones de la "personalidad" corporativa, en un sentido similar al de los rasgos de la personalidad individual, partiendo de las dimensiones del

espacio semántico de Osgood. Encontraron tres factores que podían vincularse con los factores EPA: innovación (actividad), prestigio (evaluación) y poder (potencia); sin embargo, apareció un cuarto factor –honestidad– que podía relacionarse con evaluación, pero reflejaba una dimensión clave en el ámbito de los negocios: la confianza.

La validez de las mediciones de actitudes generadas por el DS ha sido verificada, como atestiguó Heise (1970) hace ya varias décadas, mediante estudios de la capacidad predictiva de sus resultados y comparaciones con otras escalas (tipos Thurstone, Guttman y Likert). Ahora bien, Heise (1970) advirtió del cuidado que debía tenerse con conceptos prominentes o “delicados”, porque el efecto de la deseabilidad social (la tendencia a dar respuestas que se consideran aceptables socialmente) podía ser mayor en escalas más “transparentes” como las del DS. Al medir actitudes con las escalas tradicionales (tipo-Likert, por ejemplo) se registra una dimensión que resulta ser un compuesto de evaluación, potencia y actividad, por lo cual serían más resistentes a la deseabilidad social que las escalas DS reducidas a la dimensión de evaluación (las más utilizadas en la medición de actitudes).

Piotrowski y Guyette (2010) defienden el uso del DS como instrumento para medir actitudes que tienen un papel clave en diferentes áreas del mundo de los negocios. Para ilustrar su flexibilidad y aplicabilidad, reportan un estudio de las actitudes de estudiantes de negocios hacia los rescates financieros de marzo de 2008. Utilizaron escalas referidas a la dimensión de evaluación y escalas metafóricas con colores para evocar reacciones emocionales; por ejemplo, el rojo se aso-

ció con emociones fuertes. Un argumento a favor del uso de escalas DS es que, por su carácter semiproyectivo (combina procedimientos de asociación y escalas), permite superar los sesgos de respuesta, la deseabilidad social y la persuasión política a las que están sujetas las actitudes. Los autores citan varios estudios en los campos de contabilidad y auditoría en los cuales se aplica este instrumento (Asebrook, 1978; Guyette y Piotrowski, 2009; Holt y Moizer, 1990; Oliver, 1974; Piotrowski y Guyette, 2009; Wines, 2006).

Rocereto et al. (2011) investigaron un problema inherente a los estudios transculturales: la equivalencia de los puntuajes que hace posible la comparación de mediciones entre culturas. Algunos sesgos de respuesta, como el estilo de respuesta extrema (ERE) inducido por el tipo de formato utilizado, pueden diferir sistemáticamente de una cultura a otra. Para constatar la presencia de este tipo de sesgos aplicaron dos formatos –Likert y DS– en dos culturas –Estados Unidos y Corea del Sur– que representaran orientaciones individualistas y colectivistas (Hofstede, 1980). Encontraron mayor presencia de ERE con el formato Likert en general, mayor ERE con Likert entre estadounidenses que entre coreanos y ninguna diferencia significativa entre ambas culturas con el DS. Concluyeron que el uso del formato DS puede generar más confianza en la equivalencia de las mediciones en culturas diferentes. En efecto, las respuestas de los sujetos en los cuestionarios pueden ser influidas por factores ajenos al contenido de la pregunta, como es la escala de puntuación (Paulhus, 1991). Se ha observado que, en comparación con los occidentales, los asiáticos tienden a evitar los

puntos extremos de las escalas (Douglas y Craig, 1983). Una fuente de errores no aleatorios de medición conduce a interpretaciones erróneas de actitudes y, dada su naturaleza sistemática, puede elevar la confiabilidad de un instrumento, pero reducir su validez.

Una respuesta extrema en una escala DS significa que un sujeto siente que el concepto posee completamente una cualidad (totalmente bueno o malo, por ejemplo); por ello, sea cual fuere la cultura, parecen menos probables las elecciones extremas en este tipo de escalas. La estructura de estas escalas requiere prestar más atención al contenido del ítem y, así, reduce cualquier tendencia de respuesta automática; sobre todo, si las anclas bipolares difieren en cada ítem, al presentarlas de manera aleatoria.

El instrumento aplicado en este trabajo consistió en 25 escalas de siete intervalos, definidas por pares de adjetivos o atributos opuestos referidos a los conceptos líder, gerente y emprendedor (Cuadro 3). Inicialmente fueron seleccionados los conceptos "líder" y "gerente", con el propósito de explorar si las diferencias percibidas por los sujetos se relacionaban con las ideas más difundidas acerca de sus significados. Las escalas seleccionadas incluyeron, en primer lugar, los atributos derivados de la caracterización de líderes y gerentes que se encuentra en la bibliografía popular sobre el tema (las ideas expuestas por Warren Bennis y otros autores de similar orientación). Este conjunto de atributos se complementó con otros seleccionados por los autores para hacer menos evidente la tarea de comparar los conceptos, según las orientaciones di-

fundidas por académicos y consultores, y explorar asociaciones con otros atributos. Este segundo conjunto incluyó adjetivos que suelen ser utilizados para expresar otras características de líderes o gerentes, dos escalas relacionadas con la dimensión actividad del espacio semántico de Osgood (activo-pasivo y lento-rápido) que podría resultar significativa en este contexto y otros atributos de naturaleza claramente metafórica.

Posteriormente se incluyó un concepto adicional –"emprendedor"– por tres razones principales: 1) evitar en lo posible la comparación directa entre los conceptos líder y gerente ("disimular" la tarea con la inclusión de un tercer concepto); 2) comenzar a explorar empíricamente las relaciones entre los tres conceptos en un sentido relacionado con la indagación histórica de Mayo y Nohria (2005) sobre la presencia de atributos correspondientes a cada categoría entre los principales ejecutivos estadounidenses durante el siglo veinte; y 3) estudiar las reacciones hacia un concepto que ha adquirido una relevancia creciente en la enseñanza de las escuelas de gerencia por su impacto social y económico, no sólo en América Latina.

## **5. Significados de líder, gerente y emprendedor: los hallazgos**

En la aplicación del instrumento las escalas se presentaron en forma aleatoria, tanto en su secuencia como en su polaridad, para cada concepto (líder, gerente y emprendedor, en ese orden). En vista de la naturaleza del instrumento (asocia-

**Cuadro 3**  
**Escalas seleccionadas**

Escalas	Criterios de selección	Escalas	Criterios de selección
Administrador (1)-Innovador (7) Mantiene (1)-Desarrolla (7) Acepta (1)-Cuestiona (7) Procedimientos (1)-Personas (7) Control (1)-Confianza (7) Corto plazo (1)-Largo plazo (7) Imita (1)-Inventa (7) Estabilidad (1)-Cambio (7) Táctico (1)-Estratégico (7) Programado (1)-Espontáneo (7)	Atributos diferenciadores de líderes y gerentes	Decide (1)-Consulta (7) Habla (1)-Escucha (7) Reservado (1)-Abierto (7) Directo (1)-Indirecto (7) Común (1)-Especial (7) Mayoría (1)-Minoría (7)	Otros atributos de líderes o gerentes
Pasivo (1)-Activo (7) Lento (1)-Rápido (7)	Dimensión actividad de Osgood	Madurez (1)-Juventud (7) Abajo (1)-Arriba (7) Cerebro (1)-Corazón (7) Agua (1)-Fuego (7) Tierra (1)-Aire (7) Raíces (1)-Frutos (7) Rojo (1)-Verde (7)	Posibilidad de asociación metafórica

Nota: los números 1 y 7 indican la polaridad asignada por los autores a cada escala.

ción concepto-escala) se llevaron a cabo análisis diferenciados para cada concepto y para cada grupo (Maestría y Lidera), con el fin de comparar sus respuestas.

Para el análisis de confiabilidad se calcularon coeficientes alfa de Cronbach (Tabla 1). Los resultados pueden considerarse bajos para un instrumento psicométrico estándar (en particular, en el caso del concepto "líder"); aunque, como señala Heise (2010) para el caso de las encuestas culturales, un alto grado de alineación con la norma cultural suele reflejarse en un bajo coeficiente de confiabilidad. Las preguntas más reveladoras en la encuesta cultural son aquellas que registran las tendencias más claras, con menor dispersión o mayor consenso.

**Tabla 1**  
**Análisis de confiabilidad (coeficientes alfa)**

Grupos	Conceptos		
	Líder	Gerente	Emprendedor
Maestría	0,43	0,71	0,64
Programa			
Lidera	0,53	0,69	0,52
Total	0,50	0,70	0,60

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de las respuestas más intensas (medianas menores que 3 y mayores que 5) permite apreciar esas tendencias más claras que revelan la presencia de una norma (asociación afectiva con un concepto) compartida, en el sentido planteado por Heise (2010): las res-

puestas extremas revelan alineación con la norma cultural, mientras que las respuestas centrales revelan incertidumbre acerca de la norma que debe aplicarse al concepto. Las respuestas de los estudiantes de la maestría en administración ante el concepto "líder", en comparación con los del programa lidera, sugieren una

mayor exposición a la información difundida por académicos y gurús acerca de este concepto (entrenamiento en una cultura particular) y una gama más amplia de asociaciones afectivas (Cuadro 4). Llama la atención el menor número de reacciones intensas al concepto "gerente" en ambos grupos, lo cual puede indicar me-

**Cuadro 4**  
**Respuestas extremas en los grupos estudiados (medianas por escalas)**

Grupo	Líder	Gerente	Emprendedor
Maestría en Administración	Abierto (6,0)	Activo (6,0)	Abierto (6,0)
	Activo (7,0)	Directo (2,0)	Activo (7,0)
	Arriba (6,0)	Programado (2,0)	Arriba (6,0)
	Confianza (6,0)	Rápido (6,0)	Cambio (6,0)
	Desarrolla (6,0)		Confianza (6,0)
	Directo (2,0)		Cuestiona (6,0)
	Especial (6,0)		Decide (2,0)
	Estratégico (6,0)		Desarrolla (7,0)
	Innovador (6,0)		Directo (2,0)
	Inventa (6,0)		Especial (6,0)
	Mayoría (2,0)		Espontáneo (6,0)
	Personas (6,0)		Frutos (6,0)
	Rápido (6,0)		Fuego (6,0)
			Innovador (6,0)
			Inventa (6,0)
			Juventud (5,5)
			Minoría (6,0)
			Rápido (6,0)
Grupo	Líder	Gerente	Emprendedor
Programa Lidera	Abierto (6,0)	Activo (6,0)	Abierto (6,0)
	Activo (7,0)	Arriba (6,0)	Activo (7,0)
	Confianza (5,5)	Cerebro (2,0)	Cambio (6,0)
	Desarrolla (6,0)	Directo (2,0)	Decide (2,0)
	Directo (2,0)	Estratégico (6,0)	Desarrolla (6,0)
	Especial (6,0)	Programado (2,0)	Directo (2,0)
	Inventa (6,0)		Especial (6,0)
			Espontáneo (6,0)
			Innovador (6,0)
			Inventa (7,0)

Nota: se incluyen solamente las escalas con medianas menores que 3 y mayores que 5 (se excluyen las respuestas centrales) y para cada escala se coloca el polo correspondiente a la dirección de la reacción.

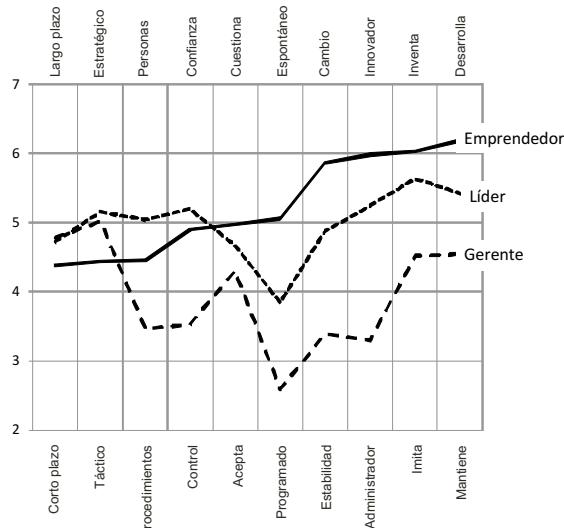
Fuente: Elaboración propia.

nor claridad de las asociaciones referidas al concepto o que el concepto posee menor capacidad para evocarlas. Ambos grupos coinciden en atribuir al gerente los rasgos activo, directo y programado. El caso contrario, y que llama mucho más la atención, es el del concepto "emprendedor", pues fue objeto del mayor número de reacciones intensas en ambos grupos; aunque se destaca el grupo de la maestría, que registra reacciones intensas incluso en escalas abiertamente metafóricas como fuego y frutos.

Los resultados de la aplicación de un formato DS suelen presentarse en la forma de perfiles de conceptos, que muestran asociaciones concepto-escala utilizando una medida de tendencia central. El Gráfico 1 muestra los perfiles de los conceptos estudiados, según las es-

calas derivadas de los atributos diferenciadores de líderes y gerentes (motivación original de este trabajo). Se utilizan los promedios porque permiten apreciar mejor las diferencias que las medianas, y, con el mismo fin, se ordenaron de menor a mayor con respecto al concepto "emprendedor" que por lo general evocó reacciones más intensas. La posición ocupada por este concepto en la mayoría de las escalas fue un resultado imprevisto (la principal motivación para incluirlo en el estudio fue "disimular" la tarea de comparar los conceptos "líder" y "gerente"). El concepto "líder" registró promedios superiores (en el sentido esperado) a los del concepto "gerente", excepto en la escala corto plazo-largo plazo (que, como se verá más adelante, funcionó de modo inverso).

**Gráfico 1**  
**Perfiles de conceptos según atributos diferenciadores de líderes y gerentes (promedios por escalas)**



Fuente: Elaboración propia.

Para explorar la existencia de dimensiones subyacentes a la variedad de respuestas de los informantes, con fines meramente ilustrativos, se llevaron a cabo análisis de componentes principales con rotación Varimax para cada concepto por separado (25 escalas), con base en las respuestas del grupo total. Los resultados no muestran estructuras

sencillas o fácilmente discernibles a primera vista. Para el concepto "líder" se obtuvieron nueve factores que explican el 62,4 por ciento de la varianza; para el de gerente, ocho que explican 59,9 por ciento; y para el de emprendedor, ocho que explican 55,8 por ciento (Tabla 2).

Los resultados referidos al concepto "líder" permiten discernir una primera di-

**Tabla 2**  
**Matrices de componentes rotados por conceptos**

Líder			Gerente			Emprendedor		
Escala	Factor	Carga	Escala	Factor	Carga	Escala	Factor	Carga
Administrador-Innovador	1	0,53	Estabilidad-Cambio	1	0,62	Mantiene-Desarrolla	1	0,59
Estabilidad-Cambio	1	0,51	Madurez-Juventud	1	0,59	Administrador-Innovador	1	0,48
Mantiene-Desarrolla	1	0,36	Administrador-Innovador	1	0,40	Imita-Inventa	1	0,47
			Cerebro-Corazón	1	0,27			
Pasivo-Activo	2	0,54				Lento-Rápido	2	0,52
Común-Especial	2	0,31	Imita-Inventa	2	0,46	Reservado-Abierto	2	0,33
Lento-Rápido	2	0,28	Abajo-Arriba	2	0,45	Programado-Espontáneo	2	0,28
			Reservado-Abierto	2	0,39			
Agua-Fuego	3	0,56				Mayoría-Minoría	3	0,52
Procedimientos-Personas	3	0,36	Acepta-Cuestiona	3	0,56	Acepta-Cuestiona	3	0,30
			Táctico-Estratégico	3	0,31	Estabilidad-Cambio	3	0,27
Cerebro-Corazón	4	0,67						
Programado-Espontáneo	4	0,44	Directo-Indirecto	4	(0,70)	Cerebro-Corazón	4	0,48
Corto plazo-Largo plazo	4	(0,37)	Común-Especial	4	0,39	Control-Confianza	4	0,28

Nota: las matrices se reducen a los cuatro primeros factores, las cargas factoriales se presentan elevadas al cuadrado (excluyendo las inferiores a 0,25) y se indican entre paréntesis las cargas negativas.

Fuente: Elaboración propia.

mensión subyacente integrada por las escalas 1) administrador-innovador, 2) estabilidad-cambio y 3) mantiene-desarrolla, que refleja la actitud hacia los roles de líder y gerente derivada de la caracterización de Bennis, y podría denominarse "innovación". Dos escalas (pasivo-activo y lento-rápido) forman el segundo factor (referido claramente al factor actividad de Osgood) que podría denominarse "dinamismo"; pero no es evidente su relación con la escala común-especial, lo que podría considerarse un caso de correlación espuria.

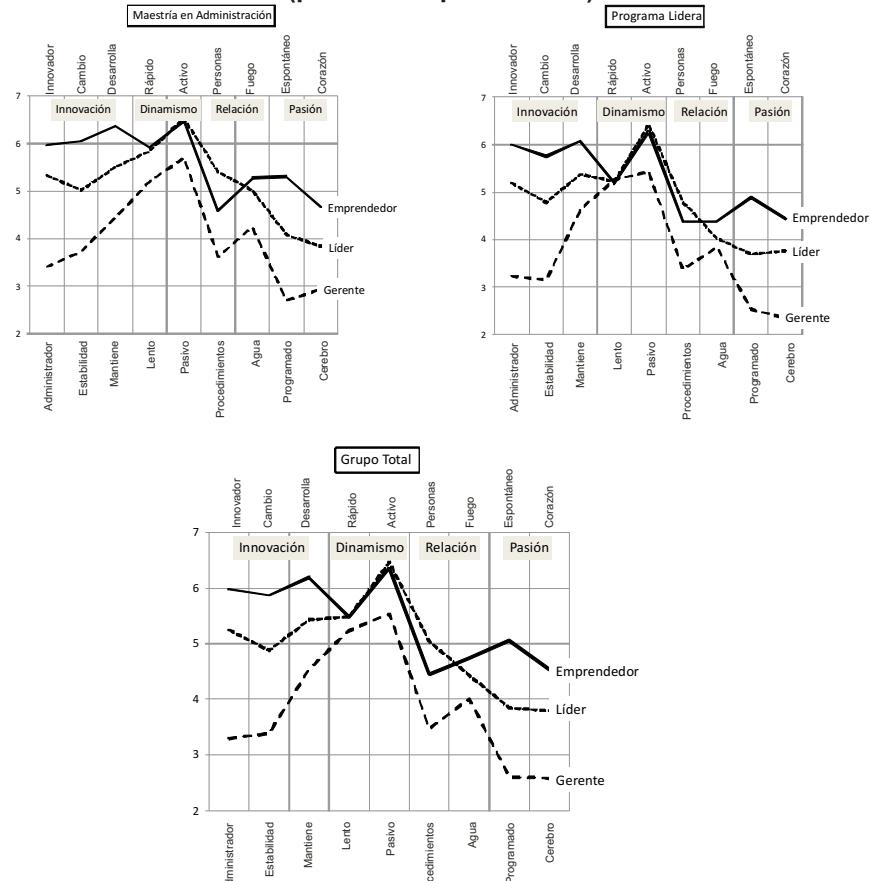
La escala metafórica agua-fuego se relaciona con la escala procedimientos-personas en el tercer factor que, sin ser obvio su significado, podría denominarse "relación" por el tipo de actitud evaluativa implícita: de la frialdad procedural al calor humano. El cuarto factor estaría integrado por las escalas programado-espontáneo, cerebro-corazón y corto plazo-largo plazo (con polaridad invertida), y podría denominarse "pasión"; pues sugiere un tipo de reacción afectiva más emocional que la indicada por un horizonte de planificación, debido a la presencia de la escala metafórica cerebro-corazón.

Estos resultados pueden representarse gráficamente mediante perfiles o mapas multidimensionales (ubicando los conceptos con puntos definidos

por distancias), a partir de promedios de las escalas por dimensión o seleccionado alguna escala representativa de cada dimensión. El Gráfico 2 muestra los perfiles basados en las escalas agrupadas por factores, para los dos grupos estudiados y el grupo total.

Los perfiles muestran, en primer lugar, que no hay diferencias importantes entre los dos grupos (jóvenes líderes participantes en el programa líder y gerentes medios estudiantes de la maestría en administración). Los perfiles por factores permiten apreciar las distancias entre los conceptos. Si bien el propósito original era explorar el contraste entre los conceptos líder y gerente, llama la atención que el mayor contraste se observó entre los de emprendedor y gerente. Al concepto de emprendedor se atribuyeron con mayor intensidad los rasgos asociados con el factor innovación (innovador, desarrolla y cambio). Mientras que al concepto de gerente se asociaron con mayor intensidad los atributos relacionados con el factor pasión en el polo opuesto (programado y cerebro). Las respuestas más intensas en el concepto líder se registran en los factores dinamismo e innovación.

**Gráfico 2**  
**Perfiles de conceptos según atributos agrupados por factores**  
**(promedios por escalas)**



## 6. Conclusiones

Los conceptos de líder y gerente evocan significados diferentes, en los grupos estudiados. Con el concepto de líder se asocian claramente atributos tales

como innovar, desarrollar, cambio, énfasis en las personas, confianza, espontáneo y corazón; mientras que al de gerente, comparativamente, se atribuyen los rasgos opuestos: administrar, mantener,

estabilidad, énfasis en los procedimientos, control, programado y cerebro.

Estos patrones de respuestas se asemejan a las concepciones contrastantes de líderes y gerentes expuestas por Warren Bennis y otros académicos y consultores en el campo de la gerencia. ¿Qué refleja este hallazgo? ¿Se ha generalizado de tal modo esta manera de concebir a líderes y gerentes que ha sido internalizada por un grupo de jóvenes venezolanos?, quizá pueda explicarse, más fácilmente, este hecho en el caso de los estudiantes de la maestría en administración; porque estarían más expuestos a estas ideas. Pero en el caso de los jóvenes del programa lidera no puede darse por sentada tal exposición. ¿Formarán parte de la cultura contemporánea estas nociones de líder y gerente que, ante ciertos estímulos, se manifiestan de manera tan evidente?

El trabajo realizado consistió en presentar un conjunto de estímulos verbales y registrar respuestas verbales. Lo cierto es que tales respuestas pueden reflejar no sólo un conocimiento específico de los conceptos de líder y gerente sino, también, percepciones compartidas, estereotipos de roles sociales, concepciones idealizadas, valores, aspiraciones o expresiones de deseabilidad social. Lo más probable es que todo esto se integre en tales respuestas. Los resultados de este trabajo pueden muy bien reflejar la condición señalada de inseparabilidad de "lo que es" y "lo que debe ser" en una noción como la de líder.

La inclusión del concepto de emprendedor, guiada inicialmente por razones metodológicas, condujo a un hallazgo inesperado. El emprendedor resultó

objeto de las reacciones más intensas, precisamente, en los atributos utilizados por Bennis y sus seguidores para contrastar a líderes y gerentes (innovación, desarrollo, invención, cambio, entre otros). Los perfiles muestran el concepto de emprendedor más cercano al de líder, mientras que la mayor diferenciación ocurrió entre los conceptos de emprendedor y gerente. Incluso, algunos atributos claramente metafóricos, incluidos en el estudio con fines meramente exploratorios, se ajustaron a este patrón de respuestas: emprendedor fue asociado más con fuego y aire; y gerente, con agua y tierra. ¿Es este un resultado circunscrito a la muestra estudiada o el reflejo de una concepción más amplia perteneciente a la cultura actual?, ¿significará esto que el concepto de emprendedor se ha convertido en una figura idealizada como virtuosa, aún más que la de líder?

Estas concepciones de líderes, gerentes y emprendedores se encuentran también, en cuanto expresiones culturales, en las orientaciones manifiestas en la enseñanza, la investigación e incluso las misiones declaradas de las escuelas de gerencia. En una perspectiva histórica puede apreciarse la siguiente evolución en el eje temático de análisis, interpretaciones, diagnósticos y aspiraciones: de administrador a gerente, de gerente a líder y de líder a emprendedor. Pero las escuelas de gerencia no sólo reflejan orientaciones culturales, sino que también reforzan y legitiman esas actitudes en las que se hacen inseparables "lo que es" y "lo que debe ser".

Los resultados de este trabajo conducen, entonces, a reflexiones e hipótesis acerca del rol de las escuelas de ge-

rencia que abren una línea de investigación de gran importancia y, hasta cierto punto, urgencia para la sociedad contemporánea y, en particular, para un país como la Venezuela actual. La exploración del fenómeno de generalización cultural de los significados de estos conceptos requerirá un estudio más amplio, con grupos representativos de diferentes roles sociales, niveles de educación y ámbitos geográficos, no sólo estudiantes de una escuela de gerencia. En cuanto al instrumento utilizado, siempre es posible refinar la composición del conjunto de escalas e incluso adaptarla a comunidades lingüísticas particulares, mediante la búsqueda de adjetivos y opuestos en muestras similares. Una nueva versión del instrumento debería incluir, además, escalas relacionadas específicamente con los factores EPA de Osgood, para explorar sus relaciones con factores más específicos, como los encontrados en este trabajo, y al mismo tiempo asegurar la inclusión de la dimensión explícitamente afectiva del factor evaluación y la dimensión de potencia (que, en este contexto, probablemente tenga una connotación de poder). También es posible incluir expresiones diferentes de los mismos conceptos o conceptos ligeramente diferentes; por ejemplo, utilizar los conceptos "empresario", "dirigente" o "ejecutivo", para explorar sus asociaciones y sus diferencias con las reacciones a los conceptos de líder, gerente y emprendedor. Podrían también probarse hipótesis referidas al efecto del orden de presentación de los conceptos en el cuestionario; por ejemplo, comparar los resultados obtenidos con el orden original (líder, gerente, emprendedor) con los de cuestionarios en

los cuales se presenten aleatoriamente los conceptos. Por último, si bien es cierto que, en la perspectiva de la encuesta cultural, el tamaño de la muestra no se juzga por su representatividad, sino por el conocimiento que tengan los informantes de la cultura en estudio, es necesario asegurar los números de sujetos requeridos para los cálculos implicados en los análisis de factores. Otra opción que vale la pena explorar es la aplicación de cuestionarios por Internet.

## Referencias bibliográficas

- Asebrook, Richard (1978). Attitude measurement and the government auditor. *Government Accountants Journal*. Vol. 27, pp. 46-51.
- Barker, Carolyn y Coy, Robyn (eds.) (2003). *The seven heavenly virtues of leadership*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Bennis, Warren (1989). *On becoming a leader*. Reading: Addison-Wesley.
- Burns, James (1978). *Leadership*. Nueva York: Harper & Row.
- Changing Minds (2012). Leadership vs. Management. Disponible: [http://changing-minds.org/disciplines/leadership/articles/manager\\_leader.htm](http://changing-minds.org/disciplines/leadership/articles/manager_leader.htm). Consulta: 2012, enero 15.
- Douglas, Mary (1987). *How institutions think*. Londres: Routledge.
- Douglas, Susan y Craig, Samuel (1983). *International marketing research with S.P. Douglas*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Geertz, Clifford (1973). *The interpretation of cultures*. Nueva York: Basic Books.
- Goodenough, Ward (1961). Comments on cultural evolution. *Daedalus*. Vol. 90. No. 3, pp. 521-528.

- Guyette, Roger y Piotrowski, Chris (2009). Attitudes of corporate tax students toward general business concepts. *Organization Development Journal*. Vol. 27. No. 1, pp. 65-70.
- Heise, David (1970). The semantic differential and attitude research. En Summers, Gene (ed.), *Attitude measurement*, pp. 235-253. Chicago: Rand McNally.
- Heise, David (2010). *Surveying cultures: discovering shared conceptions and sentiments*. Hoboken: Wiley.
- Hofstede, Geert (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hill: Sage.
- Holt, Graham y Moizer, Peter (1990). The meaning of audit reports. *Accounting and Business Research*. Vol. 20. No. 78, pp. 111-117.
- Kashima, Yoshihisa (2002). Culture and self: a cultural dynamic analysis. En Kashima, Yoshihisa; Foddy, Margaret y Platow, Michael (eds.), *Self and identity: personal, social, and symbolic*, pp. 207-226. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Mayo, Anthony y Nohria, Nitin (2005). *In their time: the greatest business leaders of the twentieth century*. Boston: Harvard Business School Press.
- Oliver, Bruce (1974). The semantic differential: a device for measuring the interprofessional communication of selected accounting concepts. *Journal of Accounting Research*. Vol. 12. No. 2, pp. 299-320.
- Osgood, Charles (1962). Studies on the generality of affective meaning systems. *American Psychologist*. Vol. 17. No. 1, pp. 10-28.
- Osgood, Charles; Suci, George y Tannenbaum, Percy (1957). *The measurement of meaning*. Chicago: University of Illinois Press.
- Osgood, Charles; May, William y Miron, Murray (1975). *Cross-cultural universals of affective meaning*. Urbana: University of Illinois Press.
- Otto, Philipp; Chater, Nick y Stott, Henry (2011). The psychological representation of corporate "personality". *Applied Cognitive Psychology*. Vol. 25. No. 4, pp. 605-614.
- Paulhus, Delroy (1991). Measurement and control of response bias. En Robinson, John; Shaver, Phillip y Wrightsman, Lawrence (eds.). *Measures of personality and social psychological attitudes*, pp. 17-59. San Diego: Academic Press.
- Piotrowski, Chris y Guyette, Roger (2009). How potent do business students view the IRS and related business issues? *Organization Development Journal*. Vol. 27. No. 3, pp. 97-101.
- Piotrowski, Chris y Guyette, Roger (2010). The case for the semantic differential in organizational and business research. *Journal of Instructional Psychology*. Vol. 37. No. 4, pp. 337-339.
- Rocereto, Joseph; Puzakova, Marina; Anderson, Ralph y Kwak, Hyokjin (2011). The role of response formats on extreme response style: a case of Likert-type vs. semantic differential scales. *Advances in International Marketing*. Vol. 22: Measurement and research methods in international marketing, pp. 53-71.
- Wines, Graeme (2006). The connotative meaning of independence in alternative audit contexts: an exploratory study. *Pacific Accounting Review*. Vol. 18. No. 1, pp. 90-123.
- Zaleznik, Abraham (1977). Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review*. Vol. 55. No. 3, pp. 67-78.