



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DIMENSIONES DE LIDERAZGO PARA CENTROS DE
EVALUACIÓN A PARTIR DE REDES SEMÁNTICAS
NATURALES: UNA PROPUESTA METODOLÓGICA.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

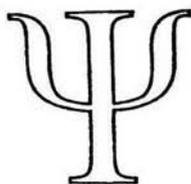
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA

ENRIQUE JAVIER CAMARILLO PADRÓN

ASESOR:

DR. JESÚS FELIPE URIBE PRADO



MÉXICO, D.F.

2004



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A mi madre Ruth por su empeño para seguir viviendo.

Expreso mi reconocimiento a mi familia Rosalba, José, Bibí, Rodrigo, Norma, Jaime, Ana, Guillermo y Daniel.

Al Líder de su propia vida: mi Coronel: Enrique Jaime Camarillo Reyes

Mi agradecimiento y profunda admiración a la Universidad Nacional Autónoma de México.

Con gran aprecio al Dr. Jesús Felipe Uribe Prado por su apoyo y orientación para la realización de este proyecto.

Agradezco a todos y cada uno de mis Maestros de la Facultad de Psicología con un respetuoso reconocimiento a los profesores que conformaron el grupo de sinodales: Mtra. Mirna Rocío Valle Gómez, Lic. Carmen Gerardo Pérez, Lic. Isaura Elena López Segura, Lic. Miriam Camacho Valladares.

A mis amigos: Armando, Gabo, Ana María, Sandra, Raúl, Nuría, y Ana

México, D.F. a 5 de abril de 2004

A todos ellos gracias por ser quienes soy.

Enrique Javier Camarillo Padrón

A Lidia Rocío con todo mi amor

RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito proponer la creación de dimensiones de liderazgo culturalmente determinadas para su uso como parte del método de Assessment Centers. Dicha propuesta se apoyó en el uso de redes semánticas naturales aplicadas a una muestra de 200 sujetos divididos en dos grupos, estudiantes y trabajadores de sexo femenino y masculino, entre 20 y 34 años de edad, a los cuales se les aplicó un instrumento de redes semánticas. Por último los resultados obtenidos se analizaron obteniendo las convergencias conceptuales entre los grupos, así como, correlacionando los resultados en los sexos masculino y femenino y entre estudiantes con trabajadores.

ÍNDICE

Introducción	9
CAPÍTULO 1	
EL LÍDER	11
1.1 Líder y seguidores	12
1.2 El líder y el poder	17
1.3 El líder y las organizaciones	20
CAPÍTULO 2	
REDES SEMÁNTICAS NATURALES	28
2.1 Origen del estudio de la memoria semántica	29
2.2 Memoria semántica	31
2.3 El significado	34
CAPÍTULO 3	
CENTROS DE EVALUACIÓN	40
3.1 Historia	40
3.2 Definición	43
3.3 Investigación Internacional sobre Assessment Center	47
3.4 Investigación sobre Assessment Center en México	48
CAPÍTULO 4	
MÉTODO	53
4.1 Planteamiento del problema	53
4.2 Variables	54
4.3 Población y muestra	54
4.4 Diseño	55
4.5 Instrumento	55

CAPÍTULO 5

RESULTADOS	58
5.1 Clasificación por sexo y ocupación	58
5.2 Clasificación por Ocupación	68
5.3 Muestra total	75
DISCUSIÓN	86
CONCLUSIONES	95
REFERENCIAS	99
ANEXOS	103

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA.	TÍTULO DE TABLA	Página.
1	Investigación de Centros de Evaluación en México	50
2	Tamaño de la red por grupos de sexo, Ocupación y totales.	58
3	Puntajes de carga afectiva por sexo y ocupación	59
4	NR para la definición Toma de Decisiones por sexo	60
5	NR para la definición Poder por sexo	61
6	NR para la definición Guía de grupo por sexo	62
7	NR para la definición Autoridad por sexo	63
8	NR para la definición Logro de Cooperación por sexo	64
9	NR para la definición Identificación por sexo	65
10	TR por Ocupación	68
11	Puntajes de Carga Afectiva por Ocupación	68
12	NR para la definición Identificación por Ocupación	69
13	NR para la definición Toma de Decisiones por Ocupación	70
14	NR para la definición Poder por Ocupación	71
15	NR para la definición Guía de grupo por Ocupación	72
16	NR para la definición Autoridad por ocupación	73
17	NR para la definición Logro de Cooperación por sexo	74
18	TR Totales por Definición	76
19	Frecuencia de definidoras por Carga Afectiva total	76
20	Red Semántica total para la definidora Autoridad	77
21	Red Semántica total para la definidora Logro de Cooperación.	79
22	Red Semántica total para la definidora Guía de grupos	81
23	Red Semántica total para la definidora Poder	82
24	Red Semántica total para la definidora Toma de Decisiones	84
25	Red Semántica total para la definidora Identificación	85
26	Dimensiones del Liderazgo	88

ÍNDICE DE GRÁFICOS

		Pág.
Gráfica 1	NR Para La definidora Autoridad en la Muestra Total	78
Gráfica 2	NR Para la definidora Logro de Cooperación	80
Gráfica 3	NR Para la definidora Guía de grupo	81
Grafica 4	NR Para la definidora Poder	83
Gráfica 5	NR Para la definidora Toma de Decisiones	84
Gráfica 6	NR Para la definidora Identificación	85

INTRODUCCIÓN

La psicología industrial es fuente de nuevas metodologías que coadyuvan en la administración del recurso humano dentro de las organizaciones. Las pruebas psicométricas utilizadas en la selección técnica de personal representan tan solo un ejemplo de estas aportaciones, otra aportación lo son los Centros de Evaluación como parte de una amplia gama de instrumentos al servicio del psicólogo, que ayudan a cubrir la necesidad de tecnologías científicas en esta materia.

Los Centros de Evaluación, tal como lo apunta Uribe (1996), es un método que tiene como fin la medición de conductas, llamadas dimensiones, que debe tener confiabilidad, validez y estandarización. Se utiliza más de una técnica de medición y más de un evaluador para otorgar calificaciones, mismas que se obtendrán después de un proceso de consenso. Los evaluadores son supervisados por un administrador y su aplicación debe llevarse a cabo en términos éticos. Este autor también nos menciona la necesidad de una aplicación apropiada del método mediante investigación, no con traslados mecánicos de tecnología.

Uno de los propósitos de este trabajo es la determinación cultural de las dimensiones del liderazgo para su uso como parte de la metodología de los Centros de Evaluación, lo anterior mediante la propuesta de la técnica de Redes Semánticas hecha por Reyes (1993), partiendo de que las manifestaciones conductuales tienen cierto sustrato común universal (Éticas) pero tienen también, características culturalmente específicas (Emicas) Harris (1996), y que su significado actúa como mediador entre el objeto y las conductas.

El líder es espejo de su grupo y ha sido estudiado desde diferentes enfoques, encontramos líneas para su estudio basadas en un enfoque unidimensional, donde el líder es portador de rasgos físicos especiales o bien de un carisma de tipo mágico que hacen del líder un ser extraordinario como lo es la visión del líder de Le Bon Citado por Moscovici (1981). Otras aproximaciones en el estudio del líder son las realizadas por Barba (1993), y por Ibarra (1987), en las cuales aparece una idea del líder ligado al poder en las organizaciones y como parte de una necesidad del capital para lograr un control sobre el proceso del trabajo y como fuente de mecanismos técnicos eficientes para justificar ideológicamente los sistemas coercitivos en el trabajo.

La idea de un líder de carácter bidimensional es abordada por Blake y Mouton, y posteriormente por Hersey y Blanchard en 1973. El líder como un fenómeno multifactorial es estudiado en los trabajos como los de Bocio y Cols (1995), quienes proponen un cuestionario de liderazgo multifactorial basado en los trabajos de Bass, en Morales(1994).

Es en el capítulo 2 donde se presentan aspectos del origen de los estudios de la memoria semántica y su importancia para las redes semánticas y su relación con la construcción de los significados, deteniéndonos en la recuperación de los elementos específicos de los sujetos y no sólo sus interpretaciones.

En el capítulo 3 se lleva a cabo una revisión teórica y conceptual relacionada con el tema de los Centros de Evaluación, iniciando con la historia del método y sus características, también se abordan diferentes aspectos de la investigación en esta materia, tanto dentro como fuera de nuestro país.

Todo lo citado nos lleva a que en el capítulo 4 se detalle el planteamiento metodológico de esta investigación así como la ulterior presentación de los resultados. De acuerdo a lo anterior, en el presente trabajo se trató de determinar los significados del liderazgo para los influenciados, basados en la interacción que los sujetos tienen como parte de un grupo social. Finalmente se propone la construcción de las dimensiones culturalmente determinadas como parte de la evaluación del liderazgo mediante el método de Centros de Evaluación. Dicha determinación se realizó en base a una revisión de la bibliografía existente a fin de identificar los elementos centrales que estuvieron presentes en la definición del constructo Líder, una vez obtenidos estos elementos o nodos centrales se procedió a la aplicación de las redes semánticas y al análisis estadístico para la obtención de las palabras con mayor peso semántico para cada nodo central y su posterior utilización en la conformación del manual de dimensiones del liderazgo.

CAPÍTULO 1

EL LÍDER

CAPÍTULO 1

EL LÍDER

Para la psicología, la relación individuo sociedad, ha sido un tema de gran importancia, lo anterior debido a que existe una interacción constante entre los individuos que componen la sociedad. En el estudio de esta interacción existen diversas aproximaciones, mismas que van desde aquellas que pretenden abordar el estudio de los componentes de esta relación por separado y resaltando una postura unidireccional, y por otro lado, posturas que sugieren considerar un tercer elemento que aporta sentido a la interacción: constituida por el individuo, la sociedad y la cultura, que se refiere a un todo complejo que incluye a conocimientos, creencias, valores, etc, que poseen los seres humanos y que de alguna manera regulan el lenguaje, la percepción y nuestra manera de actuar. Constituyendo así una carga o influencia social que determina la forma de construir la realidad y de construir nuestra relación con el otro, en donde él interprete de la realidad como lo menciona Roice en Montero (1994), no es un sujeto aislado, sino un sujeto comunitario.

En este capítulo se expondrá una visión general del estudio del líder, como elemento de la interacción arriba señalada. Tratando de abordar la interacción entre el líder y seguidor de manera tal que nos permita superar visiones parciales del fenómeno, revisaremos también el liderazgo ligado al poder e intentaremos conocer algunos aspectos del liderazgo organizacional.

1.1 LÍDER Y SEGUIDORES

Nuestra vida transcurre inmersa en una gran variedad de influencias culturales, ideológicas, físicas, económicas y psicosociales. Desde su nacimiento el hombre es sujeto de interacciones individuales que paulatinamente modulan su percepción de la realidad. Así pues,

existe una tendencia natural del ser humano para unirse con otros individuos para alcanzar sus objetivos y lograr la satisfacción de sus necesidades. Maslow (1982); From (1972).

De esta manera, el hombre se halla envuelto en una urdimbre de relaciones. Respecto de ésta interacción Morales (1994), opina que esta interacción queda reducida a aspectos materiales y se hablará de interacción siempre que confluyan en espacios y tiempos individuos que de uno u otro modo se necesitan entre sí.

En el presente trabajo esta interacción será muy relevante, siempre encuadrada en un contexto cultural, teniendo especial importancia los procesos psicosociales que influyen en ella.

Todos los humanos viven en grupos sociales enmarcados por diferentes culturas. Marvin Shaw citado por Myers (1991), postula que todos los grupos tienen algo en común: sus miembros se encuentran en una interacción constante. Por lo tanto, su definición de grupo es: dos o más personas que interactúan e influyen en el otro.

Grawman citado por Heuwstone (1992), nos dice que además que, en ocasiones sentimos, pensamos y actuamos colectivamente como miembros de estos grupos y que es posible que surjan líderes para expresar una unidad de creencias, actitudes, objetivos e intenciones. Actuando los grupos como una mente única o consciencia directriz capaz de controlar las acciones de las personas.

En un mundo donde su principal característica es el cambio, resulta importante el estudio de la capacidad de dirigir, orientar y fortalecer el esfuerzo colectivo hacia la transformación, innovación y adaptación a las nuevas circunstancias.

Chinoy (1966), en su texto sobre la sociedad dice que la sociedad se refiere al hecho de la asociación humana y que incluye toda clase y grado de relaciones humanas en que entran los hombres, sean organizadas o desorganizadas, directas o indirectas, conscientes o inconscientes, de colaboración o antagonismo. Y agrega que el concepto de relación social se basa en el hecho de que la conducta humana está orientada en numerosas formas hacia otras personas, y que no

sólo viven juntos los hombres y comparten opiniones, valores, creencias y hábitos comunes, sino también entran constantemente en interrelación, respondiendo uno frente a otro y ajustando su conducta con relación a la conducta y a las expectativas de los otros. Dicho autor también menciona que la cultura es el todo complejo que incluye al conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, la costumbre, y cualquier otra capacidad y hábito adquirido por el hombre en cuanto es miembro de la sociedad. Los componentes de la cultura los divide en tres categorías: las instituciones, es decir, aquellas reglas o normas que rigen la conducta; las ideas, esto es, el conocimiento y las creencias de todas clases y los productos materiales o artefactos que los hombres producen y utilizan a lo largo de sus vidas colectivas.

Respecto de la cultura, Malinowski (1931), hace una visión instrumental de la cultura apuntando que es una realidad instrumental que ha aparecido para satisfacer las necesidades del hombre que sobrepasan la adaptación al medio, su misma naturaleza hace del hombre algo eminentemente distinto de un simple organismo animal y que lo considera como una unidad trabajadora dentro de un cuerpo cooperativo de individuos y donde esta cooperación significa sacrificio, esfuerzo, subordinación de las inclinaciones y de los intereses privados a los fines comunes de la comunidad, la existencia de la coacción social. Entendida así la organización concreta entraña diferencias de rango, liderazgo, status e influencia, diferencias que son el centro de autoridad y, por lo tanto, de poder.

Fernández (1994), refiriéndose a las multitudes como un tipo de vida colectiva nos dice que no se está ante un fenómeno de muchos individuos juntos, sino ante un solo ser de carácter colectivo. Refiere también lo apropiado de la denominación de masa que etimológicamente, masa significa “massa”, amontonamiento, pasta, un todo homogéneo, indiferenciable en sus componentes y amorfo en sus contornos. Por su carácter de masa, supraindividual Fernández concluye que una masa, si verdaderamente lo es, no puede tener líderes: los líderes y dirigentes según el autor citado pertenecen más a teorías de la conspiración con necesidades de un chivo expiatorio o de su contrario, un héroe superestrella, pero en todo caso supone la existencia de un individuo distinto de la masa. Una noción más adecuada consideraría al líder meramente como un centro de la masa, esto es, como un punto de condensación, de cohesión axial, pero hecho de la misma sustancia de la masa misma.

Esta perspectiva realizada por Fernández se sustenta en la visión de la psicología colectiva donde la colectividad es observada por la colectividad en el contexto de la misma y en donde el concepto de individuo es un constructo que aparece como resultado de la sociedad. Pero sin embargo también nos deja ver la idea del líder como el centro de la masa, como un símbolo a interpretar, que no es la masa pero que la masa se proyecta en él. En todo caso el líder es visto como una metáfora espejo donde la masa se reinterpreta, es también la imagen donde depositar sentimientos e ilusiones. Es en este sentido la figura del líder como un símbolo para sus seguidores.

Para esta vida colectiva y para estas multitudes Le Bon citado por Moscovici (1985), encuentra que el alma de las multitudes obedece a las sugerencias de un conductor que le impone su voluntad, del mismo modo que el paciente hipnotizado por el médico, Le Bon nos dice que la multitud es una fusión de un espíritu y sentimientos comunes que esfuma diferencias de personalidad y disminuyen las facultades mentales. En ella, el ignorante y el sabio se vuelven incapaces de observación. Según lo anterior las multitudes son objeto de influencia que se trasmite a sus miembros por contagio, la influencia emana del líder que es el artista de la vida social, y su arte es el gobierno, el líder encarna la idea ante la masa, y la masa ante la idea, las dos pavesas de su poder. Refiriéndose a los líderes como enfermos de pasión, imbuidos de su misión, son necesariamente seres aparte, desviacionistas, anormales y que han perdido el contacto con el mundo real, han roto con sus allegados, son seres semialienados que bordean la locura. En esta cita el autor nos deja ver, no-solo, la idea del líder ligada a su influencia sobre la masa, sino también, señala ya la idea del líder ligada al poder, a la búsqueda del gobierno, al uso de su influencia recurriendo el autor a la idea de desviacionista para identificar al líder.

Pensar al líder como un individuo aislado que conduce las aspiraciones del grupo como un héroe solitario que logra las victorias requeridas para el triunfo sería adecuado. Pero, sin embargo esta concepción del líder resulta lejana de la esencia del liderazgo debido a que este es un fenómeno dual, en el cual no existe líder sin seguidores. El líder es una creación y una necesidad de todo grupo humano, ya que consciente o inconscientemente sabe que requiere de orden, dirección, organización e integración.

Continuando el análisis de la influencia del líder. Alberoni (1984), explica la influencia entre el líder y la masa o el grupo recurriendo al concepto del enamoramiento, argumentando que es un movimiento colectivo de dos, donde la masa se enamora del líder colocando atributos en él.

Weber citado por Alberoni (1984), considera la creatividad, el entusiasmo y la fe como una forma de poder, como algo que depende de la aparición de un jefe carismático que aparece rompiendo con la tradición, arrastra a sus seguidores hacia una aventura heroica, y produce en ellos la experiencia de un renacimiento interior, bajo la conducción del jefe carismático las precauciones económicas dejan paso al libre despliegue de la fe y el ideal, a una vida de entusiasmo y de pasión. Weber según Alberoni atribuye todas estas cosas al jefe, a sus virtudes y comete un error semejante al que cometemos en el enamoramiento: atribuir la experiencia extraordinaria que se viven en las virtudes de la persona amada, para Moscovici (op cit.), esta influencia y este proceso de atribución estaría mediado por que en cada individuo habita una sociedad: la de sus personales imaginarios y reales, de los héroes que admira, amigos y enemigos, de los hermanos y padres con quienes nutre un dialogo interior permanente. Y con los cuales incluso llega a sostener relaciones sin saberlo.

En palabras de Campean, citada por Casares (1997), se dice que: cuando uno se enamora y se entrega a un ideal, no es uno el que determina ser el líder; sino que contagia uno a los demás y ellos también lo contagian, enriqueciendo la idea central, que se convierte en el ideal del grupo. El líder contagia; pero también es contagiado...

Cueli (1994), refiriéndose al líder dice que de esa masa amorfa en constante parpadeo surge su persona como un símbolo para tonificar la raza, colocándose como una imagen. Representación diluida lentamente, se materializa, perfilándose en un líder. El autor recupera lo expresado por Fernández (op cit.), al expresar que la masa se piensa en imágenes, iconos, en símbolos. Continuando con Cueli expresa que el líder surge de una voluptuosidad, imán obvio de su magnetismo personal. Ese no sé que, innegable e inasible, instinto, mágico, que le permite elegir momentos y espacios adecuados para su acción, aunados a ese toque de seducción personal, de liderazgo, en el que se vuelve él yo ideal que enlaza y abandera a la masa más allá

de la razón. Es el líder que nos ofrece Cuelí la forma más acabada del poder a lo anterior agregaríamos que para describir al líder siempre estaremos en los límites del propio significado de la palabra describir, definida como: definir imperfectamente alguna cosa: No por sus predicados esenciales, sino por una idea general de sus partes o propiedades. Paz (1986).

El liderazgo es entonces entendido como un fenómeno social, constituido por dos actores fundamentales, pero no únicos, el que influye y los que son influidos están dentro de un contexto histórico cultural que determina el tipo de interacción entre los actores, es también entendido como un proceso dinámico de mutua influencia que se mantiene para lograr la satisfacción de las necesidades y metas del grupo.

1.2 EL LÍDER Y EL PODER

Es importante establecer que líder y poder no son sinónimos, pero sin embargo, el liderazgo se sustenta en el poder, y el poder como verbo y sustantivo se sustentan en el líder, siendo la capacidad de lograr lo que uno se propone. Por otro lado en la interacción con los demás, el poder es la habilidad de una persona para lograr que otra u otras personas se conduzcan de cierto modo, tal como lo determina Lewin (1978).

El poder es pues de particular importancia al tratar de estudiar el liderazgo. Para Díaz Guerrero(1994), el poder es cualquier tipo de comportamiento a través del cual hacemos que otros hagan lo que nosotros, como individuos, deseamos que se realice. Navas y Molero citados por Morales (op cit.), consideran que el líder de un grupo es el individuo con mayor autoridad, entendida ésta como la capacidad de una persona para influir en un gran número de miembros del grupo de forma regular. Así mismo para Weber (1922), el poder significa la posibilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad. El concepto de poder en Weber se halla ligado al de dominación entendida como la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de determinado contenido entre personas dadas. Para este autor existen tres tipos de dominación legítima. El fundamento primario de su legitimidad puede ser:

1.De carácter racional: En donde la dominación descansa en la creencia de legalidad de ordenaciones, estatuidas y de los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer autoridad. (Autoridad legal).

2.De carácter tradicional: Que descansa en la creencia cotidiana en la santidad de las tradiciones que rigieron desde lejanos tiempos y en la legitimidad de los señalados por esa tradición para ejercer la autoridad. (Autoridad tradicional).

3.De Carácter carismático: Que descansa en la entrega extracotidiana a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ella creadas o reveladas. (Autoridad carismática).

Weber (op cit), menciona la inestabilidad de la existencia del carisma, y nos dice que en oposición a toda especie de organización oficial burocrática, la estructura carismática no presenta ningún procedimiento ordenado para el nombramiento o sustitución, no conoce ninguna carrera, ningún ascenso, ningún sueldo, ninguna formación profesional del portador del carisma o de sus ayudantes, ninguna autoridad a la cual se pueda apelar. El carisma conoce solamente determinaciones internas y límites propios. El portador del carisma abraza el contenido que se le ha asignado y exige obediencia y adhesión en virtud de su misión. Tampoco reconoce ninguna reglamentación de impuestos para las necesidades objetivas de su misión.

Para Lewin (op cit), el poder es entendido como la posibilidad de inducir fuerzas de una cierta magnitud en otra persona, de tal manera que una persona puede ser afectada por el campo de acción de una o varias personas o de un grupo sobre una persona.

El liderazgo representa en algún momento un dominio fundado en el culto a una personalidad poderosa, en la aceptación del grupo, o en los conocimientos en una situación dada. Es de naturaleza informal y su relación con las necesidades del grupo entendida así se restringe a un tiempo o a un lugar particular. Es en tal sentido un concepto que describe un poder formal.

La teoría de la organización pretende dar cuenta de los problemas que las organizaciones enfrentan. Ibarra (1987), opina que la teoría de la organización esconde la dominación del capital sobre el trabajo, dominación en tanto explotación y poder, en tal sentido legítima y propone

medios para su ejercicio más eficiente, es necesidad por parte del capital, lograr el control del proceso del trabajo y es también fuente para mecanismos técnicos eficientes así como de justificaciones ideológicas para plantear científicamente los sistemas coercitivos del control del proceso del trabajo.

Lo anterior pone énfasis en la existencia de las relaciones de poder en todas las estructuras organizacionales, para Barba (1993), la teoría de la organización es una ciencia que tiene como fin obtener una explicación comprensiva de la organización como objeto de estudio. Dentro de la teoría de la organización existen estrategias corporativas para garantizar la cooperación y el consumo de los integrantes de la organización, la cooperación supondría un conflicto en tanto implica el juego de las relaciones de poder y la permanencia de diferentes intereses, para el autor, el conflicto resultante puede ser abordado de dos maneras: explicativamente solo dando explicaciones sobre sus formas y efectos; y de manera utilitaria que tiene como objeto vencer la resistencia natural de los integrantes, principalmente los trabajadores y ocultar las relaciones de poder bajo la máscara de neutralidad y eficiencia. La visión utilitaria niega el papel del poder, para tratar de ocultarlo utiliza conceptos tales como liderazgo, autoridad y control como las formas naturales de la dirección cuyo papel central es conducir a la organización al logro de intereses comunes.

Uribe (1997), al referirse a la psicología del poder en las organizaciones nos dice que la psicología como ciencia, ha podido estudiar el fenómeno del poder en términos de relaciones humanas; desde el ámbito de la motivación, influencia, preferencias, valores y normas; considerando elementos como: manipulación, fuentes e implementación de estrategias de poder. El autor agrega que para hablar de poder organizacional es necesario considerar que las organizaciones son sistemas abiertos que se ven afectadas por múltiples factores, entre ellos: lo humano, social, económico y, desde luego, lo ideológico.

El líder es de acuerdo a lo anterior significa la persona que tiene mayor poder en lo referente a la interacción con los demás, entendiendo la influencia que unas personas ejercen sobre otras, basadas en características personales particulares o en características de las

funciones desempeñadas. Por lo tanto, poder y líder, son relativos a un grupo o bien a una persona específica, siendo las fuentes de poder para el líder de muy diversa naturaleza.

1.3 EL LÍDER Y LAS ORGANIZACIONES

La investigación sobre el liderazgo se ha realizado desde diferentes perspectivas, en su desarrollo ha seguido varias líneas por ejemplo: Rasgos de personalidad del líder, atribución y cualidades.

Warren Bennis, Tom Peters y Robert citados por Casares (1997), contribuyen a la teoría del liderazgo con su análisis de los rasgos, características y necesidades tanto de los que ejercen el papel de conductores como el de las instituciones, organizaciones y grupos que reciben la influencia de sus líderes.

Pero para Smith (1988), la teoría del gran hombre en algún momento fue adecuada pero ha sido desplazada debido a que los líderes no tienen rasgos universales, y agrega que los científicos sociales han concluido que el liderazgo se define mejor no como la propiedad de una persona con rasgos poco comunes, sino como una relación entre una persona y una situación. Específicamente, liderazgo es un esfuerzo para usar la influencia interpersonal para alcanzar una meta. Así definido, el liderazgo, es el empleo de las palabras no de fuerza, no es una función sino un proceso y es aplicable a todas las relaciones interpersonales, así pues, líder es todo aquel que con algún propósito trata de influir sobre otro.

Muchas son las clasificaciones que se han elaborado acerca del líder y se han realizado basadas en la teoría de liderazgo que las sustenta, tal es el caso de la clasificación propuesta por Lewin citado por Hansen (1981), en la que postula tres estilos de liderazgo basados en el proceso de toma de decisiones de un grupo, los estilos identificados son los siguientes:

1. Autoritario: En el cual la toma de decisiones recae en quien detenta el poder o autoridad del grupo.
2. Democrático: En el que la decisión es tomada tomando en cuenta las opiniones de los miembros del grupo.

3. Laissez faire o liberal: En el que el líder toma la decisión solo si el grupo se lo pide, teniendo libertad el grupo para actuar.

Continuando sobre la investigación de los líderes, en el ámbito empresarial frecuentemente se confunde el concepto de líder con el de administrador o gerente. La palabra líder frecuentemente se entiende como ser el primero cuando se hable de productos líderes, o cuando se refiere a una empresa por ser la mejor en el ramo o la de mayores utilidades, para French citado en Caseres (op cit), el liderazgo se refiere a la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir orientar, motivar, vincular, integrar, y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder, y promover el desarrollo de sus integrantes.

En organizaciones tanto privadas como paraestatales, la especialización y la capacitación de mayor número de miembros de la organización propician nuevas voces de representación y liderazgo en todos los niveles de la pirámide organizacional. Y la misma administración moderna, como en el caso de los círculos de calidad, de los modelos sociotécnicos y los de calidad total, están propiciando el surgimiento del liderazgo compartido y multidisciplinario. Casares (op cit).

Muchos son las clasificaciones existentes sobre el estilo de liderazgo adoptado por los gerentes en la organización, entre estas tenemos las teorías situacionales. El enfoque situacional pone interés en las demandas impuestas al liderazgo por la propia situación en que se da, tratando de ver que acciones se requieren por parte de los grupos en diferentes condiciones para que logren sus objetivos, y la forma en que los miembros del grupo participan en estas acciones. A partir de estos, varios modelos que intentan dar explicación al fenómeno del liderazgo pueden citar los siguientes ejemplos:

1. -Escala de continuo de liderazgo de Tannenbaum. En este modelo el comportamiento del líder es ubicado en un continuo de posibilidades, en donde caen varios estilos de liderazgo que dependerán de las fuerzas que actúen sobre el líder, el grupo, y la situación en general.

2. -Escala de contingencia de Fiedler. En el que el tipo de liderazgo depende de lo favorable o no de la situación y a partir de esta crea ocho posiciones de trabajo de grupo, relaciona personalidad y situación para predecir eficacia y liderazgo.

3. -Trayectoria meta de House. Plantea cuatro estilos de liderazgo considerando al líder, las características de sus seguidores y las del medio ambiente.

4. - Teoría situacional de Hersey y Blanchard. Basándose en las dimensiones de Blake y Mouton los autores postulan una tercera dimensión basada en la madurez de los seguidores.

5. -Teoría 3D en la que Reddin brinda una serie de estilos alternativos a las situaciones particulares tanto gerenciales como organizacionales considera que una organización efectiva deriva de un correcto análisis de la tarea por hacer, de las técnicas y de los recursos disponibles a emplear, es por ello que esta teoría considera que no existe un tipo ideal de liderazgo pues el estilo dependerá de acuerdo a las situaciones. Un líder puede ser efectivo con un equipo de trabajo y sin embargo ser ineficaz con otro.

6. -Teoría líder participación de Vroom y Yetton. En esta teoría los autores proponen una forma de análisis que permite el grado de participación que se debe conceder a los seguidores y la conducta que debe mostrar el líder.

Otro de los enfoques utilizados para abordar al líder es el enfoque conductual que explora las relaciones existentes entre la conducta del líder y el desempeño del grupo, lo que los líderes hacen, identificando las habilidades del líder, pero que no sean inherentes a la persona y que pueden ser enseñadas a los demás. Dentro de estas propuestas encontramos los trabajos de Likier, Blake y Mouton. Estos trabajos se originan del llamado grupo de Ohio que encabezados por Hemphill tienen como propósito desarrollar métodos de medición del liderazgo para determinar lo que hacen los líderes y medir dimensiones relevantes de su conducta que pudieran relacionarse con el rendimiento del grupo y la satisfacción de los subordinados, el grupo diseña un primer cuestionario descriptivo de la conducta del líder, en el que se pide a los sujetos que describan a su líder en función de la frecuencia de conducta, de este instrumento se derivan dos dimensiones de la conducta del líder: consideración e iniciación de estructura. La consideración se refiere al grado de interés por el bienestar y satisfacción de los seguidores y la iniciación de estructura se refiere al grado en que el líder explica y define su propio papel y permite a los seguidores averiguar lo que de ellos se espera.

De acuerdo a lo anterior podemos decir que el liderazgo, tiene muchas facetas y es difícil de definir conceptualmente, existiendo en la literatura diversas definiciones que de alguna manera determinarían al líder como un constructo percibido multidimensionalmente.

Stodgil citado en Casares (op cit), sugiere once perspectivas para el estudio del liderazgo como:

1. función de los procesos de grupo;
2. parte de la personalidad;
3. arte de buscar consenso;
4. capacidad de influir;
5. forma de persuadir;
6. conductas o comportamientos específicos;
7. una relación de poder;
8. instrumento para obtener los objetivos;
9. efecto de la interacción;
10. papel o un rol;
11. inicio de una estructura;

En tal sentido en el presente trabajo pensaremos en la realización de una conceptualización dinámica del liderazgo y con un carácter multidimensional, y como un proceso que se observa tanto en una relación definida y estructurada de quien detenta el poder, como en la relación informal de quien influye sobre otros, aunque no tenga autoridad y justifique su función con el poder o fuerza moral.

Hollander y cols. Citados por Morales (1994), consideran que un análisis completo del fenómeno del liderazgo debe contemplarse como un proceso de influencia. Dos puntos importantes para estos autores son: que el liderazgo constituye una relación de influencia entre dos o más personas que son interdependientes para el logro de objetivos grupales y que la relación entre el líder y seguidores implica una transacción en la cual el líder proporciona recursos valiosos y obtiene más influencia sobre el grupo, según los autores en este intercambio de recompensas los seguidores invierten más en el líder, se implican más en la relación y tienen

mayores expectativas hacia el líder y esta más obligado a ofrecer recompensas posiblemente por ser esto el origen de su autoridad.

De alguna manera todas las teorías mencionadas pueden adaptarse a lo que Bass llama liderazgo transaccional, en todas ellas se reconoce una transacción entre el líder y los miembros del grupo.

Bass citado por Morales (op cit), presenta en 1985 un cuestionario para medir el liderazgo de tipo carismático. Para Bass es necesario distinguir el liderazgo transformacional del liderazgo transaccional. El liderazgo transaccional se establece en el intercambio de recompensas entre el líder y seguidores y en el liderazgo transformacional esta compuesto por cuatro factores:

- a) Carisma: definido como la capacidad del líder de evocar una visión y de lograr la confianza de sus seguidores.
- b) Inspiración: es la capacidad del líder para comunicar su visión.
- c) Estimulación intelectual: Es la capacidad del líder para impulsar a los miembros de su equipo a abordar los problemas de una manera diferente a la usada hasta entonces, de pensar de una manera innovadora y creativa.
- d) Consideración individualizada: Es la capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante.

En la aplicación de su cuestionario Bass encuentra que los líderes transformacionales consiguen un rendimiento y una satisfacción mayores que los líderes transaccionales en los miembros de sus equipos. Tomando en cuenta el Liderazgo transformacional Herrera (2002) proponen el significado psicológico de este tipo de liderazgo en una muestra de trabajadores a fin de elaborar una escala que permita su medición.

Por otro lado Friedman y cols citados por Morales (op cit), abordan al carisma empíricamente y en su opinión el carisma es la capacidad del líder para transmitir emociones de una manera no verbal, los autores crean un cuestionario para medir el carisma de una manera

válida. Denominan a este cuestionario A.C.T (Afective Comunicación Test). El carisma para este estudio consta de cuatro factores:

- a) Comodidad en situaciones sociales: la persona alta en este factor no tiene problemas para relacionarse y le gusta ser el centro de atención en las reuniones.
- b) Manifestación externa de la emoción: la persona que puntúa alto en este factor tiene habilidad para expresar sus emociones, sobre todo a través de la expresión facial.
- c) Contacto físico: las personas que puntúan alto en este factor no tienen reparo en tocar a otras personas durante sus conversaciones.
- d) Componentes teatrales: este factor señala la facilidad para actuar de una determinada manera.

Basándose en los trabajos de Bass. Gutiérrez citado por Carmona y Caudillo (1999) propone una escala para medir la actitud del líder, Bocio y cols (1995), proponen el cuestionario multifactorial de liderazgo consistente de 5 factores: 2 facetas de liderazgo transaccional (recompensa contingente y gerencia por excepción) y 3 factores de liderazgo transformacional (liderazgo carismático, consideración individual y simulación intelectual). El liderazgo transformacional es visto como aquel en que el líder consigue cambios en la escala de valores, actitudes y creencias de sus seguidores y transmite la importancia de su labor logrando un rendimiento de los seguidores mayor al esperado. En una muestra de enfermeras y mediante un análisis factorial los autores encuentran respaldo o apoyo a los 5 factores encontrando un modelo bifactorial activo-pasivo que resulto relevante.

Deluga (1995) examinó las relaciones que existen entre el liderazgo carismático atribucional y la conducta organizacional de sus subordinados, esto se realizó en una empresa manufacturera, el autor encontró que las atribuciones del liderazgo carismático de los supervisores podrían ser asociados positivamente con reportes de los subordinados. Los hallazgos fueron interpretados en términos de como la identificación personal y procesos de internalización inducidos por el liderazgo carismático pueden activar la conducta organizacional. El modelo carismático es propuesto por Conger y sostiene que el liderazgo carismático es un fenómeno atribucional fundado en la percepción de los subordinados de conductas específicas del líder. Los subordinados observan e interpretan las conductas y rasgos del líder como

expresiones de carisma. El modelo atribucional de liderazgo sugiere que el líder tiene la habilidad para influir en sus subordinados mediante identificación personal y procesos de internalización. La identificación personal es un mecanismo de influencia donde debido a una considerable autoconfianza, fuertes convicciones y un entusiasmo contagioso, el líder es visto como algo extraordinario.

Howell y Avolio (1993), usando la medición de liderazgo, locus de control y apoyo a la innovación intentan predecir la ejecución de 78 gerentes, los autores encontraron que el liderazgo transformacional tuvo una alta relación con locus de control interno. El liderazgo transaccional fue medido incluyendo los aspectos de respuesta contingente y gerencia por excepción (activo-pasivo), la relación causal entre las conductas de liderazgo transformacional y la ejecución fue moderada por el nivel de apoyo a innovación de los gerentes. Los autores sostienen que en la relación liderazgo-ejecución, la respuesta contingente del liderazgo es vista como un buen comienzo para el desempeño de los seguidores. En su estudio los autores señalados tomaron en cuenta los trabajos de Bass con respecto de los efectos del liderazgo transformacional y liderazgo transaccional en la ejecución individual, satisfacción, y efectividad.

Así pues en este capítulo, tratamos de revisar el estudio del líder como un constructo multidimensional, y tratando de entender al líder como un sujeto que representa un símbolo para su grupo, que juega un papel orientador y cohesivo, y es objeto de múltiples atribuciones de carácter intersubjetivo. También abordamos la interacción entre líder y seguidores que se mantiene para lograr la satisfacción de las necesidades y metas del grupo, entendiendo que el liderazgo se funda en el poder, es un concepto entonces de poder formal, que de acuerdo a lo revisado proviene de diferentes fuentes y permite ejercer su influencia sobre los demás. De acuerdo a lo revisado en el presente capítulo se propone que la determinación del liderazgo se realizará a partir de los siguientes factores:

- TOMA DE DECISIONES
- LOGRO DE OBJETIVOS
- PODER
- IDENTIFICACIÓN Y CONFIANZA

➤ EL LÍDER Y LA GUÍA DEL GRUPO

Es importante citar aquí lo expuesto por Smith (1988), al respecto que a sociedades diferentes deben corresponder diferentes rasgos de dirección, el autor nos dice que entre los Manus de Oceanía se premia la eficacia y la combatividad de los líderes; los indios Dakotas, aprecian la generosidad y conformidad, rechazarían a los líderes tipo Manus. Entre los indios Kwakiutles del Pacífico Noroccidental, el jefe ideal es el que gana una competencia financiera con otros jefes; los Iroquies, que aprecian la cooperación y la generosidad, rechazarían a los líderes de los Kwakiutles.

Esto nos lleva a reflexionar sobre el liderazgo como un fenómeno con matices de carácter subjetivo, como un fenómeno dinámico, multidimensional, y envuelto en un contexto cultural que estaría determinando el tipo de líder acorde a cada grupo social, y dentro de una misma sociedad la posible existencia de distintos tipos de líderes en los diferentes estratos de esta sociedad.

CAPÍTULO 2

REDES SEMÁNTICAS NATURALES

CAPÍTULO 2

REDES SEMÁNTICAS NATURALES

Dentro de la propuesta de este trabajo, se encuentra el uso de redes semánticas naturales para tratar de entender los significados del líder para sus seguidores, basándonos en la interacción e influencia que el sujeto tiene y recibe dentro de los grupos de la sociedad en los que comúnmente se desenvuelve y a partir de los roles que juega en su vida cotidiana.

En este capítulo trataremos de revisar los orígenes de los estudios sobre memoria semántica y entender la importancia del uso de redes semánticas naturales en la elaboración del significado psicológico para los fines que se persiguen en este trabajo.

2.1 ORIGEN DEL ESTUDIO DE LA MEMORIA SEMÁNTICA.

Podemos empezar por decir que por parte del ser humano siempre ha existido interés por conocer la forma de trabajar de su mente. Desde la tabula rasa de Aristóteles donde se plasmaban las experiencias y que no está muy alejada de las posturas actuales, pasando por los estudios de principios de siglo, Ebbinghaus en Sahakian (1970), comenta el proceso mental, sosteniendo su estudio sobre un concepto básico: la memoria. Dichos estudios se dan en un contexto donde los llamados procesos psicológicos superiores no eran abordados por la incipiente psicología experimental. Los trabajos de Ebbinghaus están basados en modelos asociacionistas de filósofos empiristas, quienes suponían que la memoria estaba integrada por datos sensoriales aislados y carentes de significado, los cuales mediante un mecanismo asociativo podían encadenarse. Estos últimos trabajos postulan en tal sentido, la asociación como un mecanismo básico de los procesos memorísticos.

Otra postura importante en el desarrollo de los estudios sobre cognición son los trabajos de Bartlette en Mayers (1995), que representa en algún sentido una postura empirista, en su

investigación intenta explicar la tendencia de los individuos a simplificar y elaborar relatos conformándolos a las expectativas y hechos característicos de la cultura, dicho autor se dedica a estudiar lo que sucede con el material significativo que el sujeto aprende, postula el concepto de esquema: el conocer el mundo basados en la propia experiencia y en esquemas anteriormente aprendidos.

Siguiendo con el avance en el estudio del proceso de información podemos mencionar el intento de Tulving en Figueroa y Cols (1980) de crear una máquina inteligente para lograr una formulación lógico-matemática de la conducta. Todo esto basado en los trabajos de Wiener en Cibernética.

Lo anterior da lugar a la formulación de Quillian quien trabaja elaborando un modelo de memoria en computadora trabajando su modelo por medio de una base de datos que intentan demostrar cómo se construye la estructura semántica en humanos a través de una simulación en computadora, donde los ítems se encuentran ubicados dentro de una gigantesca red, relacionados unos con otros por diferentes conectivos. Una red ordenada de manera jerárquica y lógica elaborada a partir de conceptos supraordinados y subordinados. Mayers (1995).

Otra fuente a considerar como antecedentes de los estudios sobre memoria semántica son los trabajos de Chomsky sobre Lingüística centrados en las reglas existentes en la mente del sujeto considerando que el dominio del lenguaje involucra el aprendizaje de sistemas de que gobiernan sus relaciones y que permiten generar un lenguaje coherente. Lo expuesto hasta ahora contribuye a la formulación de la aproximación conocida como Procesamiento Humano de Información (PHI), destacando en la formulación mencionada las revisiones de procesos de atención y de memoria sensorial, y postulando que la adquisición de información comienza con la codificación de estímulos físicos que generan actividad cognitiva, y según Howe citado por Figueroa (1982), “la sensación, percepción, memoria y pensamiento deben ser considerados en un continuo de la actividad cognitiva”.

Se puede decir que cualquier sistema de procesamiento de información esta constituido de tres elementos: una memoria sensorial, un procesamiento, y los mecanismos de entrada y

salida por donde se obtiene la información, tanto interna como externa. Newell y Simon citados por Goñi y Ramírez (1992), declaran que el corazón de la aproximación es describir el comportamiento de un sistema por un programa bien especificado, definido en términos de procesos de información elementales.

De esta forma se establece una analogía entre la computadora y el hombre en tanto procesamiento de información. Esta analogía se considera una herramienta importante en la implementación de teorías planteadas en un lenguaje formal. Goñi y Ramírez (op cit).

Podemos entender a partir de lo expuesto que algunos intentos por abordar el estudio del proceso mental sostenido en la memoria, se basaron en modelos asociacionistas y en modelos de memoria integrada por datos aislados y sin un significado, a partir de esto se identifica la asociación como un mecanismo básico en el proceso de memoria. La memoria como una base de datos surge para explicar la estructura semántica, un símil de una computadora que surge a partir de los trabajos de Quillian y Collins que trabajan con modelos de redes semánticas de tipo artificial basados en el manejo de computadoras y programas computacionales, hasta aquí un primer avance donde el llamado PHI que sostiene que la adquisición de información comienza con la codificación de estímulos que generan actividad cognitiva, planteando que el procesamiento de información está constituido por una memoria sensorial, un procesamiento y mecanismos de entrada y salida, en lo anterior es de resaltar la analogía de la mente con una computadora.

2.2 MEMORIA SEMÁNTICA

El modelo de Redes Semánticas se refiere esencialmente al proceso de memoria semántica donde se encuentra el conocimiento organizado que se posee acerca de palabras y otros símbolos verbales, sus significados y referentes de la manera que en la memoria humana se postula un orden de sistemas de almacenamiento, es decir, de diferentes estados o formas temporales de información durante su paso en un proceso global a través del cual es transformada o codificada. A partir de esto se han desarrollado modelos relacionados con los procesos en que almacenamos, recuperamos y utilizamos la información. Leyva (1989).

La memoria juega un papel crítico en toda actividad, desde la más simple hasta la más compleja, todas requieren de un sistema de memoria activa capaz de codificar toda una variedad de operaciones para la identificación y clasificación de estímulos.

Para el estudio de la memoria podemos identificar varios autores, tales como: Linsay y Norman 1977, y Loftus y Loftus 1976, Broadbent citado por Figueroa (1981). Dentro de estos modelos desarrollados sobre la memoria encontramos el de Atkinson y Shiffrin citados por Goñi y Ramírez (1992) que postulan la existencia de tres tipos de almacenes de información en la memoria: almacén sensorial dividido en memoria icónica y ecónica; un almacén a corto plazo (ACP) y un almacén a largo plazo (ALP), siendo los almacenes independientes entre sí y con diferentes funciones de retención de la información.

La información contenida en el almacén a corto plazo es olvidada si no se recupera o se utiliza rápidamente y entre algunas causas de su pérdida se mencionan el olvido y la interferencia. Por otro lado, el ALP es el más importante y complejo de los almacenes, debido a que el recordar el material de este almacén permite la interacción con el medio en forma dinámica. La información que sea retenida más de algunos segundos estará en este almacén, dependiendo necesariamente de su repetición para que se retenga en la memoria, cuando el material es importante para el sujeto su retención se vuelve cada vez menos dependiente de las funciones del sistema de memoria y cada vez más dependiente de los factores antecedentes del sujeto, tales como, actitudes, personalidad, intereses y conocimientos. Esto es relevante debido a que son lagunas variantes de lo que se almacena.

Craik y Tulving en Bravo (1991), dicen que los niveles de procesamiento están dados por una serie de etapas en donde la información es analizada de diferente manera, los rasgos físicos de los estímulos son analizados por medio de un procesamiento perceptual. En el siguiente nivel mediante un proceso de reconocimiento, es comparada con su representación existente en el almacén, la nueva información es procesada por asociaciones e integrada a la existente en el ALP. De esta manera el ALP se encarga de retener la información por periodos ilimitados de tiempo, recodificando tal vez por medio de imágenes o por medio del significado de los

estímulos la información de uno a otro almacén. Lo anterior es reafirmado por Paivio (1971), en la teoría de la codificación dual para la representación de la información en la memoria, donde se afirma que hay dos sistemas básicos para representar la información, por medio del lenguaje y por medio de un sistema análogo no verbal basado en imágenes. Pavio considera la existencia de modos de representación simbólica, que se desarrolla ligada a la experiencia con objetos y eventos concretos.

La variedad de información contenida en un almacén permanente, hace difícil una descripción formal de su organización y contenido. Sin embargo muchos investigadores coinciden en que las experiencias están codificadas en numerosos conceptos relacionados entre sí de acuerdo a su significado. De tal manera que si presentamos a un sujeto una palabra dentro de un contexto, el sujeto evocará un concepto, y por lo general será precisamente aquel concepto que está determinado por esa palabra en ese contexto específico.

Lachman y cols (1979), mencionan que la memoria semántica también toma en cuenta la capacidad humana para construir una representación interna de la realidad, a través de la cual se interpretan las circunstancias perceptuales, se combinan estas con el producto de las experiencias pasadas, se hacen predicciones y se conectan las viejas ideas dentro de las nuevas conductas.

Para algunos autores el hombre almacena significados y no imágenes del mundo. Lo anterior permite afirmar que la representación del significado es mediante una proposición, que además de ser abstracta es una configuración de conceptos interrelacionados que conforman la red semántica.

Tullvin citado por De Vega (1986), establece la existencia de dos tipos de memoria; una memoria episódica referida al manejo de las experiencias personales y sus relaciones temporales, y una memoria semántica caracterizada como aquel sistema que recibe, retiene y trasmite información acerca del significado de las palabras.

Hasta aquí lo revisado en los trabajos que tratan de determinar una memoria semántica que toma en cuenta ya la capacidad humana para construir una representación interna de la

realidad, una memoria con almacenes para la recuperación de la información, donde es de subrayar la existencia de dos sistemas básicos para representar la información, por medio del lenguaje y por medio de un sistema análogo no verbal basado en imágenes, donde los procesos selectivos determinan el tipo de respuesta dada, imponiendo restricciones y eligiendo los datos de la base que constituirán las respuestas. Esto confiere al significado la característica de ser un proceso dinámico, es decir se confiere la posibilidad a la memoria, dado que algo que radica en que lo olvidado no está perdido, sino constantemente convertido en imágenes que pueden ser recuperadas y reconvertidas.

2.3 EL SIGNIFICADO

El significado es una parte fundamental del lenguaje y su estudio se ha emprendido desde diferentes posiciones que van desde el conductismo hasta interpretaciones basadas en modelos cognoscitivistas ya revisadas anteriormente. En la interpretación conductista un estímulo (palabra) sustituye a otro (objeto) evocando la misma respuesta. Osgood explica que según Watson, el significado se alcanza simplemente por quedar condicionado a las mismas reacciones que originalmente se hicieron a los objetos pero de acuerdo con Osgood por otro lado, la idea es la esencia del significado. El significado es visto como una respuesta y se limita al rango pequeño del evento público y objetivo, no pudiendo explicar el significado de las palabras abstractas sin un referente concreto. Por otro lado el significado como un proceso cognoscitivo, concibe al significado como una consecuencia de sonidos, no como un hecho que reside decisivamente en su asociación con otras, para esta postura primero existen los signos para interpretar. El significado es el conocimiento de una relación evocada por un signo. Figueroa y cols (1981), también Morris citado por Anguas (1997) propone un esquema para establecer la existencia de tres tipos de significado:

- Pragmático o sociológico, siendo la relación de los signos con situaciones y conductas.
- Sintáctico o lingüístico, la relación de los signos entre sí.
- Semántico o psicológico, la relación entre los signos y significantes

Así pues la construcción de la realidad es una construcción lingüística de manera tal que el sujeto siempre estará tratando con símbolos y realidades significativas.

Para esta realidad simbólica no resulta el que exista algo primero, para esta realidad lo que existe primero es el vínculo de las relaciones entre signo, significado y sentido, y el lenguaje para acceder a esos significados, a esos símbolos y a esos sentidos. De manera que al representar algo se le construye simultáneamente a su origen, en tal sentido una palabra es un símbolo que tiene un significado que es una imagen, pero para llegar a las imágenes es necesario aproximarse a los lenguajes y palabras, dado que símbolos, significados y sentidos están constituidos desde el lenguaje.

El significado es entonces el resultante de un proceso reconstructivo de información en la memoria, en la cual nos da el conocimiento de un concepto. Figueroa y cols (op cit), estos autores nos proponen el estudio de las redes semánticas como algo natural, es decir, que hay que trabajar con las estructuras generadas por los sujetos, y no con las redes elaboradas por las computadoras puesto que estas sirven los lineamientos del experimentador, también nos dicen que la red total generada para un concepto indica el significado del concepto.

El significado tiene una función mediadora entre el objeto y las conductas. Por lo tanto, el proceso de medición incluye parte de la conducta. Existen diversos métodos para medir el significado, tales como: Índices fisiológicos, generalización semántica, asociación libre, diferencial semántico y redes semánticas.

Figueroa (1981), propone que es necesario estudiar las redes semánticas en forma natural, es decir, redes que fueran totalmente generadas por los sujetos, lo cual consiste en pedir a los sujetos que generen una lista de palabras definidoras de un concepto, y que posteriormente las jerarquicen, de acuerdo con el concepto que está siendo definido. Por lo tanto, y de acuerdo a Valdés (op cit) la técnica de redes semánticas permite conocer cuáles son los elementos específicos de información que tienen los sujetos, y no solo las interpretaciones de estos.

La red semántica de un concepto es aquel conjunto de conceptos elegidos por la memoria a través de un proceso reconstructivo. Se plantea como técnica de recolección de información y evaluación del significado psicológico, y surge dentro del enfoque cognoscitivista. Bourne citado por Valdez (1994), menciona que se trata de investigar el cómo es que la gente depende principalmente de la información que tiene disponible. La información que la gente tiene, para este autor proviene de tres fuentes:

- Las circunstancias
- La memoria
- La retroalimentación que recibe como consecuencia de la acción (determina por cuestiones sociales o no sociales)

La red semántica de un concepto está dada por la naturaleza de los procesos de memoria que eligen los elementos que la integran. Dicha selección no se hace sobre la base de la fuerza de asociación, sino a la clase de propiedades de los elementos que la integran. La estructura semántica va desarrollándose y adquiriendo nuevas relaciones a medida que aumenta el conocimiento general del individuo.

Reyes Lagunes (1993), propone una versión modificada de las redes semánticas naturales como parte de la construcción de instrumentos de medición psicológica culturalmente sensibles. Dicha autora apoya su propuesta de redes semánticas naturales en el hecho de que las manifestaciones conductuales tienen cierto sustrato común universal (Éticas) pero tienen también, características culturalmente específicas (Émicas) que son postuladas inicialmente por Harris (1996), y que su significado actúa como mediador entre el objeto y las conductas. Para la autora la técnica debe iniciarse por la identificación clara del objetivo de la red, es decir, conocer el significado psicológico del concepto. Para esto la autora recomienda:

1. Definir con la mejor claridad y precisión el estímulo que se presenta, mediante el uso de mínimo cinco palabras sueltas (verbos, adverbios, sustantivos, adjetivos, etc., sin utilizar artículos o preposiciones) que se consideren relacionados.
2. Solicitar que cada sujeto lea sus definidoras y le asignen números en función de la relación, importancia o cercanía que consideren tienen para el estímulo, esto es, indicarles marquen con el número 1 a la palabra más cercana o, relacionada con el

estímulo, con el 2 a la que le sigue en importancia, y así, sucesivamente hasta terminar de jerarquizar cada una de las palabras producidas.

La técnica de Redes Semánticas según Reyes Lagunes permite conocer los elementos específicos de información que tienen los sujetos, y no solo las interpretaciones. La información generada por los sujetos se condensa en categorías semánticas que se forman a partir de las relaciones de sinonimia que tienen entre sí las palabras definidoras generadas por los sujetos y todas aquellas palabras definidoras que no tengan relación de sinonimia con ninguna otra, también son consideradas como categorías semánticas.

Una vez obtenidas las redes semánticas se registran en una hoja de captura manual o en unos programas de computadora como EXCEL o SPSS.

Los puntajes a registrar son:

1. Valor J o riqueza de la red, este valor refleja el tamaño de la red. Y se identifica con las siglas: TR
2. Valor M : Peso semántico de cada una de las definidoras. Este valor se obtendrá a través de la suma de la ponderación de la frecuencia por la jerarquización asignada por el grupo donde los unos (más cercano) serán multiplicados por diez, los doses (2) por nueve, los tres (3) por ocho y así hasta llegar al ordenamiento 10 que es multiplicado por uno. Este valor será identificado como PS.
3. Conjunto SAM, conformado por las diez definidoras con peso semántico más alto.
4. Distancia Semántica Cuantitativa. Entre los elementos del núcleo de la red se obtiene asignándole a la definidora con peso semántico más alto el 100% y produciendo los siguientes valores a través de una regla de tres simple de este valor, Se identificara con siglas DSC.
5. Consenso Grupal. Se obtendrá a través del porcentaje total de las definidoras en las que concuerdan los sujetos de los diversos grupos estudiados. Se identificará como IGC.
6. Carga afectiva CA. Estableciendo la significatividad de las palabras definidoras a través de la prueba Ji cuadrada.

En este capítulo revisamos el origen de los estudios sobre memoria semántica, desde las aproximaciones asociacionistas basadas en la asociación como mecanismo básico en la recuperación de información, posturas empiristas y aproximaciones de tipo cibernético que conciben a la memoria como una computadora con una base de datos, hasta aproximaciones como la técnica de las redes semánticas naturales, dicha técnica es la utilizada en este trabajo para acceder a los significados psicológicos del líder basados en que los seguidores del líder reconstruyen el significado de manera muy particular mediando entre el símbolo, el sentido y el significado y de acuerdo a su propio contexto sociocultural.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto entender los significados de un concepto como el del líder es una tarea que requiere entender el significado como algo más que la relación evocada por un signo debido a que al presentarse se construye también su origen, acceder al significado de las palabras es aproximarse al lenguaje, a las palabras, debido a que los significados están contruidos por el lenguaje y son reconstruidos por la memoria, por una memoria cargada e inmersa en un sustrato universal (Etic), pero también con rasgos culturalmente específicos (Emic) que determinan la propia reconstrucción del concepto. Existe pues la necesidad de ir más allá de la metáfora del espejo que refleja la realidad del mundo y que ésta se nos presenta como algo dado al tratar de entender la mente humana.

En este sentido es importante entender que cualquier acto al interpretar la realidad es un proceso triadico en el que median formas significativas entre la mente objetiva y la mente del interprete. Estas formas de interpretar el mundo confrontan al interprete con ese "otro", de tal manera que en el proceso de interpretación el sujeto reconstruye las ideas, mensajes, atribuciones manifiestas en su cultura específica, y se ven las acciones del sujeto como producto de interacción y participación en sociedad; es entonces un proceso de internalización en el que el contenido de las formas se traspone en otra subjetividad.

CAPÍTULO 3

CENTROS DE EVALUACIÓN

CAPÍTULO 3

CENTROS DE EVALUACIÓN

Medición y psicología han sido una constante necesaria en el desarrollo de la propia ciencia en general y de la psicología en particular, Sin embargo los instrumentos de medición utilizados para la evaluación de la conducta no siempre cumplen con los requisitos mínimos que garanticen su utilización, tal es el caso del traslado mecánico de tecnología de evaluación proveniente de otros países que carece de investigación seria que sustente su uso en nuestro país. En este capítulo trataremos de esclarecer el procedimiento de los centros de evaluación, tratando de analizar los elementos que lo constituyen y sustentan su confiabilidad y validez, así mismo se realizará una revisión de la investigación realizada en torno al propio método tanto en México como en el extranjero.

3.1 HISTORIA.

Podríamos ubicar el origen de los assessment centers¹ o centros de evaluación en los trabajos realizados durante la segunda guerra mundial, su aparición inicialmente responde a necesidades de selección y evaluación clínica de personal en el área militar, en ese entonces surge como una metodología usada en la selección de militares y en exclusividad de los ámbitos castrenses tal como lo mencionan Cascio, 1991; Awad, 1981; Beach 1985 en Uribe (1996). Algunos otros autores mencionan que el origen del Assessment Center se encuentra en los Estados Unidos, pero sin embargo su desarrollo comienza en Europa en países como Alemania e Inglaterra, y su origen en realidad se remonta a la historia misma de la psicología.

¹ Gramaticalmente es un anglicismo, el utilizar las palabras assessment center de origen inglés para un texto en español. Sin embargo bajo esta denominación es comúnmente conocido dicho método en el ámbito organizacional, por lo que en esta investigación se referirá a Assessment Centers como centros de evaluación.

En Alemania el Assessment Center empezó a ser usado en la selección, capacitación y organización del personal militar durante la segunda guerra mundial y fueron usadas en el método pruebas de aptitudes, estudios de personalidad, ética, moral, y conducción de la guerra; el modelo usado por los alemanes posteriormente serviría de base para el desarrollo de este método en Inglaterra y los Estados Unidos. Cabe señalar que en el desarrollo de este método influyeron tanto la teoría general de sistemas de Ludwig Van Bertalanfy y también enfoques gestalticos y Holísticos, entendiendo por holístico un concepto que se refiere a entender y abordar las cosas como un todo interrelacionado, e incapaz de ser entendido por partes o componentes aislados, así pues se intenta entender a la persona en una combinación de potencialidades y debilidades. Los psicólogos alemanes intentan también, por medio de múltiples técnicas evaluar las capacidades de los líderes dentro de los centros de evaluación.

En Inglaterra el método se utilizó con la variante de incluir una entrevista a los oficiales evaluados y posteriormente se añadirían entrevistas psiquiátricas y pruebas de inteligencia, en esta aproximación inglesa se incluyeron situaciones más realistas, grupos de discusión y actividades físicas, este método se utilizó para la evaluación del potencial de los oficiales en tres o cuatro días de programa, y posteriormente se evaluaba al candidato en diferentes variables potenciales del liderazgo, incluyendo una discusión de líderes en donde se evaluaba las cualidades en relaciones interpersonales y la habilidad de desarrollar un equipo de trabajo, en este programa se utilizaron otros ejercicios para evaluar otras cualidades del liderazgo; presentación oral, pasatiempos etc. Los psicólogos evaluadores procuraban centrar su análisis en aspectos específicos de la personalidad que suponían importantes en los líderes. Entendiendo liderazgo como la habilidad para obtener o lograr la cooperación del grupo y así facilitar el logro de metas del grupo.

En otra variante del desarrollo de este método ubicada en Australia y Canadá se concedió mucha importancia a la entrevista personal como parte fundamental del método, es en estos países donde su aplicación rebasa el ámbito militar y se adopta como un método observacional.

En Inglaterra por otro lado se avanza en la utilización de 8 técnicas de evaluación dentro del método, entre otras encontramos Test verbales, cognitivos, reportes de supervisores, información escolar, entrevistas, resultados de exámenes y ejercicios situacionales. Es en esta etapa que existe un intento por darle validez al método de medición conductual. En la Universidad de Harvard, Murray observa la necesidad de considerar varios factores al evaluar la conducta de un individuo, y propone en su estudio el desarrollo de una teoría de la persona en su totalidad, un análisis total de la persona.

En la oficina de servicios estratégicos se evaluó la personalidad de candidatos a diferentes posiciones en el ámbito del espionaje como agentes secretos, saboteadores, expertos en propaganda, etc. Mackinnon, 1977 citado por Thornton III y Byham, 1986 en (Torres 1997), se refieren a este programa de evaluación como un sistema multiforme organísmico que refleja la combinación holística y filosófica elemental y un énfasis en un gran número de procesos. Como parte del método se incluía una evaluación de tres días seguidos. También se avanza en el instituto de evaluación de la personalidad en la universidad de Berkley, Estados Unidos en donde se incluye como parte del método la retroalimentación a los participantes, así como un criterio de evaluación preestablecido e identificado lo que permite establecer una relación entre las técnicas de evaluación usadas y la medición de la ejecución en el puesto, pero los procesos utilizados aún no incluían la discusión entre evaluadores, aunque por otro lado se tuvo cuidado de que los evaluadores fueran psicólogos profesionales excluyendo la opinión de cuasiexpertos no psicólogos en los requerimientos de las ocupaciones.

En América su primera aplicación industrial se realiza en la Bell System mediante un estudio gerencial realizado por Douglas W Bray que incluye en su estudio funciones gerenciales tales como, organización, planeación y toma de decisiones, relaciones interpersonales, habilidades generales, valores y actitudes. Así pues los centros enfocan su aplicación de evaluación a la predicción de las capacidades gerenciales y su eventual desarrollo.

3.2 DEFINICIÓN

Al anterior esbozo histórico de los centros de evaluación parece pertinente antes de seguir adelante enunciar una definición de este método, dicha definición es resultado de varios autores tales como Uribe(1996), Gómez 1981, Gatewood y Field 1990 en Torres (1997). Esta última autora basada en la siguiente definición concluiría que más allá de polémicas, el Assessment Center es un método y no una técnica.

El Assessment Center es un método, que se rige por las ciencias del comportamiento, el cual sigue una metodología para identificar y evaluar el potencial de una persona como serían sus habilidades particulares y conocimientos, mediante la creación de ejercicios individuales y grupales, aplicados en múltiples situaciones simuladas; sobre la base del establecimiento y definición de las dimensiones (conducta específica a evaluar) La evaluación de la conducta se hace con la participación de observadores previamente entrenados para esta tarea, los cuales observan y evalúan la conducta y finalmente llegan a un acuerdo entre ellos.

A lo anterior debemos mencionar la definición de More y Unsinger citados en Uribe (1996) acerca de lo que es una dimensión, “Una dimensión puede ser definida como una parte discreta y medible que es asociada con el éxito o fracaso de un puesto”. Para Uribe (op cit), el Assessment Center es un método objetivo para la medición de conductas, llamadas dimensiones, que deben tener confiabilidad y validez, así como el control de variables en forma estandarizada. Debe utilizarse más de una técnica de medición y más de un evaluador para otorgar calificaciones, mismas que se obtendrán después de un proceso de consenso. Las técnicas de medición pueden variar en la fidelidad de su ejecución. Los evaluadores serán supervisados por un administrador y su aplicación debe llevarse a cabo en términos éticos.

En las definiciones de Assessment Center arriba citadas podemos distinguir como característica la utilización de varias técnicas para la evaluación y por otro lado la necesaria participación del elemento humano. En dicho método se requiere la participación de varios evaluadores, un administrador y los candidatos a evaluar, así también se requiere de pruebas

situacionales y una metodología particular del proceso de evaluación que permita sustentar los resultados.

Los evaluadores que participan en un centro de evaluación requieren de capacitación técnica así como de conocimiento teórico y práctico en lo relacionado al puesto a evaluar, con respecto a la capacitación esta deberá ser previa a la observación de la conducta, por la naturaleza de su función se sugiere que los observadores sean profesionales en evaluación de la conducta, o bien personas relacionadas con lo que se evaluará.

El administrador del centro de evaluación será responsable de la planeación, ejecución del proceso de evaluación como actividad propia de su función, dando a su participación un alto rango de calidad, reflejada en todo el proceso y en el resultado del centro de evaluación. La persona a fungir como administrador deberá ser un profesional especialista en conducta con una capacitación metodológica importante, así como contar con una investigación académica.

Las fases del centro de evaluación son las siguientes:

- Identificación y definición de las dimensiones
- Construcción de los ejercicios
- Observación y clasificación de los ejercicios
- Reporte de la información de los ejercicios y la derivación de clasificación de las dimensiones por el staff de discusión
- Consenso de la clasificación de dimensiones para elaborar el reporte final de la evaluación.

Thornton III y Byham (1986), describen los pasos a seguir de manera sistemática para un Centro de evaluación en la siguiente manera:

1. Observación de la conducta.
2. Clasificación de la conducta.
3. Ubicación de la conducta en una escala.
4. Reporte del ejercicio.

5. Registro de la conducta por evaluadores.
6. Clasificación preliminar de la dimensión.
7. Asignación de la calificación de las dimensiones preliminares.
8. Discusión de evaluadores o asesores.
9. Clasificación total de los evaluadores.
10. Comentarios.

1. En la observación de la conducta cada evaluador observa y registra la conducta a estudiar de uno o dos participantes, dicha observación se debe realizar con el mayor detalle posible y con un registro objetivo de situaciones o cosas específicas. El participante debe ser observado por un evaluador diferente en cada ejercicio. Así pues si un participante X es observado por un evaluador Y en la primera sesión de ejercicios, otro evaluador Z se encargará de las observaciones en un ejercicio siguiente. En los ejercicios grupales los observadores evaluarán a los individuos en una variedad de ejercicios o tareas, y la asignación debe ser de tal manera que cada evaluador haya observado a todos los participantes. Los evaluadores solo deben observar conductas relevantes para las dimensiones observables en cada uno de los ejercicios.

2. Para la clasificación de la conducta al finalizar cada ejercicio el evaluador debe analizar y clasificar las observaciones de la conducta para cada una de las dimensiones. Uribe (1996) propone que las dimensiones son escogidas con base a un análisis de puesto y observables en los ejercicios y listadas en un formato de reporte de ejercicios.

3. La ubicación de la conducta en la escala es llevada a cabo mediante la revisión y clasificación de toda evidencia de conducta en la dimensión. La escala utilizada es de 0 a 5, siendo de la manera siguiente:

5. Mucho más que aceptable: significa arriba del criterio establecido para el éxito en el desempeño de un puesto.

4. Más que aceptable: excede el requerimiento relativo a la cantidad y calidad de conducta requerida.

3. Aceptable: reúne un criterio relativo a la calidad y cantidad de la conducta.
2. Menos que aceptable: no reúne el criterio requerido relativo a cantidad y calidad de la conducta.
1. Mucho menos de lo aceptable: significativamente por debajo del criterio requerido para el éxito en el desempeño del puesto.
0. No existió la oportunidad para la dimensión de ser mostrada.

4. Reporte del ejercicio. En este paso y durante la discusión de evaluadores y asesores toda la información de un participante debe ser reportada e integrada antes de considerar al siguiente participante. Cada evaluador lee el reporte del ejercicio preparado previamente. El reporte incluye una breve narración del rol del individuo en el ejercicio clasificado en dimensiones y conductas observadas como relevantes para cada dimensión. El orden de los ejercicios reportados.

5. Registro de la conducta. En ésta etapa mientras un evaluador comenta su reporte, los otros registran conductas significativas que ellos observaron en forma complementaria e independientemente de las calificaciones ya otorgadas al participante en cada dimensión. A los evaluadores se les permite hacer preguntas para clarificar pero no debe discutir, no se permite influir con comentarios a quien lee su reporte.

6. La clasificación preliminar de la dimensión. En este paso cada evaluador debe considerar las conductas reportadas en todos los ejercicios para proporcionar una calificación preliminar de la dimensión. Es importante que considere que existen ejercicios que permiten una mejor medición de ciertas dimensiones, por lo que el evaluador debe someter a juicio el peso de las conductas en cada ejercicio. No debe repetirse un simple promedio de las dimensiones.

7. Las clasificaciones de dimensiones preliminares son asignadas, se listan las dimensiones en una gráfica y se observan las áreas de acuerdo y desacuerdo.

8. Existe una fase de discusión entre evaluadores en que discuten sus calificaciones hasta que se obtiene un consenso, no se recomienda promediar, y es importante la participación de todos los evaluadores.

9. Existe al final una evaluación global, que en la mayoría de los casos es realizada de manera independiente por cada evaluador, y posteriormente en grupo se discute y se asigna una calificación final.

10. En lo relacionado a comentarios se pueden proponer sugerencias, retroalimentación, comentarios al jefe, supervisores u otros involucrados.

3.3 INVESTIGACIÓN INTERNACIONAL SOBRE ASSESSMENT CENTER

La investigación internacional sobre el método de assessment center se ha realizado sobre diferentes vertientes dentro de los primeros trabajos podemos distinguir una fase que trata de esclarecer su uso como instrumento de selección de personal, tal como fue mencionado en el apartado anterior de este mismo capítulo referente a la historia del Assessment Center, la aparición de este método de evaluación trajo consigo la necesidad de indagar sobre las propiedades y los alcances del propio método. En la misma línea de investigación acerca de su aplicación en la selección de personal encontramos trabajos como los de Motowildo, Dunnette and Carter (1990) y el trabajo de Pynes and Bernardin (1992), estos trabajos tratan de determinar el uso del método como instrumento de selección de personal en diferentes ámbitos organizacionales. Sin embargo su aplicación va más allá de la selección de personal tal como lo demuestran las investigaciones realizadas por Drakeley, Herriot and Jones (1988) y los trabajos de Conchran, Hinckle and Dusenberry (1987) en la que los autores llevan su aplicación al área de detección de necesidades de capacitación, o bien, el trabajo de Papa and Graham (1991) en la que el Assessment Center es usado para realizar diagnóstico organizacional y determinación de programas de entrenamiento y desarrollo, también aquí podríamos mencionar el trabajo de investigación de Shechtman (1992) en el que el método se usa para la predicción del éxito del personal en el trabajo.

Sin embargo la investigación no-solo se ha hecho para saber cuales son los ámbitos de aplicación, o como instrumento de evaluación. También requería de una investigación seria sobre sus propiedades psicométricas que permitieran confiar en los resultados que este aportara.

Diferentes autores han indagado en la confiabilidad y validez del método de Assessment Center, dentro de estos autores podemos mencionar a Cawley, Pinder and Herriot(1990); Pynes and Bernardin (1989); Robertson, Gratton and Sharpley (1987); Lowry (1990); Lowry (1992); Walsh, Weinberg and Fairfiel (1987); y Felham (1988). Todos estos autores ponen énfasis en determinar maneras de incrementar la propia validez del método, interesándose también en variables que pudieran afectarla, como en el caso de Glaugler and Thornton que investigan sobre la correlación existente entre las dimensiones a evaluar y la exactitud del evaluador. Así también en investigaciones recientes se observa la tendencia a seguir sobre la línea de trabajar en incrementar la validez del método tal como lo muestran trabajos los de Lievens y Conway (2001) que señalan los efectos negativos que afectan la validez cuando en el Assessment Center se incluyen muchas dimensiones a evaluar o cuando son usados un conjunto muy diverso de ejercicios, Deidra y Colaboradores (2002) y Lievens (2002) quienes ponen atención en las condiciones y características de los evaluadores y el diseño del Assessment Center y su efecto sobre la validez resultante.

3.4 INVESTIGACIÓN SOBRE ASSESSMENT CENTER EN MÉXICO

La investigación sobre el método de Assessment Center en México resulta muy escasa, la existente podríamos ubicarla básicamente de acuerdo a dos vertientes, por un lado tenemos aquellos trabajos que se refieren simplemente a una revisión del método, estos primeros trabajos se limitan a la difusión del método básicamente como instrumento de selección técnica de personal, enunciando algunas aplicaciones un tanto cuanto mecánicas del método en organizaciones nacionales. En 1997 aparece la investigación de Torres analizando los trabajos de investigación en nuestro país dando relevancia a dos puntos importantes, su validez y confiabilidad hasta ese momento casi nulas y la importancia de seguir con estándares éticos para su aplicación. Al parecer la aparición del método en nuestro país es según Ibarra (op cit.), en el

año de 1973 y se da en el Tecnológico de Monterrey, sin embargo, a casi 30 años después es muy poco el avance logrado en cuanto a la investigación que se refiere a sus propiedades psicométricas para su utilización en México. Por otro lado en los últimos años han aparecido estudios que se dirigen a darle confiabilidad y validez al Assessment Center, podemos mencionar solo las investigaciones realizadas por Montes (1978) y Uribe (1996). Carmona y Caudillo (1999). Chávez en el 2001 pone énfasis en su investigación en analizar en el ámbito laboral de los recursos humanos el apego a las normas internacionales relacionadas con el Assessment Center, encuentra que son conocidas pero reconoce su limitación de poder observarlas en su aplicación, en cualquier sentido menciona que las normas internacionales no son una receta pero constituyen una guía de principios básicos para la consideración del usuario. Ver tabla 1.

Tabla 1 INVESTIGACIÓN EN ASSESSMENT CENTER MÉXICO

AUTOR	INVESTIGACIÓN	APORTACIÓN
VILLAGOMEZ (1975)	HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LA TÉCNICA DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN MÉXICO	DIFUSIÓN DEL MÉTODO EN NUESTRO PAÍS
MONTES (1978)	PROPOSICIÓN DE UN MÉTODO DE VALIDACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE LOS CENTROS DE EVALUACIÓN	DETERMINA VALIDEZ DE LOS CENTROS DE EVALUACIÓN EN CONTRASTE CON MÉTODOS TRADICIONALES DE SELECCIÓN DE PERSONAL.
GOMEZ (1981)	PRESENTACIÓN Y ADAPTACIÓN DEL MATERIAL PARA CENTROS DE EVALUACIÓN	APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DE ASSESSMENT CENTER EN UNA COMPAÑÍA MEXICANA. TELÉFONOS DE MÉXICO
ESCALANTE (1985)	CENTROS DE EVALUACIÓN GERENCIAL UN ACERCAMIENTO A LA TÉCNICA	
IBARRA (1986)	PRESENTACIÓN DE LOS CENTROS DE EVALUACIÓN PARA IDENTIFICAR POTENCIAL	DIFUSIÓN DEL MÉTODO EN MÉXICO
LIZAOLA Y SALAZAR (1993)	CORRELACIÓN ENTRE CAPACIDAD INTELECTUAL Y HABILIDADES ADMINISTRATIVAS CON CENTROS DE EVALUACIÓN	DIFUSIÓN DEL MÉTODO EN MÉXICO
HUERTA (1993)	CENTROS DE EVALUACIÓN: UNA ALTERNATIVA PARA LA DETECCIÓN DE POTENCIAL DE DESARROLLO	APLICACIÓN DEL MÉTODO EN UNA ORGANIZACIÓN MEXICANA PARA EVALUAR CANDIDATOS A PROMOCIÓN
CANALIZO (1994)	MÉTODOS INOVADORES DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS DEL SECTOR FINANCIERO	DIFUSIÓN DEL MÉTODO EN MÉXICO
URIBE (1996)	FACTORES SOCIODEMOGRÁFICOS Y SU RELACIÓN CON HABILIDADES DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN ALUMNOS DE POSGRADO CON EL MÉTODO DE ASSESSMENT CENTER	TRABAJA SOBRE LA CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DEL MÉTODO, ASÍ COMO LOS ESTANDARES ÉTICOS A LOS QUE TIENE QUE SUJETARSE EL ASSESSMENT CENTER.
TORRES (1997)	ANÁLISIS SOBRE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN SOBRE CENTROS DE EVALUACIÓN	DIAGNÓSTICO MINUCIOSO DE LAS INVESTIGACIONES SOBRE ASSESSMENT CENTER.
CARMONA Y CAUDILLO 1999	MEDICIÓN DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL MEDIANTE A.C.	TRABAJAN SOBRE LA VALIDEZ CONCURRENTES DEL MÉTODO
CHAVEZ 2001	APEGÓ A NORMAS DE OPERACIÓN INTERNACIONALES.	TRABAJA SOBRE ESTANDARES ÉTICOS Y DE OPERACIÓN

En este capítulo quedó establecido que el Assessment Center es un método de evaluación objetivo utilizado para la medición de conductas, llamadas dimensiones, que debe tener confiabilidad y validez, así como control de variables en forma estandarizada, preocupación constante en las investigaciones de Uribe (1996), Torres (1997), Carmona y Caudillo (1999), Lievens (2002). Así mismo se realizó una revisión de la investigación internacional sobre el tema, y de igual manera sobre la poca investigación existente en nuestro país analizando las aportaciones de cada una de ellas.

Por otro lado podemos mencionar que hasta ahora las formas de evaluar el liderazgo se han limitado al uso de pruebas psicométricas que en su mayoría carecen de los requisitos fundamentales para su aplicación. La evaluación del liderazgo mediante Assessment Center ha sido realizada por ejemplo por autores como Thorthon and Byham (1986). Sin embargo dichos autores no aclaran cuales son las dimensiones del liderazgo empleadas, resulta importante señalar el trabajo en ese sentido realizado por Carmona y Caudillo (1999) en el cual se señalan las dimensiones del Liderazgo transformacional sobre la base de un instrumento de evaluación del liderazgo de Gutiérrez, teniendo como objetivo de su investigación incrementar la validez concurrente del Assessment center. Es también oportuno recordar que a mayor número de dimensiones menor confiabilidad, en tal sentido será importante para este trabajo determinar esas dimensiones, Así pues, y de acuerdo al marco teórico señalado anteriormente, tratamos de establecer las dimensiones del liderazgo mediante redes semánticas naturales con el fin de realizar una propuesta metodológica para su evaluación mediante Assessment Center.

CAPÍTULO 4

MÉTODO

CAPÍTULO 4

MÉTODO

4.1 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Las investigaciones que se han dirigido al estudio del Assessment Center en los últimos años están orientadas principalmente a su validez y confiabilidad ya dichos parámetros son muy importantes para este método, por otro lado el liderazgo dentro del Assessment Center requiere de significados que le permitan su adecuada evaluación.

El objetivo de este trabajo es proponer una metodología para la creación de dimensiones culturalmente determinadas para su uso en el Assessment Center. De acuerdo a lo anterior, en el presente trabajo se intentó determinar los significados del liderazgo para los influenciados, basados en la interacción e influencia que el sujeto tiene como parte de un grupo social. Finalmente se propondrán las dimensiones culturalmente determinadas como parte de la evaluación del liderazgo mediante el método de Assessment Centers. Dicha propuesta se basará en el uso de redes semánticas naturales, mediante su aplicación se trata de indagar los significados, conductas, dimensiones, características presentes dentro del constructo y con base en los resultados proponer un ejercicio de assessment center para la evaluación del liderazgo.

Con base a la revisión bibliográfica llevada a cabo en el marco teórico, se define al Liderazgo como un fenómeno social con matices de carácter subjetivo, dinámico y multidimensional, cuyos componentes son el poder, la autoridad, toma de decisiones, guía de grupo, logro de cooperación e identificación del grupo con respecto al líder.

Otro objetivo en este trabajo es validar el significado psicológico que tiene el Liderazgo en una sociedad y en una cultura como la nuestra, a través de la Técnica de Redes Semánticas Naturales (Reyes Lagues 1993) mediante la utilización de definiciones teóricas, conceptualizando con base en la teoría y la indagación directa de los sujetos; dimensiones, características y conductas presentes del constructo y, con base en dichos hallazgos, proponer un instrumento de medición multidimensional y de naturaleza objetiva como el Assessment Center que permita medir objetivamente el Liderazgo en dicha población.

Mediante el análisis de la información publicada se obtuvo la definición tanto conceptual como operacional, de los elementos que conforman al constructo de Liderazgo, quedando como sigue:

- **Poder** habilidad de una persona para lograr que otra persona o personas se conduzcan en cierto modo logrando lo que se propone

- **Autoridad** Capacidad de una persona para influir en un gran número de personas

- **Toma de Decisiones** Decidir la forma y el curso de obtener los resultados de un grupo
- **Logro de Cooperación** Capacidad de lograr la cooperación de los integrantes del grupo, garantizando la contribución de cada integrante acorde a los objetivos del grupo
- **Identificación** Rasgos, características, necesidades, relativas a una persona y a una situación determinada que le permiten lograr la confianza de otra para influir en el logro de objetivos
- **Guía de grupo** Situación de una persona que le permite orientar y dirigir el esfuerzo colectivo hacia el logro de objetivos

4.2 VARIABLES

Variable Dependiente: Significado psicológico del liderazgo

Variable independiente: Características sociodemográficas de los sujetos a los que se les aplicó las redes semánticas naturales, las cuales se describen a continuación:

Definición Conceptual:

Sexo: Conjunto de características biológicas y psicológicas del sujeto en el momento de la aplicación de las Redes semánticas Naturales y que lo distinguen como hombre o mujer.

Edad: Tiempo que ha vivido un individuo hasta el momento actual.

Ocupación: Lugar que ocupa o no el sujeto dentro del mercado laboral

Definición Operacional.

Sexo: Conjunto de características biológicas y psicológicas del sujeto en el momento de la aplicación de las Redes semánticas Naturales y que lo distinguen como hombre o mujer.

Edad: Tiempo que ha vivido un individuo hasta el momento actual.

Ocupación: Lugar que ocupa o no el sujeto dentro del mercado laboral

4.3 POBLACIÓN Y MUESTRA:

Para el propósito de esta investigación se trabajó con un muestreo por cuota, por ocupación y sexo, en la Ciudad de México, se seleccionaron 200 sujetos pertenecientes a dos grupos de estudiantes universitarios y trabajadores de esta ciudad, cuyo rango de edad varía de 20 a 35 años de edad, divididos en dos grupos; 100 estudiantes de ambos sexos y 100

trabajadores de ambos sexos. Se utilizó una forma de muestreo no probabilístico de tipo incidental, caracterizado por que los sujetos que se emplearan serán aquellos que sean más fácilmente disponibles

4.4 DISEÑO

El diseño para esta investigación fue de tipo no experimental, descriptiva y de una sola muestra, debido a que es una indagación empírica en la que no se tiene control de las variables independientes. Hernández y Cols (1998)

Se trabajo con dos grupos intactos distintos que son: Hombres y mujeres estudiantes universitarios (100 Sujetos), y Hombres y Mujeres trabajadores (100 Sujetos), haciendo un total de 200 Sujetos.

4.5 INSTRUMENTOS. Se utilizó un protocolo organizado de acuerdo a la técnica propuesta por Reyes Lagunes en 1993 para la conformación de redes semánticas naturales.

4.6 PROCEDIMIENTO. El instrumento fue aplicado, en su mayoría, en forma colectiva en los centros de estudio o de actividad laboral, aún cuando en algunos casos la aplicación fue individual. El tiempo promedio para la contestación del instrumento fue de 4 minutos. El instrumento fue elaborado en siete hojas tamaño esquila, en las que las definiciones estímulo fueron impresas en la parte superior de las hojas.

También se les solicitó a los sujetos información personal como su sexo, edad y ocupación. Se les pidió a los sujetos que generaran, palabras sueltas como sustantivos, adjetivos, verbos y adverbios, para cada definición estímulo.

Posteriormente se les pidió que jerarquizaran las palabras definidoras de cada concepto de acuerdo a su grado de importancia, de manera tal que la palabra que consideraran más cercana se le asignara el valor 1, a la que le siguiera el valor 2 y así sucesivamente hasta agotar los estímulos. Finalmente se procedió al tratamiento estadístico de los datos obtenidos.

Tratamiento estadístico:

Como primer paso se obtuvieron las redes semánticas naturales de acuerdo a Reyes Lagunes (op cit). El siguiente paso consistió en el registro de la información en una hoja de captura manual para redes semánticas o directamente en computadora a través de programas como EXCEL o SPSS.

Una vez concentrados los datos se obtendrán los siguientes puntajes relevantes:

1. Valor **J** o riqueza de la red., este valor refleja el tamaño de la red. Y se identificara con las siglas: **TR**
2. Valor **M**: Peso semántico de cada una de las definidoras. Este valor se obtendrá a través de la suma de la ponderación de la frecuencia por la jerarquización asignada por el grupo donde los unos (más cercano) serán multiplicados por diez, los doses (2)

- por nueve, los tres (3) por ocho y así hasta llegar al ordenamiento 10 que es multiplicado por uno. Este valor será identificado como **PS**.
3. Conjunto **SAM**, Conformado por las 10 definidoras con peso semántico más alto.
 4. Distancia Semántica Cuantitativa. Entre los elementos del núcleo de la red se obtiene asignándole a la definidora con peso semántico más alto el 100% y produciendo los siguientes valores a través de una regla de tres simple de este valor. Se identificará con las siglas **DSC**.
 5. Consenso Grupal. Se obtendrá a través del porcentaje total de las definidoras en las que concuerdan los sujetos de los diversos grupos estudiados. Se identificará como **ICG**.
 6. Carga Afectiva **CA**. Estableciendo la significatividad de las palabras definidoras a través de la prueba chi cuadrada.

Todas las definidoras dadas por jueces según su carga afectiva en alguna de las siguientes categorías: positiva, negativa o descriptiva. Se analizaron y se desarrollaron como dimensiones con base a las frecuencias observadas en cada una de ellas, se realizaron pruebas de significancia (chi cuadrada) para conocer si las frecuencias de las definidoras significativamente entre los distintos grupos, formados en función del sexo y la ocupación, así como la definición estímulo.

Por último se llevó a cabo un análisis de varianza por sexo y entre grupos para observar si se presentan diferencias estadísticamente significativas con respecto a los valores "**M**" o pesos jerárquicos que fueron asignados por los sujetos a cada una de las categorías semánticas.

CAPÍTULO 5
RESULTADOS

- CAPÍTULO 5

RESULTADOS.

En este capítulo se hará la presentación de los resultados obtenidos, siguiendo el orden de aparición de los puntajes, su nomenclatura y los lineamientos generales propuestos por Reyes Lagunes (1993) en la modificación que realizó a la técnica de las redes semánticas naturales. Iniciaremos esta presentación describiendo los diferentes grupos por sexo y ocupación, así como las comparaciones realizadas entre ellos. Posteriormente se mostrarán los resultados para la muestra total donde se conjuntan todos los grupos de la muestra.

5.1 CLASIFICACIÓN POR SEXO Y OCUPACIÓN

En cuanto a las comparaciones por sexo los hombres generaron en general, un mayor número de definidoras que las mujeres. Estas diferencias no fueron significativas para las definidoras tales como: Guía de grupo, Identificación y Autoridad, y resultaron significativas para definidoras estímulo como: Poder para el grupo de estudiantes con una diferencia de 16 definidoras o elementos (x cuadrada = 21.8); Logro de cooperación con una diferencia de 57 elementos o definidoras en el grupo de trabajadores (x cuadrada = 15.1 y Toma de decisiones para el grupo de estudiantes con una diferencia de 59 elementos o definidoras (x cuadrada = 12) todas estas diferencias fueron significativas con un alfa de .01 y $g=1$. Ver tabla 2

Tabla 2 Tamaño de la Red por Grupos de Sexo, Ocupación y Totales.

Definidoras estímulo	Grupos					
	Estudiantes			Trabajadores		
	Hombres	Mujeres	total	Hombres	Mujeres	total
Identificación	72	96	168	82	82	162
toman de decisiones	51	110	161	80	83	163
Poder	100	102	202	92	108	200
Guía de grupo	73	100	173	86	94	180
Autoridad	114	111	225	142	110	252
Logro de cooperación	56	113	169	85	74	159

Al analizar la carga afectiva de las definidoras (Tabla 3) Puede notarse que, con relación a las definidoras caracterizadas como positivas existe la tendencia a que éstas sean más frecuentes en: la definidora “Identificación”, “Guía de grupo”. Las mujeres presentaron mayor número de definidoras positivas que negativas o descriptivas que los hombres, siendo los trabajadores el grupo que presentó mayor número de definidoras positivas que negativas o descriptivas que cualquier otro grupo, toma de decisiones e identificación y guía de grupos.

En general tanto para hombre como para mujeres existe una tendencia a tener muy pocas definidoras negativas en definidoras: como identificación y guía de grupos, siendo el grupo de hombres los que no mencionaron ninguna definidora que pudiera ser categorizada como descriptiva en cuanto a la definidora identificas. El mayor número de definidoras negativas se encontraron en las definidoras: Autoridad, poder y logro de cooperación, siendo en los grupos de trabajadores y mujeres sus cifras más altas. También encontramos que la definición estímulo “Autoridad” fue la que obtuvo un mayor número de palabras. Mientras que la que obtuvo menos definidoras fue la definición estímulo poder.

Cabe resaltar que, la definición estímulo “poder” elicito un mayor número de definidoras negativas en comparación con las otras 5 definidoras, sin embargo esta no fue significativa J_i cuadrada= 1.6.

Al comparar las seis definiciones. La definidora Poder presenta mayor número de definidoras descriptivas en los dos grupos a excepción del grupo de mujeres trabajadoras. Resultando en una diferencia significativa para el grupo de hombres estudiantes J_i cuadrada = 10.3, $\alpha = 001$, $g_l=1$

Tabla 3. PUNTAJES DE CARGA AFECTIVA POR SEXO Y OCUPACIÓN

Definidoras estímulo	Grupos											
	Estudiantes						trabajadores					
	Hombres			Mujeres			Hombres		Mujeres			
	+	-	d	+	-	d	+	-	d			
Toma de decisiones	32	8	11	73	23	14	46	15	19	64	8	11
Poder	18	28	54	13	10	79	18	14	60	14	47	45
Guía de grupos	62	8	3	81	7	12	50	24	12	82	9	3
Autoridad	59	39	16	77	17	18	62	19	83	75	20	15
cooperación	48	2	6	90	10	13	37	24	24	42	11	11
Identificación	67	10	12	65	17	3	69	6	0	56	12	1

Nota: + carga afectiva positiva
 - carga afectiva negativa
 d descriptivo

A partir de este momento, todos los datos que se presentaran se dieron como resultado de los análisis a los núcleos de Red (NR).

Tabla 4 NR PARA LA DEFINICIÓN DE TOMA DE DECISIONES POR SEXO

Definidora	Hombres		Mujeres	
	PS	DSC	PS	DSC
1. Inteligentes	134	100%	65	36.31
2. Autoritarias	97	72.38	39	21.78
3. Seguras	74	55.22	179	100%
4. Decididas	40	29.85	17	9.49
5. Abiertas	27	20.14		
6. Líder	27	10.14	17	9.49
7. Analíticos	20	14.92		
8. Ansiosos	19	14.17		
9. Determinantes	19	14.17		
10. Autoridad	18	13.43		
11. Emprendedor	18	13.43	15	7.49
12. Confiadas	18	13.43		
13. Audaces	18	13.43	17	9.49
14. Fuertes	17	12.68	16	8.93
15. Libres	17	12.68		
16. Consientes	17	12.68		
17. Conocedoras	17	12.68		
18. Dominantes	17	12.68		
19. Comunes	10	7.42		
20. Ágiles	10	7.42		
21. Agresivos	10	7.42		
22. Egoísta	10	7.42		
23. Impositivas	10	7.42		
24. Responsables			26	14.52
25. Organizadas			24	13.40
26. Dinámicas			22	12.29
27. Maduras			20	11.17
28. Asertivas			18	10.05
29. Comprometidas			18	10.05
30. Con iniciativa			18	10.05
31. Imaginativas			18	10.05
32. Creativas			18	10.05
33. Tenaces			17	9.49
34. Activos			16	8.93
35. Críticas			15	7.49
36. Escuchan			10	5.50

Tabla 5 NR PARA LA DEFINICIÓN DE PODER POR SEXO

Definidora	Hombres		Mujeres	
	PS	DSC	PS	DSC
1. autoritarios	184	100%	118	100%
2. necios	58	31.52	45	38.13
3. prepotentes	57	30.97	30	25.42
4. impositivas	57	30.97	24	20.33
5. déspotas	52	28.26		
6. cerradas	47	25.54	18	15.25
7. fuertes	43	23.36		
8. agresivas	41	22.28	56	47.45
9. inseguras	37	20.10	19	16.10
10. caprichosas	35	19.02	27	22.88
11. inteligentes	29	15.76	48	40.67
12. arrogantes	20	10.86		
13. tercas	20	10.86		
14. abusivos	19	10.32		
15. intolerantes	18	9.62		
16. seguros	17	9.23		
17. antipáticos	14	7.60		
18. mandones	10	5.43	15	12.71
19. carácter	10	5.43		
20. convicción	10	5.43		
21. extremistas	10	5.43		
22. farsantes	10	5.43		
23. tontas			28	22.03
24. envidiosos			26	22.03
25. egoístas			26	22.03
26. manipuladores			23	19.49
27. vulgares			20	16.94
28. dominantes			20	16.94
29. amargadas			20	16.94
30. frías			20	16.94
31. egocéntricas			18	15.25
32. posesivas			18	15.25
33. gruñones			17	14.40
34. impotente			17	14.40
35. groseras			16	13.55
36. insultan			16	13.55
37. fuertes			15	12.71
38. enojones			14	11.86
39. voluntariosas			14	11.86
40. respetuosas			10	8.47
41. mal encarada			10	8.47
42. seguras			10	8.47
43. tajantes			10	8.47

TABLA 6 NR PARA LA DEFINICIÓN DE GUÍA DE GRUPOS POR SEXO

Definidora	hombre		mujeres	
	PS	DSC	PS	DSC
1. inteligente	88	100%	19	25.33
2. líder	83	94.31		
3. carisma	70	79.54	61	81.33
4. amable	58	65.90	75	100%
5. comunicadores	46	52.27	17	22.66
6. responsable	46	52.27	25	33.33
7. decididos	36	40.90		
8. democrático	28	31.81		
9. conocedor	28	31.81		
10. ágiles	28	31.81		
11. capaces	27	30.68	37	49.33
12. alegres	25	28.40	27	36.00
13. persuasivas	20	22.72		
14. flexibles	18	20.45		
15. dinámicas	17	19.31	68	90.66
16. controladoras	16	18.18		
17. organizan	16	18.18	17	22.66
18. autoritarios	16	18.18		
19. respeto	16	18.18		
20. creativos	15	17.04	23	30.66
21. agradables	10	6.37	18	24.00
22. conversador	10	6.37		
23. diferentes	10	6.37		
24. directivas	10	6.37		
25. dominantes	10	6.37		
26. seguros			67	89.33
27. conocedores			61	81.33
28. activas			45	61.44
29. abiertas			37	49.33
30. atentas			29	38.66
31. firmes			22	29.33
32. emprendedores			21	28.00
33. con carácter			20	26.66
34. expresivas			20	20.66
35. sociables			18	24.00
36. positivas			18	24.00

Tabla 7 NR PARA LA DEFINICIÓN AUTORIDAD POR SEXO

Definidora	Hombres		Mujeres	
	PSC	DSC	PSC	DSC
1. Líder	91	100%	37	55.22
2. Seguro	74	81.31	37	55.22
3. inteligente	55	60.43	38	56.71
4. Autoritario	42	46.15	49	73.13
5. Presencia	38	41.75		
6. Alto	36	39.56	62	92.53
7. Amable	34	37.36	56	83.58
8. Gritón	30	32.96		
9. Personalidad	28	30.76		
10. Enérgico	27	29.67		
11. Duros	26	28.57		
12. Serios	25	27.47		
13. Cultos	24	26.37		
14. Disciplinado	23	25.27		
15. Comunicativos	20	21.97		
16. Fuertes	19	20.87		
17. Impositivos	18	19.78		
18. Decisión	17	18.68		
19. Estrictas	17	18.68		
20. Responsable	17	18.68		
21. Conscientes	17	18.68		
22. Enojón	16	17.58		
23. Guapos	16	17.58	40	59,70
24. Jefes	16	17.58		
25. Simpáticos	16	17.58		
26. Abiertas	16	17.58		
27. Activo	10	10.98		
28. Atentos	10	10.98		
29. Carácter	10	10.98		
30. Carisma	10	10.98		
31. Comprensivas	10	10.98	20	35.71
32. Delgadas			67	100%
33. Responsable			44	65.67
34. Organizadas			41	61.19
35. Activas			40	59.70
36. Seguras			37	55.22
37. Alegres			34	50.74
38. Respetuoso			31	46.26
39. Prepotente			20	35.71
40. Erguidas			19	28.35
41. Escuchan			19	28.35

Tabla 8 NR PARA LA DEFINICIÓN DE LOGRO DE COOPERACIÓN POR SEXO

Definidora	hombres		Mujeres	
	PS	DSC	PS	DSC
1. convence	120	100%	40	54.79
2. comunican	95	79.16	73	100%
3. escuchan	46	38.33	39	53.42
4. respetan	42	35.00		
5. dan confianza	40	33.33	27	36.98
6. ayudan	38	31.66		
7. cooperan	38	31.66		
8. hablan	28	23.33		
9. motivan	27	22.50	40	54.79
10. participan	25	20.83		
11. dan seguridad	25	20.83		
12. inteligentes	22	18.33		
13. persuaden	20	16.66		
14. ser lideres	20	16.66		
15. apoyan	19	15.83	37	50.68
16. mandan	19	15.83		
17. manipulan	19	15.83		
18. gritan	18	15.00		
19. mienten	18	15.00		
20. tratan bien	18	15.00		
21. organizan	18	15.00		
22. son amables			59	80.82
23. platican			46	63.61
24. estimulan			43	58.90
25. cooperan			35	47.94
26. invitan			25	34.24
27. prometen			20	27.09
28. amenazan			18	24.65
29. promueven			18	24.65
30. son amistosos			17	23.28
31. son fieles			16	21.91
32. integran			16	21.91
33. animan			16	21.91
34. premian			16	21.91
35. responsables			13	17.80
36. sobornan			10	13.69

Tabla 9 NR PARA LA DEFINICIÓN DE IDENTIFICACIÓN POR SEXO

Definidora	Hombres		Mujeres	
	PS	DSC	PS	DSC
1. dialogan	124	100%		
2. escuchan	76	61.29	101	100%
3. honestos	62	50.00	48	47.52
4. engañan	57	45.96		
5. amabilidad	52	41.93	77	76.23
6. crean confianza	49	39.51	74	73.20
7. comunican	46	37.09		
8. hablan	46	37.09		
9. amistosos	44	35.48	19	18.81
10. sinceros	43	34.67	37	36.63
11. convencen	38	30.64		
12. platican	30	24.19	56	55.44
13. coherentes	29	23.38		
14. responsables	27	21.77		
15. se interesan	26	20.96		
16. consensan	24	19.35		
17. ganárselas	20	16.12		
18. demuestran	20	16.12		
19. conocen necesidades	19	15.34		
20. demuestran	18	14.51		
21. dan cosas	17	13.70		
22. chantajejan	17	13.70		
23. nobles	17	13.70		
24. alegres	17	13.70		
25. ayudan	17	13.70		
26. respetan			70	79.30
27. comprenden			34	33.66
28. apoyan			26	25.74
29. ayudan			17	16.83
30. dialogan			16	15.84
31. son auténticos.			10.	9.90.

Al hacer las comparaciones entre los núcleos de red (NR) de los diferentes grupos, observamos que coinciden en algunas definidoras y que existe la tendencia a que éstas sean los pesos semánticos más elevados, siendo esto más explícito al comparar los puntajes de Distancia Semántica Cuantitativa (DSC). A continuación se describirán los hallazgos por definición estímulo.

Iniciaremos con la definidora estímulo “toma de decisiones” (Tabla 4), la primera definición estímulo, encontramos que los sujetos reconocen que la definición Seguro para las mujeres e inteligentes para los hombres como las de mayor peso semántico con relación a cualquier otra, así también las definidoras Autoritarios, decididas, líder, emprendedor y responsables aparecieron en los dos grupos con elevados pesos semánticos.

Para la definidora “PODER” (Tabla 5) encontramos que los sujetos de ambos grupos reconocen la definición Autoritario con un 100% DSC (Peso semántico más elevado) así también otras definidoras con alto peso semántico para los grupos fueron impositivas, agresivas, así como caprichosa, dichas palabras aparecieron en los grupos con altas puntuaciones en DSC.

Para la definidora “guía de grupos”(Tabla 6) pudimos observar que los sujetos reconocen al guía de grupos como un líder ya que la definidora Líder se encontró tanto en el grupo de hombres como en el grupo de mujeres con alto peso semántico, así también aparecieron palabras tales como Seguros, amables y conocedores, definidoras que se repiten en todos los grupos:

Autoridad (ver tabla 7) al analizar los datos se pudo observar que los grupos asignaron el mayor peso semántico a diferentes palabras, tales como líder en el grupo de los hombres y delgadas en el caso del grupo de las mujeres, se presentaron además varias definidoras comunes a los grupos tales como: Inteligentes y Autoritarios. En cuanto a la definidora Líder, ésta fue incluida en los NR de los 2 grupos. Los hombres asignaron a la definidora Líder el 100% de DSC (peso semántico más elevado) mientras que las mujeres lo asignaron a delgadas, los trabajadores asignaron el 100% a la palabra seguro y los estudiantes a Amables. En lo que respecta a la Red semántica total fue la definidora con mayor peso semántico, seguidas por las definidoras amable, inteligente y seguro.

En lo que corresponde a la definidora “Logro de cooperación”(Tabla 8) las definidoras con mayor peso semántico fueron: convencen en el grupo de los hombres y comunican en el grupo de las mujeres.

“Identificación” (Tabla 9). Los sujetos reconocen a la definición Escuchan como la palabra con mayor peso semántico en los dos grupos, son el grupo de mujeres quienes le otorgan el mayor peso semántico, otorgándole el 100 % DSC, otras palabras como Honestos, amabilidad y crean confianza tuvieron altos pesos semánticos para los dos grupos.

Se obtuvieron todas las correlaciones posibles entre los núcleos de red en los diferentes grupos divididos por sexo para cada una de las definiciones estímulo utilizadas en este trabajo.

La obtención de dichas correlaciones es de gran importancia ya que permite visualizar el modo en que se establecieron las relaciones entre los conceptos de interés para el estudio del Liderazgo. Es decir, La forma en que se correlacionan los diferentes núcleos de red y la existencia de relaciones significativas entre ellos.

A continuación se presentan las correlaciones significativas encontradas entre los NR de los diferentes grupos con respecto a la misma definición junto con las definidoras coincidentes.

Para Identificación: Rasgos, características, necesidades relativas a una persona y a una situación determinada que le permiten lograr la confianza de otras personas para influir en ellas, podemos decir que la correlación entre hombres y mujeres resulto negativa y no significativa compartieron algunas definidoras: tales como escuchan y sinceras que se relacionaron de manera similar para los dos grupos.

Aunque las correlaciones aunque fueron negativas y no significativas, son importantes ya que nos permiten conocer los grupos entre los cuales existieron cinco o más definidoras en común. Así para los hombres y mujeres fueron: Escuchan, son honestos, Amabilidad, son sinceros y Platican.

Con respecto a la definidora poder, habilidad de una persona para lograr que otra persona o personas se conduzcan en cierto modo logrando lo que se propone. La correlación fue para la definidora Autoritarios que se repitió en ambos grupos con el mayor peso semántico, pero sin embargo la correlación en hombres y mujeres para esta definidora estímulo resulto negativa y no significativa.

Para la definidora estímulo Guía de grupo Situación de una persona que le permite orientar y dirigir el esfuerzo colectivo hacia el logro de objetivos. La correlación entre los grupos de hombres y mujeres fue positiva aunque no significativa y los grupos compartieron palabras como: Inteligente carisma y amable entre otras.

Para la definidora Toma de decisiones, Decidir la forma y el curso de obtener los resultados de un grupo. La correlación resulto positiva y significativa al .05 con un $r = .798$, y las palabras comunes a ambos grupos son: Inteligente, autoritarios y seguros entre otras con menores pesos semánticos.

En lo que corresponde a Autoridad, Capacidad de una persona para influir en un gran número de personas la correlación entre hombre y mujeres resulto negativa y no significativa.

Por último para la definidora estímulo cooperación, Capacidad de lograr la cooperación de los integrantes del grupo, garantizando la contribución de cada integrante acorde a los objetivos del grupo, las correlaciones resultaron positivas pero no significativas.

5.2 CLASIFICACIÓN POR OCUPACIÓN

En cuanto a los TR por grupos de ocupación puede apreciarse Tabla 10 que los sujetos del grupo de trabajadores presentaron un mayor tamaño de red (TR), con respecto a los estudiantes en definidoras como autoridad y toma de decisiones, en todas las demás los estudiantes obtuvieron un mayor número de definidoras

Tabla 10 TR por Ocupación

Definición estímulo	Estudiantes	Trabajadores
Identificación	168	162
Toma de Decisiones	161	163
Poder	202	200
Guía de grupo	173	180
Autoridad	225	252
Logro de cooperación	169	159

Al comparar los grupos por ocupación, en cuanto a la carga afectiva de las definidoras (Ver tabla 11), se observaron diferencias significativas. Así para Identificación J_i cuadrada=11.3 Alfa=.005 gl=2, , guía de grupo con J_i cuadrada =23.4 Alfa =.005 Gl =2 y logro de cooperación J_i cuadrada= 30.5 Alfa=.005 gl=2.

Tabla 11 Puntajes de Carga Afectiva por Ocupación

Definiciones estímulo	Grupos					
	Estudiantes			Trabajadores		
	+	-	d	+	-	d
Identificación	122	27	15	115	18	1
Toma de Decisiones	105	31	25	110	21	30
Poder	15	20	108	18	28	101
Guía de grupo	143	15	15	132	33	15
Autoridad	30	40	151	21	59	109
Logro de cooperación	138	12	19	79	35	35

Tabla 12 NR PARA LA DEFINICIÓN DE IDENTIFICACIÓN POR OCUPACIÓN

Definidora	Estudiantes		Trabajadores	
	PS	DSC	PS	DSC
Escuchan	80	100%		
Platican	79	98.75	30	38.46
Dialogan	71	88.75	18	23.07
Amabilidad	57	71.25	60	76.92
Sinceros	49	61.25		
Respetan	43	53.75		
Dan confianza	39	48.75	56	71.79
Hablan	37	46.25		
Ayudan	36	45.00		
Comprenden	32	40.00		
Demuestran	29	36.25		
Entienden	29	36.25		
Consensan	24	30.00		
Apoyan	24	30.00		
Agradan	20	25.00		
Convencen	20	25.00		
Honestos	29	23.75	25	32.05
Toman en cuenta	28	22.50		
Comunican	28	22.50		
Chantajean	27	21.25		
Dar	27	21.25		
Mentir	27	21.25		
Nobles	27	21.25		
Amigable	16	20.00		
Cooperan	16	20.00		
Ganárselas	16	20.00		
Abrirse	13	17.25		
Gentiles	10	12.50		
Detallistas	10	12.50		
Conviven	10	12.50		
Convencen	10	12.50		
Conocen	10	12.50		
Escuchan			78	100%
Sinceras			64	82.05
Respetan			50	64.10
Alegres			23	29.48
Comunican			18	23.07
Se interesan			18	23.07
Inteligentes			16	20.51
Leales			16	20.51
Autenticas			16	20.51

Tabla 13 NR PARA LA DEFINICIÓN DE TOMA DE DECISIONES POR OCUPACIÓN

Definidora	Estudiantes		Trabajadores	
	PS	DSC	PS	DSC
1. Seguros	114	100%		
2. Responsables	57	50.00	27	27.55
3. Autoritarios	46	40.35	98	100%
4. Inteligentes	39	32.45	19	19.38
5. Espontáneas	20	17.54		
6. Libres	19	16.66		
7. Capaces	19	16.66	40	40.81
8. Consientes	17	14.91		
9. Imaginativas	16	14.03		
10. Decididas	15	13.15		
11. Dinámicas	15	13.15		
12. Valientes	10	8.77		
13. Agresivos	10	8.77		
14. Comprometido	10	8.77		
15. Creativos	10	8.77	14	14.28
16. Determinantes	10	8.77		
17. Impositivas			80	81.63
18. Seguros			59	60.20
19. Firmes			41	41.83
20. Emprendedor			36	36.73
21. Decisivos			34	34.69
22. Abiertas			34	34.69
23. Líder			46	46.93
24. Cooperadoras			20	20.40
25. Necios			19	19.38
26. Tenaces			18	18.36
27. Organizadas			18	18.36
28. Fuertes			17	17.34
29. Previsoras			17	17.34
30. Conocedoras			16	16.32
31. Maduras			15	15.30
32. Ágiles			15	15.30
33. Observadoras			12	12.24
34. analíticas			10	10.20

Tabla 14 NR PARA LA DEFINICIÓN DE PODER POR OCUPACIÓN

Definidora	Estudiantes		Trabajadoras	
	PS	DSC	PS	DSC
1. Autoritarios	107	100%	75	100%
2. Inteligentes	68	63.55		
3. Necios	55	51.40	38	50.66
4. Fuertes	40	37.38		
5. Cerrados	35	32.31		
6. Déspotas	35	32.31		
7. Agresivos	31	28.97	67	89.33
8. Impositivos	29	27.10	50	66.66
9. Amargadas	29	27.10		
10. Intransigentes	26	24.29		
11. Tontos	25	23.36		
12. Violentas	24	22.42		
13. Vulgares	20	18.69		
14. Arrogantes	20	18.69		
15. Frías	20	18.69		
16. Groseras	20	18.69		
17. Mandonas	18	16.82		
18. Prepotentes	18	16.82		
19. Seguras	17	15.88	20	26.66
20. Caprichosas	17	15.88	18	24.00
21. Enojonas	15	14.01		
22. Decididas	13	12.14		
23. amargadas	10	9.34		
24. criticas	10	9.34		
25. divertidas	10	9.34		
26. estrictas	10	9.34		
27. extremistas	10	9.34		
28. insegura			56	74.66
29. tercas			27	36.00
30. abusivos			27	36.00
31. egoistas			27	36.00
32. manipuladoras			22	29.33
33. dominante			20	26.66
34. objetivas			17	22.66
35. fuertes			17	22.66

Tabla 15 NR PARA LA DEFINICIÓN DE GUÍA DE GRUPOS POR OCUPACIÓN

Definidora	Estudiantes		Trabajadores	
	PS	DSC	PS	DSC
1. Líderes	67	100%	57	67.05
2. Carismáticas	48	71.64	62	72.94
3. Dinámicos	42	62.68	31	36.47
4. Seguros	39	58.20	72	84.70
5. Amables	35	52.23		
6. Inteligentes	34	50.74	85	100%
7. Responsables	31	46.26	55	64.70
8. Activas	26	38.80		
9. Expresivas	20	29.85		
10. Capaces	19	28.35	45	52.94
11. Decididos	19	28.35	45	52.94
12. Conocedores	18	26.86	54	63.52
13. Organizadas	17	25.37		
14. Trabajador	17	25.37		
15. Emprendedor	16	23.88		
16. Alegres	16	23.88		
17. Respetuosos	16	23.88	35	41.17
18. Creativas	14	20.89	34	40.00
19. Imaginativos	12	17.91		
20. guapos	10	14.92		
21. agresivas	10	14.92		
22. atentas	10	14.92		
23. coordinador	10	14.92		
24. dominantes	10	14.92		
25. comunicador			55	64.70
26. democrático			28	32.94
27. flexibles			24	28.23
28. autoritarios			24	28.23
29. agradables			23	27.05
30. firmes			21	24.70
31. carisma			20	23.52
32. activos			19	22.35
33. abiertas			19	22.35
34. con carácter			18	21.17
35. prepotente			18	21.17
36. entusiasta			17	20.00
37. claros			15	17.64
38. dominantes			10	11.76

Tabla 16 NR PARA LA DEFINICIÓN AUTORIDAD POR OCUPACIÓN

Definidora	Estudiantes		Trabajadores	
	PS	DSC	PS	DSC
1. Amables	75	100%	24	42.85
2. Inteligentes	65	86.66	36	62.17
3. Guapo	55	73.33		
4. Delgadas	54	72.00		
5. Alto	52	69.33		
6. Exigente	46	61.33		
7. Líder	46	61.33	46	82.14
8. Seguro	38	25.33	56	100%
9. Autoritarios	37	49.33	49	87.50
10. Gritones	28	37.33	20	35.71
11. Personalidad	28	37.33		
12. Comprensiva	20	26.66		
13. Presencia	20	26.66		
14. Voz de mando	19	25.33		
15. Serios	19	25.33		
16. Abiertas	18	24.00		
17. Estrictas	17	22.66		
18. Responsables	17	22.66		
19. Critico	16	21.66		
20. Mandón	16	21.66		
21. Impositivo	15	20.00		
22. Carisma	10	13.33		
23. Liderazgo	10	13.33		
24. Limitados	10	13.33		
25. Molestos	10	13.33		
26. Orador	10	13.33		
27. Organizadas			41	73.21
28. activos			40	71.42
29. capaces			33	58.92
30. preparadas			26	46.42
31. claros			26	46.42
32. jefes			24	42.85
33. conocedores			23	41.07
34. alegres			22	39.28
35. maduras			20	35.71
36. respetuosas			20	35.71
37. erguidas			19	33.92
38. escuchan			19	33.92
39. hipócritas			17	30.35
40. comunicadores			16	28.57
41. agradables			13	23.21
42. liderazgo			10	17.85

Tabla 17 NR PARA LA DEFINICIÓN DE LOGRO DE COOPERACIÓN POR OCUPACIÓN

Definidora	Estudiantes		Trabajadores	
	PS	DSC	PS	DSC
1. Convencen	79	100%	81	57.85
2. Escuchar	27	46.83	48	34.28
3. Comunican	27	46.83	140	100%
4. Apoyan	29	36.70		
5. Cooperan	20	25.31	43	30.71
6. Motivan	20	25.31	37	26.42
7. Chantajea	19	24.05		
8. Ayudan	19	24.05	45	32.14
9. Dar confianza	18	22.78	32	22.85
10. Dialogan	18	22.78		
11. Invitan	18	22.78		
12. Son amables	17	21.51		
13. Criticar	16	10.25		
14. Animar	10	12.65		
15. Exigir	10	12.65		
16. Insisten	10	12.65		
17. Sobornan	10	12.65		
18. Asertivos	10	12.65		
19. Hablan			46	32.85
20. Respetan			42	30.00
21. estimulan			36	25.71
22. inteligentes			32	22.85
23. recompensan			31	22.14
24. prometen			30	21.42
25. amenazan			25	17.85
26. persuaden			20	14.28
27. sensibilizan			20	14.28
28. organizan			18	12.85
29. ser amistosos			17	12.14
30. manipulan			17	12.14
31. simpáticos			15	10.71
32. engañan			14	10.00
33. sinceros			10	7.14

A continuación se describirán los hallazgos por definición estímulo con lo que respecta a grupos por ocupación.

Iniciaremos con la definidora estímulo “toma de decisiones” (Tabla 13), encontramos que los sujetos reconocen que la definición Seguro para los estudiantes y Autoritarios para los trabajadores como las de mayor peso semántico con relación a cualquier otra, así también las definidoras Responsables, inteligentes, aparecieron en los dos grupos con elevados pesos semánticos.

“Identificación” (Tabla 12),. Los estudiantes reconocen a la definición Escuchan como la palabra con mayor peso semántico y lo trabajadores prefirieron conocen con 100 DSC, otras palabras como Honestos, amabilidad y crean confianza tuvieron altos los pesos semánticos para los dos grupos.

Para la definidora “PODER (Tabla 14) encontramos que los sujetos de ambos grupos (trabajadores y estudiantes) reconocen la definición Autoritario con un 100% DSC (Peso semántico más elevado) así también otras definidoras con alto peso semántico para los grupos fueron impositivas, agresivas, así como caprichosa , dichas palabras aparecieron en los grupos con altas puntuaciones en DSC.

Para la definidora “guía de grupos”(Tabla 15) pudimos observar que los Estudiantes reconocen al guía de grupos como un líder ya que dicha definidora se encontró con mayor peso semántico, mientras los trabajadores asignaron el mayor peso semántico a la palabra Inteligente, así también aparecieron palabras con elevado peso semántico tales amables y concedores, definidoras que se repiten en todos los grupos:

Autoridad (ver tabla 16) al analizar los datos se pudo observar que los grupos de estudiantes y trabajadores asignaron el mayor peso semántico a diferentes palabras, tales como amables en el grupo de los estudiantes y seguros en el caso del grupo de los trabajadores, se presentaron además varias definidoras comunes a los grupos tales como: Inteligentes y Autoritarios.

En lo que corresponde a la definidora “Logro de cooperación ” (Tabla 17) las palabras con mayor peso semántico fueron: convencen en el grupo de los estudiantes y comunican en el grupo de trabajadores, otras palabras con pesos semánticos elevados fueron: Escuchan y Cooperan.

5.3 MUESTRA TOTAL

Al analizar los resultados anteriores encontramos que muchas de las definidoras eran compartidas por los cuatro grupos. Por lo que decidimos conjuntar la muestra en un grupo total(Tablas 20 a 25) que sirviera para conformar las dimensiones del instrumento de Assessment Center, instrumento de medición motivo de este trabajo.

Por lo tanto, al comparar los TR de las redes de todos los sujetos de la muestra se encontró que el número de definidoras para cada una de las definiciones estímulo difirió

significativamente(ji cuadrada = 23,37 alfa .001 gl=5) Es interesante notar que autoridad fue quien generó mayor número de ellas, en tanto que Identificación produjo el menor número(ver tabla 18)

TABLA 18 TR Totales Por Definición

Definidora	TOTAL
Autoridad	477
Logro de cooperación	328
Guía de grupos	352
Poder	406
Toma de decisiones	273
Identificación	330

En cuanto a las comparaciones por Carga Afectiva entre las seis definidoras estímulo se encontró que Poder mostró el mayor número de definidoras negativas y descriptivas, mientras que Autoridad y guía de grupos presentaron el mayor número de definidoras positivas. Ji cuadrada =66.9 alfa =.001 gl=15 (véase tabla 19)

TABLA 19 Frecuencia De Definidoras Por Carga Afectiva Total

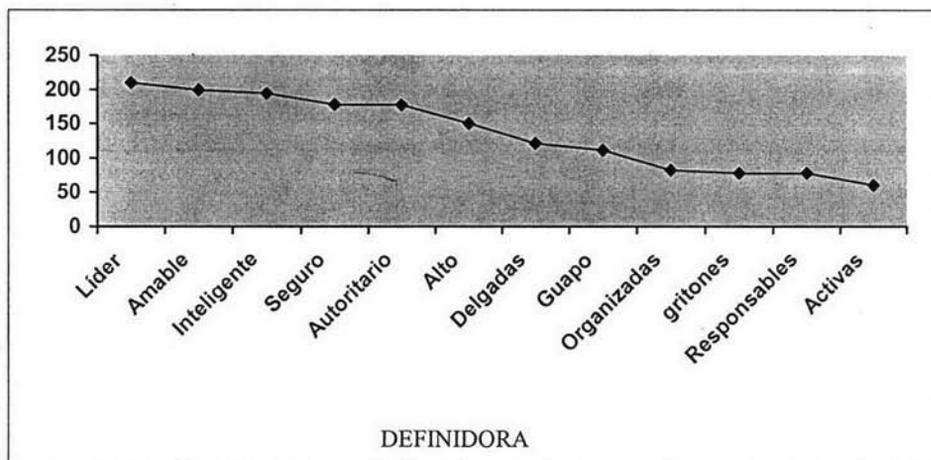
Definidoras	positivas	negativas	descriptivas
Autoridad	140	42	70
Logro de cooperación	79	35	45
Guía de grupos	132	33	25
Poder	32	63	105
Toma de decisiones	110	24	29
Identificación	111	18	15

TABLA 20 RED SEMÁNTICA PARA LA DEFINICIÓN DE AUTORIDAD

Definidora	CA	PS	DSC	Definidora	CA	PS	DSC
Líder	+	210	100	Comprensivos	d	30	14.2
Amable	+	199	94.7	Enérgicos	d	27	12.8
Inteligente	+	194	92.3	Preparadas	+	26	12.3
Seguro	d	178	84.7	Claras	d	26	12.3
Autoritario	d	177	84.2	Duras	-	26	12.3
Alto	d	150	71.4	Cultos	d	24	11.4
Delgadas	d	121	57.6	Conocedores	+	23	10.9
Guapo	d	111	52.8	Disciplinados	+	23	10.9
Organizadas	+	82	39.4	Carisma	d	20	9,5
Gritones	-	78	37.1	Prepotente	-	20	9,5
Responsables	+	78	37.1	Liderazgo	d	20	9,5
Activas	+	60	28.5	Maduras	+	20	9,5
Presencia	d	58	27.6	Serios	d	19	9,0
Personalidad	d	56	26.6	Fuertes	d	19	9,0
Alegres	d	56	26.6	Decisión	d	17	8,0
Respetuosas	d	51	24.2	Conscientes	d	17	8,0
Exigentes	d	46	21.9	Hipócritas	-	17	8,0
Serios	d	44	20.9	Crítico	-	16	7,6
Jefes	d	40	19.0	Mandón	-	16	7,6
Activas	+	40	19.0	Enojón	-	16	7,6
Erguidas	d	38	18.0	Agradable	+	13	6,1
Escuchan	+	38	18.0	Liderazgo	d	10	4,7
Comunicadores	+	36	17.1	Limitados	-	10	4,7
Abiertas	+	34	16.1	Molestos	-	10	4,7
Estrictas	d	34	16.1	Orador	d	10	4,7
Capaces	+	33	15.7	Carácter	d	10	4,7
Impositivos	-	33	15.7	Atento	+	10	4,7

Específicamente, para la definición Autoridad, se encontró que la definidora con mayor peso semántico fue Líder, a la vez que se hizo referencia a otras que se consideran como representaciones de las conductas en las que se ve reflejado el concepto de autoridad, tal como lo demuestra la grafica siguiente

Gráfica 1 NR para la definición Autoridad en la muestra total



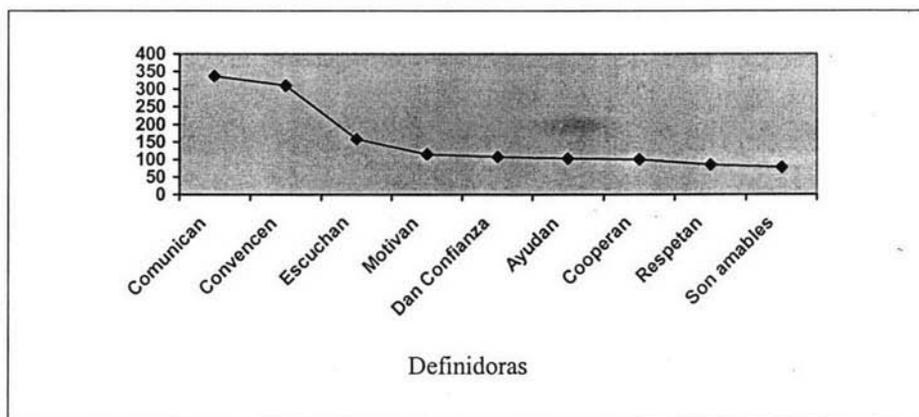
1. Líder	6. Alto
2. Seguro	7. Delgadas
3. Inteligente	8. Guapo
4. Amables	9. Organizadas
5. Autoritario	10. Gritones

Tabla 21 Red Semántica total para la definición Logro de Cooperación

Definidora	CA	PS	DSC	Definidora	CA	PS	DSC
Comunican	+	337	100	Dan seguridad	+	25	7.4
Convencen	+	310	91.9	Sobornar	-	20	5.9
Escuchan	+	158	46.8	Sensibilizar	+	20	5.9
Motivan	+	114	33.8	Ser Líder	d	20	5.9
Dan confianza	+	107	31.7	Chantajean	-	19	5.6
Ayudan	+	102	30.2	Mandón	-	19	5.6
Cooperan	+	100	29.6	Dialogar	+	18	5.3
Respetan	+	84	24.9	Tratar bien	+	18	5.3
Estimulan	+	79	23.4	Mienten	-	18	5.3
Son amables	d	76	22.5	Gritan	-	18	5.3
Apoyan	+	75	22.2	Promueven	+	17	5.0
Hablan	d	74	21.9	Simpáticos	d	17	5.0
Inteligentes	+	54	16.0	Criticar	-	16	4.7
Prometen	+	50	14.8	Animar	+	16	4.7
Platican	+	46	13.6	Premiar	+	16	4.7
Invitan	d	43	12.7	Integrar	+	16	4.7
Amenazan	-	43	12.7	Ser fieles	+	16	4.7
Persuaden	+	43	12.7	Engañan	-	14	4.1
Organizan	+	36	10.6	Responsables	+	13	3.8
Manipulan	-	36	10.6	Exigir	+	10	2.9
Ser amistosos	+	34	10.0	Insistir	-	10	2.9
Recompensan	+	31	9.1	Sobornar	-	10	2.9
Participan	+	25	7.4	Sinceros	+	10	2.9

En la Definición de Logro de Cooperación, el peso más elevado lo obtuvo comunicar, seguido por otras más que se aprecian de manera más clara en la grafica 2

Grafica 2 R para la Definición Logro de cooperación en la muestra total



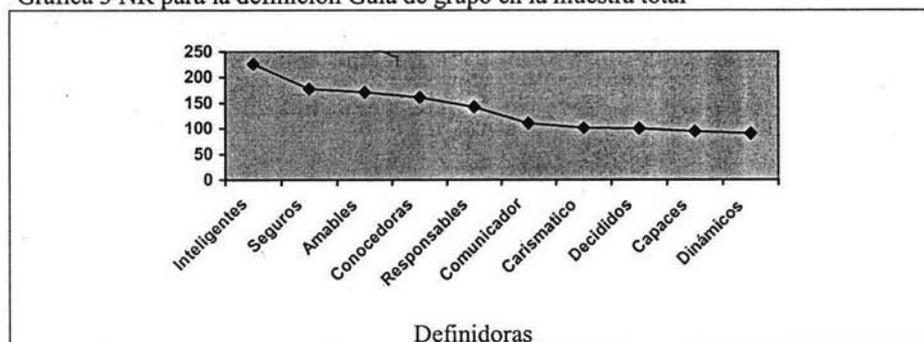
1. Comunican	6. Ayudan
2. Convencen	7. Cooperan
3. Escuchan	8. Respetan
4. Motivan	9. Son amables
5. Dan confianza	10. Apoyan

Tabla 22 Red Semántica para la definición Guía de grupos

Definidora	CA	PS	DSC	Definidora	CA	PS	DSC
Inteligentes	+	226	100	Agradables	+	33	14.4
Seguros	+	178	78.7	Dominantes	+	30	13.2
Amables	+	171	71.2	Ágiles	+	28	10.5
Conocedoras	+	161	66.8	Persuasivas	+	20	8.8
Responsables	+	142	49.1	Expresivas	d	20	8.8
Comunicador	+	110	48.6	Con carácter	d	20	8.8
Carismático	+	101	44.6	Carisma	d	20	8.8
Decididos	+	100	44.2	Activos	+	19	8.4
Capaces	+	94	41.5	Sociables	-	18	7.9
Dinámicos	d	90	39.8	Prepotentes	+	18	7.9
Respetuosos	d	82	36.2	Entusiastas	+	17	7.5
Activas	+	71	31.4	Trabajador	+	17	7.5
Creativos	+	63	28.2	Controladores	+	16	7.0
Democrático	+	56	24.7	Claros	-	15	6.6
Abiertas	d	56	24.7	Imaginativos	+	12	5.3
Flexible	d	42	18.5	Agresivas	d	10	4.4
Alegres	d	41	18.1	Guapos	+	10	4.4
Autoritario	-	40	17.6	Coordinador	d	10	4.4
Atentas	+	39	17.2	Conversadores	d	10	4.4
Emprendedor	+	37	16.3	Diferentes	d	10	4.4
Positivas	+	36	15.4	Directivas		10	4.4
Organizadas	+	33	14.4				

Para Guía de grupo, la definidora con mayor PS fue Inteligentes, así como se puede apreciar en la siguiente gráfica.

Gráfica 3 NR para la definición Guía de grupo en la muestra total



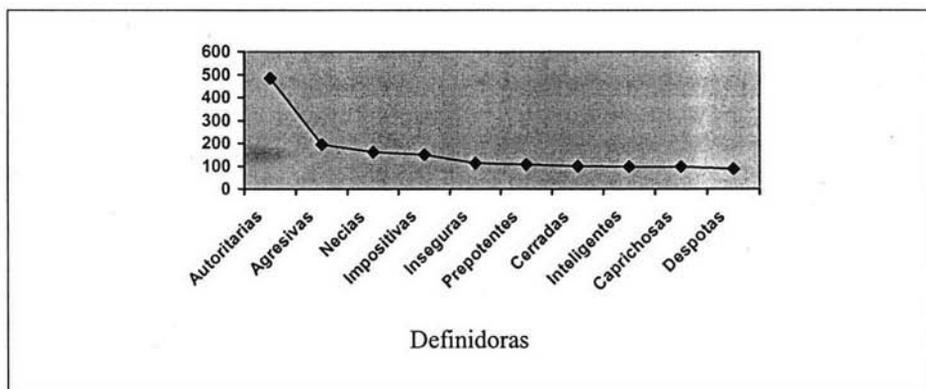
1. Inteligente	6. Comunicador
2. Seguros	7. Carismático
3. Amables	8. Decididos
4. Conocedoras	9. Capaces
5. Responsable	10. Dinámicos

Tabla 23 Red Semántica para la definición Poder

Definidora	CA	PS	DSC	Definidora	CA	PS	DSC
Autoritarias	-	484	100	Envidiosos	-	26	5.3
Agresivas	-	195	40.2	Violentas	-	24	4.9
Necias	-	160	33.0	Extremistas	d	20	4.1
Impositivas	-	150	30.9	Vulgares	-	20	4.1
Inseguras	-	112	23.1	Egocéntricas	d	18	3.9
Prepotentes	-	106	21.9	Intolerantes	-	18	3.9
Cerradas	-	100	20.6	Objetivas	+	17	3.5
Inteligentes	d	97	20.0	Impotentes	-	17	3.5
Caprichosas	d	97	20.0	Gruñones	-	17	3.5
Déspotas	d	87	17.9	Posesivas	d	17	3.5
Fuertes	+	83	17.1	Insultos	-	16	3.3
Frías	d	69	14.2	Fuertes	+	15	3.0
Seguros	+	54	11.1	Antipáticos	-	14	2.8
Tontos	-	53	10.9	Voluntariosos	+	14	2.8
Egoístas	-	53	10.9	Decididas	+	13	2.6
Tercos	-	47	9.7	Carácter	d	10	2.0
Abusivos	-	46	9.5	Convicción	d	10	2.0
Manipuladores	-	43	8.8	Farsantes	-	10	2.0
Mandones	d	43	8.8	Tajantes	d	10	2.0
Arrogantes	d	40	8.2	Seguras	+	10	2.0
Dominantes	+	40	8.2	Mal encaradas	-	10	2.0
Groseras	-	36	7.4	Respetuosas	+	10	2.0
Fuertes	+	35	7.2	Criticas	d	10	2.0
Amargadas	-	30	6.1	Divertidas	+	10	2.0
Enojonas	-	29	5.9	Estrictas	+	10	2.0
Intransigentes	-	26	5.3				

Con respecto a Poder la definidora con mayor peso semántico fue autoritario y la conformación de su NR puede observarse en la siguiente grafica.

Gráfica 4 NR para la definición Poder en la muestra total.

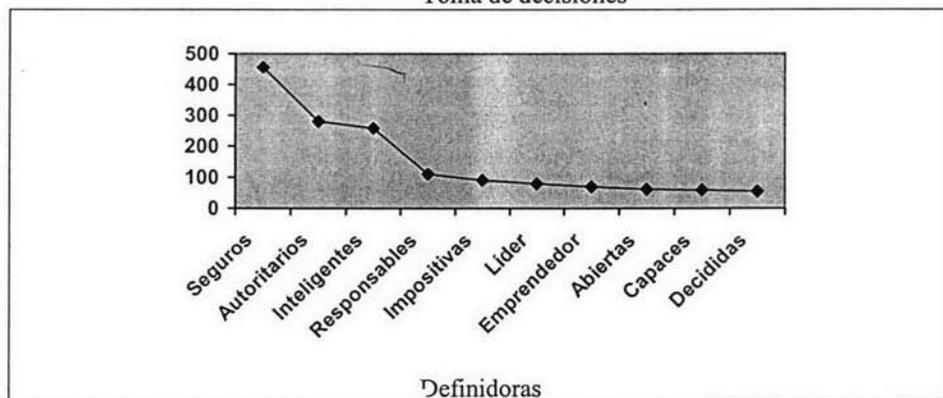


1. Autoritarios	6. Prepotentes
2. Agresivas	7. Cerradas
3. Necias	8. Inteligentes
4. impositivas	9. Caprichosas
5. Inseguras	10. Déspotas

Tabla 24 Red Semántica para la definición Toma de Decisiones

Definidora	CA	PS	DSC	Definidora	CA	PS	DSC
Seguros	+	456		Analíticas	d	30	6.3
Autoritarios	-	280		Determinantes	d	29	6.2
Inteligentes	+	257		Comprometidos	d	28	2.1
Responsables	d	110		Ágiles	+	25	5.4
Impositivas	-	90		Cooperadoras	+	20	4.3
Líder	+	80		Espontáneas	d	20	4.3
Emprendedor	+	69		Agresivas	-	20	4.3
Abiertas	d	61		Necios	-	19	4.1
Capaces	+	59		Ansiosos	-	19	4.1
Decididas	+	55		Previsores	+	17	3.7
Fuertes	+	50		Autoridad	d	18	3.9
Organizadas	+	47		Confiadas	d	18	3.9
Creativos	+	42		Asertivas	+	18	3.9
Firmes	d	41		Con iniciativa	+	18	3.9
Dinámicas	+	37		Dominantes	d	17	3.7
Libres	d	36		Asertivas	d	16	3.5
Tenaces	d	35		Criticas	d	15	3.2
Maduras	d	35		Observadoras	d	12	2.6
Decisivas	+	34		Valientes	d	10	2.1
Imaginativas	+	34		Comunes	d	10	2.1
Conscientes	d	34		Egoístas	-	10	2.1
Conocedoras	d	33		Escuchan	+	10	2.1

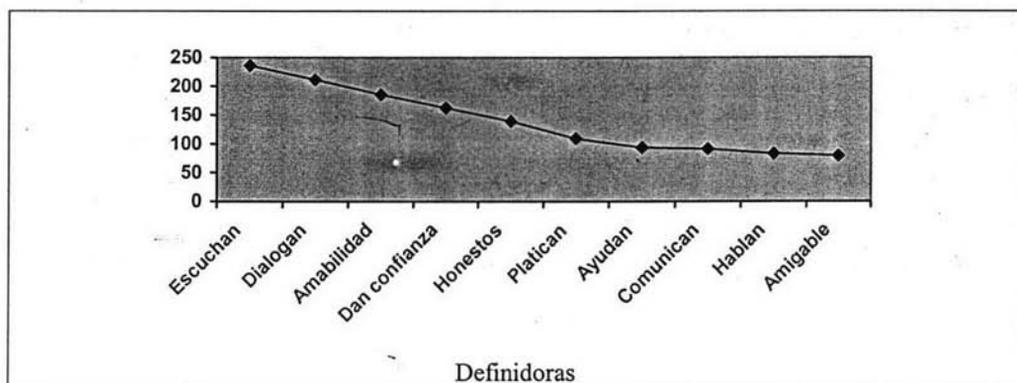
Toma de decisiones



1. Seguras	6. Líder
2. Autoritarias	7. Emprendedor
3. Inteligentes	8. Abiertas
4. Responsables	9. Capaces
5. Impositivas	10. Decididas

Tabla 25 Red Semántica para la definición Identificación

Definidora	CA	PS	DSC	Definidora	CA	PS	DSC
Escuchan	+	236	100	Se interesan	+	38	16.10
Dialogan	+	211	89.4	Ganárselas	+	33	13.9
Amabilidad	+	185	78.3	Coherentes	d	29	12.2
Dan confianza	d	162	68.6	Entienden	+	29	12.2
Honestos	+	139	58.8	Tomar en cuenta	+	28	11.8
Platican	+	109	46.1	Mentir	-	27	11.4
Ayuda	+	93	39.4	Responsables	+	27	11.4
Comunican	+	91	38.5	Agradan	+	20	8.4
Hablan	+	83	35.1	Convencen	+	20	8.4
Amigable	+	79	33.4	Nobles	d	17	7.2
Respetan	+	77	32.6	Cooperan	+	16	6.7
Demuestran	d	76	32.2	Auténticos	+	16	6.7
Comprenden	+	58	24.5	Conocen	+	10	4.2
Engañan	-	57	24.1	Abrirse	d	10	4.2
Sinceros	d	49	20.7	Gentiles	d	10	4.2
Chantajean	-	44	18.6	Detallistas	d	10	4.2
Consensan	+	44	18.6	Conviven	d	10	4.2
Dan	+	44	18.6	Convencen	+	10	4.2
Apoyan	+	41	17.3				
Alegres	+	40	16.9				



1. Escuchan	6. Honestos
2. Amabilidad	7. Sinceros
3. Dan confianza	8. Conocen
4. Dialogan	9. Amistosos
5. Platican	10. Convencen

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Un problema actual en la psicología es el traslado mecánico de tecnología que resulta en la falta de validez y confiabilidad en nuestros instrumentos de evaluación. Existen en el mercado una gran variedad de pruebas psicométricas que son ejemplo de lo anterior, El Assessment Center es un método que tiene como finalidad, tal como lo apunta Uribe (1996) entre otros, la medición de conductas llamadas dimensiones, dicho método debe tener confiabilidad, validez y estandarización; Las dimensiones son definidas como una parte discreta y medible que es asociada con el éxito o fracaso de un puesto.

De acuerdo a lo anterior y teniendo como uno de los objetivos de este trabajo conocer el significado del Liderazgo en nuestra cultura a través de la técnica de Redes semánticas, para su utilización en la conformación de las dimensiones en el método de Assessment Center, se realiza la siguiente discusión

Este trabajo puso énfasis en el significado del constructo siguiendo la idea de que la psicología también se ocupa de averiguar la naturaleza de los significados, cómo se hacen y a qué se refieren tal como lo menciona Bruner (1990) al tratar de definir como se construyen los significados y nuestras realidades.

Para la significación del Líder se han mencionado diferentes abordajes: desde posturas pasadas basadas en la idea de un guru al estilo del gran hombre, poseedor de la magia y los encantos necesarios para lograr influenciar al grupo en el que esta inmerso, esta visión es obsoleta y solo alienta dependencias a esperanzas postpuestas eternamente, así también la construcción del significado pasó por visiones bidimensionales como la expuesta por Bennis y que contribuye a poner cierto orden a listados de atributos con respecto al Liderazgo.

Bennis citado por Álvarez de Mon Pon (2001) sigue sosteniendo la idea del Líder en dos ámbitos por un lado la dimensión conceptual y personal y por otro la organizativa y directiva. A través de este trabajo quedo claro en todo caso al abordar este fenómeno estamos observando al menos dos elementos el líder y los seguidores dos partes de un todo más complejo, seguidores y líder inmersos en una cultura y por tanto en una construcción de significados muy particular a partir del lenguaje y de interrelación en lo social, acorde a lo dicho por Gergen (1991) acerca de que las palabras no son planos de la realidad, sino que cobran significado a través de su intercambio social, en los juegos de una cultura. A este respecto estamos de acuerdo con Anguas (1997) al sostener que la cultura es un eje sobre el cual los científicos deben estudiar a los seres humanos.

Como ya vimos existen investigaciones que abordan al liderazgo como un fenómeno de carácter multidimensional, y trabajos como el de Caudillo y Molero que elaboran dimensiones para su aplicación en el Assessment Center, sin embargo la elaboración de tales dimensiones se ha realizado sobre la base de análisis de puestos, tal vez dejando de lado los significados psicológicos de los conceptos dentro de nuestra cultura, y olvidando que la validez del método esta relacionada con el número de dimensiones a evaluar en él. La forma en la que habitualmente se realizan la determinación del número y de las propias dimensiones es con base en el análisis

de puestos, el número de dimensiones a evaluar en cada Assessment Center se establece en función de los requerimientos del puesto, no olvidar que lo óptimo es que cada Assessment Center diseñe los ejercicios de acuerdo a las dimensiones para evaluar, la población a ser evaluada y sus necesidades y objetivos.

Quizás este haya sido el motivo para la realización de este trabajo donde los resultados nos permitieron la elaboración de un manual para la medición del liderazgo que fuera culturalmente sensible, a través de esto se obtuvo una muestra de conductas representativas donde se vio reflejado el liderazgo para la muestra.

Aunado a la anterior es una necesidad imperante el análisis del Liderazgo en un contexto transcultural para que algún día nos acerquemos a su completa comprensión.

Contrariamente a lo encontrado por Anguas (op cit) cuando aplicó redes semánticas naturales para la obtención de otro significado, en este trabajo los hombres generaron mayor número de definidoras que las mujeres aunque estas diferencias no fueron significativas en algunas de las definidoras estímulo.(Ver tabla 2)

En lo referente a la carga afectiva de las definidoras mencionadas por los sujetos, encontramos que existió una tendencia a que fueran positivas tanto en hombres como en mujeres en ciertas definidoras estímulo, es interesante notar que esta tendencia se mantuvo en los grupos de estudiantes y trabajadores.

Al hacer los análisis por Tamaño de Red y Carga afectiva para cada una de las definidoras estímulo se encontró que fue la definición Autoridad la que produjo las redes de mayor tamaño, mientras que Identificación fue la que produjo la red más pequeña siendo esta significativa para toda la muestra. En lo referente a la Carga afectiva la definición poder fue la que presentó mayor porcentaje de definidoras negativas, mientras que Autoridad y Guía de grupos mostraron el porcentaje más elevado de definidoras positivas.

El Assessment Center es un método de evaluación objetivo utilizado en la medición de conductas, llamadas dimensiones, que debe tener confiabilidad y validez. Las propiedades psicométricas del método es una preocupación constante en muchos investigadores, tales como Uribe(1996), Torres(1997) Carmona y Caudillo(1999), Lievens (2002). Para la clasificación de las conductas Uribe propone que las dimensiones sean escogidas con base a un análisis de puesto y que sean dimensiones observables en los ejercicios.

Con base en la información recabada en la conceptualización teórica y empírica se decidió proponer el método de Assessment Center para la medición del liderazgo soportado en la aplicación del manual construido sobre la base de los resultados arrojados por las redes semánticas.

Así, una vez hecha la propuesta se procedió a la conformación de las dimensiones para el Assessment Center construyéndolas con los NR de las definidoras estímulo.

La técnica de redes semánticas naturales permite la construcción de instrumentos culturalmente sensibles basados en características específicas (emicas) pero con un sustrato

universal (etic), esta técnica nos permitió conocer los elementos específicos que tienen los sujetos y no solo sus interpretaciones. La obtención de las estructuras generadas por los sujetos que conformaron la muestra, se realizó partiendo de nodos centrales que para este trabajo fueron las definiciones teóricas de Logro de cooperación, Autoridad, Toma de Decisiones, Identificación, guía de grupo y Poder. Los sujetos produjeron listas de definidoras a cada una de las cuales les fue asignado un peso semántico por su importancia como definidora del concepto.

Con base en las Listas generadas se logró un esquema de la organización de la información del Liderazgo, es necesario recordar aquí la existencia de una organización interna de la información en forma de Red, en donde las relaciones entre las palabras aportaron el significado del Liderazgo para los sujetos que conformaron la muestra.

Sobre la base del capítulo de liderazgo y de los resultados de la aplicación de redes semánticas naturales se desarrolló una clasificación de las diferentes conductas de liderazgo (nodos), contemplando los requisitos de medición establecidos por un AC, con el objetivo de detectar el comportamiento de liderazgo durante un ejercicio vivencial mediante la observación y el análisis de lo observado.

Tabla 26 Dimensiones del Liderazgo

Dimensión	Definición conceptual
Toma de decisiones	Decidir la forma y el curso de obtener los resultados de un grupo
Logro de Cooperación	Capacidad de lograr la cooperación de los integrantes del grupo, garantizando la contribución de cada integrante acorde a los objetivos del grupo
Poder	Habilidad de una persona para lograr que otra persona o personas se conduzcan en cierto modo logrando lo que se propone
Identificación	Rasgos, características, necesidades relativas a una persona y a una situación determinada que le permiten lograr la confianza de otras personas para influir en ellas.
Guía del grupo	Situación de una persona que le permite orientar y dirigir el esfuerzo colectivo hacia el logro de objetivos
Autoridad	Capacidad de una persona para influir en un gran número de personas

En el presente trabajo se pensó en la realización de una conceptualización dinámica del Liderazgo y con un carácter multidimensional, como un símbolo para el grupo y como un proceso que se observa tanto en una relación definida y estructurada de quien detecta el poder, como en la relación informal de quien influye sobre otros, aunque carezca de autoridad y justifique su acción en otras fuentes de poder.; el líder de Cueli es la forma más acabada del

poder, en el mismo sentido Weber citado por Alberoni (op cit) considera al Poder como creatividad, entusiasmo y fe, aunque poder y Líder no son sinónimos este primer nodo central de nuestra definición lo encontramos a lo largo de los trabajos de investigación del liderazgo, tal como en los trabajos de Díaz Guerrero (1994), Navas y Molero en Morales (op cit); Ibarra (1987) entre otros.

Las palabras con mayores pesos semánticos para la definición "poder" fueron las siguientes:

Autoritarios	Prepotentes
Agresivas	Cerradas
Necias	Inteligentes
Impositivas	Caprichosas
Inseguras	Déspotas

En todo caso el poder es un elemento importante para el estudio del liderazgo, y el portador de ese poder exige obediencia debido a que esconde la dominación del capital humano y legitima medios para su ejercicio, no es de extrañar entonces que entre las definidoras con mayor peso semántico en esta dimensión fueran las palabras: Autoritarias y Agresivas.

La escala es utilizada es de 0 a 5. siendo el valor:

- 5 Conducta mucho más que aceptable.
- 4 Más que aceptable.
- 3 Aceptable.
- 2 Menos que aceptable.
- 1 Mucho menos que aceptable.
- 0 No existió la oportunidad para la dimensión de ser mostrada.

En base a las palabras anteriores se elaboró la dimensión poder, proponiendo su clasificación para el manual de Assessment Center en la siguiente manera:

PODER

ESCALA: CLASIFICACIÓN:

- 5. El participante emite ordenes y expresa sus opiniones en forma autoritaria, mostrándose agresivo en sus propuestas e imponiendo sus puntos de vista, no contesta preguntas ni favorece la discusión, se muestra seguro de sus opiniones y logra que los demás se conduzcan en el modo que él quiere en el 100% de sus intervenciones, logrando lo que se propone.
- 4. El participante impone sus puntos de vista en el 80% de sus intervenciones, se muestra seguro al aportar ideas, contesta pocas preguntas pero no favorece la discusión. La mayoría del tiempo logra lo que se propone.
- 3. El participante impone sus puntos de vista el 50 % de las ocasiones, permanece callado en el 50 % del tiempo, escucha y aporta ideas inteligentes de manera que logra que otra persona o personas se conduzcan en cierto modo en la mitad de las ocasiones lo intenta.

- 2. El participante tiene la habilidad para lograr que otra persona o personas se conduzcan en cierto modo, imponiendo sus puntos de vista el 20% de las veces, logrando lo que se propone
- 1 El participante permanece callado y sumiso en el (90 %) del tiempo no aporta ideas ni muestra iniciativa, no logra en sus pocas intervenciones que ninguna persona se conduzca de acuerdo a sus opiniones.
- 0 No existió oportunidad de observar la dimensión.

El estudio del Liderazgo es un tema de investigación constante y su importancia radica en su impacto cotidiano en aspectos sociales y cotidianos de nuestra vida, ha sido abordado por diferentes campos en la Psicología por citar a algunos autores mencionaremos desde Morales (1994), Bocio(1995), hasta Herrera e Hidalgo (2002), muchos son los trabajos y los enfoques acerca de este concepto.

El segundo nodo central tomado en cuenta en esta investigación fue la autoridad. Navas y Molero citados por Morales(op, cit) consideran que el líder es el individuo con mayor autoridad en un grupo, esta autoridad entendida como la capacidad de influir en un gran número de miembros del grupo de forma regular. Holander y colaboradores citados por Morales (1994) abordan la autoridad en relación al liderazgo como una relación de influencia entre líder y seguidores, para nuestra muestra se reconoce esta asociación realizada por Molero y Navas, y arroja como la primera definidora y con mayor peso semántico a la definidora líder, recordemos que el poder del líder descansa en su autoridad, autoridad ganada por diferentes medios, para nuestra muestra siendo amable, Inteligente y Seguro.

Líder	Alto
Seguro	Delgadas
Inteligente	Guapo
Amables	Organizadas
Autoritario	Gritones

Con base a la lista anterior compuesta por las palabras con mayor peso semántico se configuró la clasificación de la dimensión “autoridad”

DIMENSIÓN: AUTORIDAD
ESCALA: CALIFICACIÓN

- 5. El participante en todas sus intervenciones (100%) se muestra seguro para emitir sus opiniones logrando influir en la actuación de los demás.
- 4. El participante en el 80% de sus intervenciones se muestra amable y es capaz de lograr influir en la actuación de otros miembros del grupo hacia la obtención del logro del grupo.
- 3. El participante algunas veces (50%) de sus intervenciones logra cambiar la actitud de una de las personas del grupo mostrándose autoritario y decidido al lograr el cambio de actitud para la consecución del objetivo grupal.

- 2. El participante de vez en cuando (20%) de sus intervenciones se muestra seguro y logra influir en cambiar la actuación de una persona para la consecución del objetivo grupal.
- 1. El participante rara vez (10%) interviene de manera segura y logra influenciar la conducta de otra persona en el grupo para el logro del objetivo grupal
- 0 No existió la oportunidad de observar la dimensión

Nuestro siguiente nodo fue la toma de decisiones. Lewin citado por Hansen (1989) postula estilos de liderazgo basados en el proceso de toma de decisiones de un grupo, en tal sentido se decide incluir esta dimensión para la conformación del significado del constructo y los resultados coinciden con un estilo autoritario según Hansen, arrojando definidoras en el sentido de que el líder tendrá que ser seguro y autoritario pero sin dejar de lado su Responsabilidad.

Seguras	Líder
Autoritarias	Emprendedor
Inteligentes	Abiertas
Responsables	Capaces
Impositivas	Decididas

Partiendo de la lista anteriormente expuesta se elaboraron las diferentes clasificaciones de la dimensión usando las palabras con mayores pesos semánticos. La clasificación de la dimensión “toma de decisiones” quedó de la siguiente manera:

DIMENSIÓN: TOMA DE DECISIONES

ESCALA: CALIFICACIÓN

- 5. El participante se muestra seguro al exponer y decidir la forma y el curso de la discusión en un 100% de sus intervenciones a fin de obtener los resultados del grupo.
- 4. El participante frecuentemente muestra seguridad y se hace responsable de la forma de decidir en un 80 % de sus intervenciones para determinar el curso de obtener los resultados de un grupo
- 3. El participante algunas veces 50% muestra seguridad al decidir la forma y el curso de la discusión a fin de obtener los resultados de un grupo
- 2. El participante de vez en cuando 20% de sus intervenciones muestra seguridad al exponer sus ideas para decidir el curso de la discusión para la obtención del objetivo.
- 1. El participante solo en el 10% de sus intervenciones intervino de manera segura para decidir el curso de la discusión.
- 0 No existió la oportunidad de observar la dimensión

Otro de los nodos que se incluyeron para la construcción del significado y la elaboración de la clasificación de la dimensión correspondiente fue la identificación entre los seguidores y el líder, la identificación como base del culto a la personalidad pero también como fuente de su poder, podemos encontrar diferentes autores tales como, Cueli y Alberoni que tratan el tema de

la identificación, así también Stodgil y Moscovici entre otros. Herrera e Hidalgo (op, cit) abordan el Liderazgo transformacional y proponen el significado psicológico de este en una muestra de trabajadores con el objetivo de elaborar una escala de medición. El liderazgo transaccional se establece como un intercambio de recompensas entre el líder y los seguidores, el liderazgo transformacional esta compuesto por cuatro factores, uno de los cuales es la consideración individualizada definida como la capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros del grupo, haciéndoles ver su contribución individual importante, y en este sentido para la dimensión “identificación” en la construcción del liderazgo aparecieron palabras definidoras tales como que los líderes escuchan, dialogan y son amables.

Escuchan	Honestos
Amabilidad	Sinceros
Dan confianza	Conocen
Dialogan	Amistosos
Platican	Convencen

Con base a la lista anterior se desarrollo la clasificación de la dimensión “identificación”, resultando de la manera siguiente:

DIMENSION: IDENTIFICACIÓN

ESCALA: CALIFICACIÓN

5. El participante escucha, dialoga y es amable con los integrantes del grupo atendiendo las necesidades de los integrantes relativas a una persona y a una situación determinada que le permiten lograr la confianza del grupo en el 100% del tiempo
4. El participante se muestra amistoso y atiende las necesidades relativas a una persona y a una situación determinada que le permiten lograr la confianza de otra en el 80% de las veces que intervino.
3. El participante se interesa en conocer a los integrantes del grupo y atiende las necesidades, relativas a una persona y a una situación determinada que le permiten lograr la confianza de otra persona en el 50% de las veces.
2. El participante se interesa en conocer a los integrantes del grupo y atiende las necesidades de otra persona en el grupo en 20% de las veces
1. El participante solo en algunas ocasiones 10% de las veces intenta interesarse en otra persona y atender sus necesidades.
0. No existió la oportunidad de observar la dimensión

Carmona y Caudillo (op cit) basados en liderazgo Transformacional trabajan en la elaboración de 8 dimensiones del Liderazgo para su aplicación en el Assessment Center, estos autores proponen las siguientes: Toma de decisiones, Seguridad en sí mismo, Perseverancia, Ecuanimidad, Logro de objetivos, Persuasión, Manejo de grupos y Dirección , mencionan también la importancia de la validez del método. A este respecto en esta propuesta se decidió incluir el nodo “Logro de cooperación” debido a que en cierta medida es el líder quien garantiza la aportación de cada uno de los integrantes del grupo. Esta dimensión esta presente en trabajos

como los de Stodgil y Friedman y colaboradores (op cit). Para dicha dimensión las palabras con mayores pesos semánticos y con las cuales se construyó la clasificación de la dimensión fueron las siguientes:

Comunican	Ayudan
Convencen	Cooperan
Escuchan	Respetan
Motivan	Son amables
Dan confianza	Apoyan

La dimensión “logro de cooperación” quedo clasificada usando las palabras anteriores de la manera siguiente:

DIMENSIÓN: COOPERACION

ESCALA: CALIFICACIÓN

5. El participante logra la cooperación de los integrantes del grupo, garantizando la contribución de cada integrante acorde a los objetivos del grupo, comunicando sus ideas y convenciendo en el 100% de sus intervenciones
4. El participante demuestra Capacidad para lograr la cooperación de los integrantes del grupo, garantizando la contribución de cada integrante acorde a los objetivos del grupo, escuchando y motivándolos en el 80% de sus intervenciones
3. El participante demuestra capacidad de lograr la cooperación de los integrantes del grupo, garantizando la contribución de cada integrante acorde a los objetivos del grupo, cooperando y ayudándolos en el 50% de sus intervenciones.
2. El participante mostró capacidad para lograr la cooperación de los demás en 20% de las veces mostrándose inseguro.
1. El participante solo en algunas ocasiones (10%) logro la cooperación de los demás mostrándose conformista ante las situaciones.
- 0 No existió la oportunidad de observar la dimensión

El líder como guía de grupos fue el último de nuestros nodos para encontrar el significado psicológico del liderazgo, lo anterior a que este rol esta presente en varias investigaciones tales como, Deluga (op cit); Howell y Abolió (op cit) entre otros, las palabras definidoras que se observaron con mayores pesos semánticos tuvieron relación con las palabras comunican, convencer y ser amables. Lo que correspondería a la persuasión y al manejo de grupos en el Liderazgo transformacional citado por los autores arriba mencionados.

Inteligente	Comunicador
Seguros	Carismático
Amables	Decididos
Conocedoras	Capaces
Responsable	Dinámicos

Con base a las palabras con mayor peso semántico para esta definidora se construyó la siguiente clasificación:

DIMENSION: GUIA DE GRUPO

ESCALA: CALIFICACIÓN

5. El participante en el 100% logra establecer situaciones que le permiten orientar y dirigir el esfuerzo colectivo hacia el logro de objetivo, mostrándose inteligente y amable con los integrantes del grupo y mostrando seguridad en las opiniones que emite.
4. El participante se muestra dinámico en (80%) de sus intervenciones, haciéndose responsable de la orientación y dirección del grupo. Aportando ideas creativas y sabiendo comunicarlas.
3. El participante en el 50% de sus intervenciones se muestra dinámico y se hace responsable de la orientación y dirección del grupo para el logro del objetivo.
2. El participante en el 20% de sus intervenciones se muestra dinámico y se hace responsable de la orientación y dirección de los esfuerzos grupales para el logro del objetivo.
1. El participante en el 10% de sus intervenciones se muestra dinámico y se hace responsable de orientar y dirigir los esfuerzos del grupo para la obtención del objetivo.
0. No existió la oportunidad de observar la dimensión

Las dimensiones propuestas fueron definidas con base al marco teórico de Liderazgo. Las calificaciones utilizadas estuvieron en una escala de 0 a 5, siendo 0 la no observación de la dimensión. El valor de 1 para la más baja calificación y 5 la más alta.

El manual se denominó “Manual de Dimensiones de Liderazgo para su uso en Assessment Center” (anexo 2), el cual fue construido con los resultados de la aplicación de las Redes semánticas naturales, dicho manual se propone para su utilización para la capacitación de los observadores y como base durante los procesos de evaluación y consenso.

Finalmente y de acuerdo al objetivo principal de este trabajo podemos decir que se propuso la utilización de esta metodología para la creación de dimensiones culturalmente determinadas para su uso en el Assessment Center. Se determinó el significado del liderazgo basados en la interacción e influencia que el sujeto tiene como parte de un grupo social. Este instrumento deberá ser aplicado poniendo énfasis en la confiabilidad en futuras investigaciones, con el propósito de que esta propuesta pueda ser usada en las organizaciones a fin de incrementar su utilización en las organizaciones mexicanas. Nada perdería sentido si no fuera interpretada a la luz del mundo simbólico de la cultura. En tal sentido proponemos la realización de una siguiente tesis que utilice los resultados de esta investigación para desarrollar los ejercicios para su posible aplicación.

CONCLUSIONES

En el presente estudio se determinó la viabilidad de la construcción de dimensiones del liderazgo para su uso en el método de Assessment Center a partir de Redes Semánticas Naturales, esta investigación tuvo como objetivo validar el significado psicológico del Liderazgo por medio de la Técnica de Redes Semánticas a través de la utilización de definiciones teóricas propuestas por Reyes Lagunes (1993) en una sociedad como la nuestra, por medio de indagación directa de los sujetos. Otro objetivo de la presente investigación fue el de realizar una propuesta de un instrumento multidimensional y de naturaleza objetiva que permita medir el liderazgo en dicha población.

Por medio de la revisión bibliográfica llevada a cabo se conjuntó el marco teórico conceptual en el que se fundamenta el presente trabajo, se presentaron los antecedentes del constructo, y la importancia de la cultura en la construcción de los significados.

El liderazgo fue abordado como un fenómeno primeramente social, constituido por dos actores fundamentalmente, el que influye y los que son influidos, dichos actores inmersos dentro de un contexto histórico cultural que determina el tipo de interacción entre los actores, es de esta manera un proceso dinámico y de mutua influencia que se mantiene para lograr los objetivos del grupo.

Se revisó el origen del constructo de líder como una necesidad del grupo, pero también se abordaron visiones en donde el líder es ligado al poder y usado como instrumento de control del capital humano. El líder como la persona que tienen mayor poder dentro de la interacción de los integrantes del grupo, entendida como la influencia que ejercen unas personas sobre otras. Aunque el poder y el líder no se refieren a lo mismo son palabras que se relacionan, siendo las fuentes de poder del líder de muy diversa naturaleza. En esta investigación se abordó al liderazgo como un fenómeno con matices de carácter subjetivo, como un fenómeno dinámico, multidimensional y envuelto en un contexto cultural que está determinando e líder acorde a cada grupo social, aun dentro de una misma sociedad. Se estableció la importancia de la determinación cultural de las dimensiones del liderazgo partiendo de que las manifestaciones conductuales tienen un sustrato común universal y otra parte culturalmente, lo ético y lo emic que en conjunto actúan como mediador entre el objeto y las conductas.

Se estableció el significado psicológico del liderazgo en base a los influenciados, tomando en cuenta la interacción de estos como parte de un grupo social y como objetivo de las acciones del líder.

Se abordó el origen de la memoria semántica más allá de metáforas de espejos o computadoras y con la finalidad de encontrar la importancia del uso de las redes semánticas en la elaboración de los significados psicológicos, se abordó una memoria semántica que toma en cuenta la capacidad humana para construir representaciones internas de la realidad, una realidad que hecha mano de una memoria con almacenes para la recuperación de la información, una realidad que es considerada como una construcción lingüística, en la cual el sujeto siempre está

tratando con símbolos y realidades significativas. De tal manera que para llegar a las imágenes es necesario aproximarse a los lenguajes, a las palabras, dado que símbolos, significados y sentidos están contruidos desde el lenguaje. Esto confiere al significado la característica de ser un proceso dinámico, es una constante conversión en imágenes que pueden ser recuperadas y transformadas, para dicho objetivo usamos la técnica de Redes Semánticas que nos permite conocer los elementos específicos de la información que tienen las personas y no solo las interpretaciones que les dan a las palabras. De acuerdo a lo anterior podemos decir que:

La técnica de Redes semánticas naturales permite conocer los elementos específicos de la información que tienen las personas, es un instrumento importante para acceder a los significados psicológicos de los conceptos, en este caso el liderazgo basado en que los seguidores del líder construyen y reconstruyen el significado de manera muy particular mediando entre el símbolo, sentido y significado de acuerdo a su propio contexto sociocultural.

Se determinó que para entender los significados de un concepto como el de liderazgo se requiere entenderlo y recuperarlo de una memoria cargada e inmersa en un sustrato universal, así como en rasgos culturalmente determinados que modela la propia reconstrucción del concepto de tal manera que el sujeto reconstruye las ideas, mensajes, atribuciones manifiestas en su cultura específica, y se pueden ver las acciones de esa persona como producto de esa interacción y participación en la sociedad; es entonces un proceso en el que el contenido de las formas se transpone en otra subjetividad.

También se determinó la importancia de que los instrumentos de evaluación en la psicología cumplan con los requisitos mínimos para garantizar su utilización, siendo lo anterior una manera de frenar el traslado mecánico de tecnología de evaluación procedente de otros países.

En este trabajo se esclareció el procedimiento de Assessment Center, analizando los elementos que lo componen, dichos elementos son de gran importancia en tanto constituyen la base de su validez y confiabilidad. El Assessment Center es ante todo un método que se rige por las ciencias del comportamiento que sigue una metodología particular para identificar y evaluar el potencial de una persona, como serían sus habilidades particulares y conocimientos, mediante la creación de ejercicios individuales y grupales. Es importante subrayar que la evaluación de la conducta se hace con la participación de observadores que evalúan la conducta y finalmente llegan a un acuerdo quedando claro que la conducta a evaluar se hace con la participación de observadores previamente entrenados. Para la Clasificación de la conducta el evaluador debe analizar y clasificar las observaciones para cada una de las dimensiones. Uribe (1996) propone que las dimensiones son escogidas con base a un análisis de puesto que resulten en conductas observables listadas en un formato de reporte en el ejercicio. Sin embargo para conceptos tales como el liderazgo proponemos que el uso de las redes semánticas naturales puede ayudar a establecer mucho más claramente las dimensiones a evaluar.

Las propiedades psicométricas del método es una preocupación constante en muchos investigadores, tales como Uribe(1996), Torres(1997) Carmona y Caudillo(1999). Lievens (2002), esta preocupación resulta lógica si pensamos en que el método debe permitirnos confiar en sus resultados. En ese sentido esta investigación buscó incrementar la validez del método yendo un poco más allá de la determinación de las dimensiones sólo por medio de un análisis de

puesto, resulta importante aceptar la aplicación de las redes semánticas para ampliar y determinar los significados que así lo requirieran, lo anterior con el propósito de una mejor y más confiable elaboración de los manuales aplicables a la propia evaluación.

Las maneras que hemos venido usando para la evaluación del liderazgo se han limitado en gran parte a la utilización de pruebas psicométricas que como ya se ha mencionado carecen de los requisitos fundamentales para su aplicación, Con lo que respecta al Assessment Center, este ha sido usado para evaluar el liderazgo en los trabajos de Thorton y Byham (1986); y en los trabajos de otros autores como Carmona y Caudillo (1999). En este trabajo tuvimos presente el parámetro de que a mayor número de dimensiones a evaluar menor confiabilidad, así pues establecimos las dimensiones del liderazgo mediante Redes Semánticas con el fin de realizar la propuesta metodológica correspondiente para su evaluación en el Assessment Center.

Para la elaboración de las dimensiones se partió de la conformación de los nodos centrales en base al marco teórico conceptual, Acorde a lo planteado por Reyes Lagunes, de dichos nodos se procedió a la elaboración de definiciones operacionales y su posterior tratamiento por parte de la técnica de redes semánticas naturales, las palabras que resultaron con mayor pesos semánticos fueron usadas para construir las dimensiones de cada nodo, lo anterior representa el significado de los conceptos para los seguidores.

La muestra con la que se trabajó fue seleccionada a través de un muestreo por cuota, por sexo y ocupación, todos ellos fueron ciudadanos de la ciudad de México, se seleccionaron 200 sujetos clasificándolos por sexo y ocupación 100 Hombres y mujeres estudiantes y 100 hombres y mujeres trabajadores.

La técnica estudiada fue la de redes semánticas Reyes Lagunes (op.cit.), La cual a través de la presentación de seis definiciones teóricas: identificación, logro de cooperación, autoridad, toma de decisiones, guía de grupo y poder, produjo listas de definidoras con sus respectivos puntajes, que a través de su análisis cualitativo y cuantitativo nos permitieron la obtención del significado psicológico, así como los componentes afectivos emocionales y cognitivos del liderazgo. Los resultados obtenidos fueron analizados acorde a lo establecido por Reyes Lagunes y su presentación se realizó en base a las variables contempladas, al hacer las comparaciones de los núcleos de redes de los diferentes grupos se observó que algunas definidoras coincidieran, existiendo la tendencia a que fueran aquellas palabras con peso semántico más elevado.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto podemos concluir que:

- La técnica de las redes semánticas, a través de las definiciones teóricas (nodos centrales) resulto ser de gran importancia para la conformación de significado psicológico del liderazgo.
- Los modelos del liderazgo como el de Carmona y Caudillo(1999) Herrera e Hidalgo (2002) en las que se aborda el concepto de manera multidimensional resultaron ser validos para la conformación de los nodos centrales propuestos.

- Se logró la creación de dimensiones del liderazgo para su utilización en la conformación del manual de liderazgo a utilizar en el método de Assessment Center.
- Se propone que con base a los resultados de este trabajo se realicen futuras tesis para la elaboración de los ejercicios de Assessment.Center. y su aplicación.

REFERENCIAS

- Alberoni, F. (1984) Enamoramiento y Amor. México: Gedisa.
- Alvares de Mon Pon, S. (2001) El mito del Líder. Madrid España. Prentice Hall
- Anguas, P. (1997) El significado del bienestar subjetivo, su valoración en México. Tesis de Maestría Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México
- Barba, A.A. (1993) Estrategias Organizacionales. México, Universidad Autónoma Metropolitana.
- Bocio, P. Y Cols (1995) Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of transactional and Transformational Leadership. Journal of Applied Psychology, 80 (4) 468-478.
- Bravo, F.P. (1991) Análisis de la interacción de las estructuras lingüísticas y los conceptos en la determinación del significado del lenguaje. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Bruner, J (1990) Actos de Significado. Más Allá de la Revolución Cognitiva. Madrid; Alianza.
- Casares, A. D. (1997) Liderazgo. México, Fondo de Cultura Económica
- Carmona, L.K y Caudillo. Z. Ma.C. (1999) Medición del Liderazgo como dimensión en Centro de Evaluación. Tesis Licenciatura UNAM.
- Cochan, D.S., Hinckle, T.W. and Dusenberry D. (1987) Designing and developmental Assessment Center in a government agency: A case study. Public Personnel Management, 16, (2), 145-152.
- Crawley, B., Pinder, R. and Herriot, P (1990) Assessment center dimensions, personality and aptitudes. Journal of Occupational Psychology, 63, 211-216
- Chávez, G.DG. (2001) Apego a las Normas de Operación Internacional del Método de Assessment Center en Profesionales de Recursos Humanos. Tesis Licenciatura UNAM.
- Chinoy, E. (1966) La Sociedad. México, Fondo de Cultura Económica.
- Cueli, J. (1994, Enero 14) . La Magia de Marcos. La Jornada, p 30.
- Deidra, J et al (2002) A new frame for of reference training: Enhancing the construct validity of Assessment Centers Journal of Applied Psychology 87 4 735-746

- Deluga, J. R. (1995) The Relationship Between Attributional Charismatic Leadership and Organizational Citizenship Behavior Journal of Applied Psychology, 25, 1652-1669.
- De Vega, M. (1986) Introducción a la Psicología cognitiva (2ª reimpresión) México, Editorial Alianza Psicología.
- Díaz Guerrero, R. (1994) Psicología del Mexicano (6ª ed.). México: Trillas.
- Drakeley, R.J. Herriot, P. And Jones, A. (1988) Biographical data, training success and turnover. Journal of Occupational Psychology, 61, 145-152.
- Feltham, R. (1988) Assessment centre decision making: judgemental vs. Mechanical. Journal of Occupational Psychology, 61,237-241
- Fernández, C.P. (1994) La Psicología Colectiva un Siglo más Tarde . México, Antropos.
- Figuroa, N.J. y Gonzales, E. Solis, V (1981) Una Aproximación al Problema del significado: las Redes Semánticas. Revista Latinoamericana de Psicología 13,3,447-458.
- From, E. (1972) Psicoanálisis de la Sociedad Contemporánea. México, Siglo XXI.
- Gergen,K.J. (1991) El Yo Saturado. Barcelona España. Paidos.
- Goñi, C. y Ramírez, K. (1992). Redes Semánticas Naturales en Héroe Nacional y Universal. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM.
- Hansen, C.J. (1981) Asesoramiento de Grupos, México, Manual Moderno.
- Harris, M. (1996) El Desarrollo de la Teoría Antropológica. México, Siglo Veintiuno.
- Hernández, S. Y Cols (1998) Metodología de la Investigación. México McGraw Hill.
- Herrera, R. e Hidalgo, N. R (2002) El significado Psicológico del Liderazgo transformacional en una muestra de trabajadores utilizando la técnica de redes semánticas naturales. Tesis Licenciatura UNAM
- Hewstone,M. y Cols (1992) Introducción a la Psicología Social. España, Ariel S:A:
- Howell, J:M: y Avolio, J:B: (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Unit Performance. Journal of Applied Psychology, 78.(6), 891-902.
- Ibarra, E. y Montaña, L. (1987), Mito y Poder en las Organizaciones. México, Trillas.
- Lachman, R., Lachman, y Butterfly, E. (1979) Cognitive Psychology Information processing: LEA Publishers, New Jersey.

- Lewin, K. (1978) La teoría de campo en la ciencia social. Buenos Aires: Paidós.
- Lievens, F And Conway, J.M (2001) Asesor and use of Assessment center dimensions; A Fresh look at troubling issue. Journal of Organization Behavior, 22, 203-221
- Lievens. F (2002) Trying to understand the different Pieces of the construct Validity Puzzle of Assessment Centers: An Examination of Assessor and Assessed Effects. Journal of Applied Psychology 87 4 675-686
- Lowry, P.E. (1991) The assessment center: reducing interassessor influence. Public Personal Management, 20, (1), 19-26
- Lowry, P.E. (1992) The assessment center: effects of varying consensus procedures. Public Personal Management, 21, (2), 171-183
- Malinowski, B. (1931) Una Teoría Científica de la Cultura y otros Ensayos. Buenos Aires, Editorial Sudamericana.
- Maslow, A. H. (1982) La Amplitud Potencial de la Naturaleza Humana. México, Trillas.
- Morales, F.J. (1994) Psicología Social. Madrid, Mcgraw-Hill/Interamericana de España, S.A.
- Motowildo, S.J. Dunnette, M.D. and Carter, G.W. (1990) An alternative selection procedure: The low fidelity simulation. Journal of Applied Psychology, 75, (6) 640-647.
- Moscovici, S. (1985) La Era de las Multitudes. México, Fondo de Cultura Económica.
- Myers, G. D. (1995) Psicología Social. Madrid, Media Panamericana
- Papa, M.J and Graham, E.E. (1991) The impact of diagnosing skill deficiencies and assessment- based communication training on managerial performance. Communication education, 4o, 368-384
- Paivio, A (1979) Imaginary and verbal processes. New York: Holt- Rinchart-Winston
- Paz, O. (1986) El Peregrino en su Patria. México: Fondo de Cultura Económica.
- Pynes, J.E. and Bernardin, H.J. (1992) Mechanical vs consensus- derived assessment center ratings of job performances validities. Public personnel Management, 21, (1) 17-28.
- Reyes, L.I. (1993) Las Redes Semánticas Naturales, su Conceptualización y su Utilización en la Construcción de Instrumentos. Revista de Psicología Social y Personalidad. IX (1), 91-87.

- Robertson, I, Gratton, L. and Sharpley, D. (1987) The psychometric properties and design of managerial assessment centers: dimensions into exercises won't go. Journal of Occupational Psychology, 69, 187-195
- Sahakian, W.S. (1992) Historia de la Psicología (1ª reimpresión). México: Trillas.
- Shechtman, Z (1992) A group assessment procedures as a predictor of on the job performance of teachers. Journal of Applied Psychology, 77 (3), 383-387.
- Smith, C. y Wakeley, H. (1988) Psicología de la Conducta Industrial. México, McGraw-Hill/Interamericana de México.
- Thorton III, G:C and Byham, W.C. (1982) Assessment centers and managerial performance (1ª.ed), Florida: Academic Press.
- Torres. H. M (1997) Análisis de trabajos de investigación sobre centros de evaluación en México. Tesis Licenciatura UNAM.
- Uribe, P.F. (1996) Assessment Centers: ¿Ciencia o Ficción?. Laboral 48,100-102.
- Uribe, P.F (1996) Factores sociodemográficos y su relación con habilidades de comunicación organizacional en alumnos de postgrado con el método de assessment center. Tesis Maestría. UNAM.
- Uribe, P.f. (1997) La Psicología del Poder en las Organizaciones. Laboral 58, 100-105.
- Valdez,M..J.L. (1994). El Autoconcepto del Mexicano. Tesis de Doctorado, UNAM.
- Walsh, J:P.; Weinberg, R:M: and Fairfield, M.L. (1987) The effects of gender on assessment centre evaluations. Journal of Occupational Psychology, 41, 35-45
- Weber,M. (1922) Economía y Sociedad. México, Fondo de Cultura Económica.

Anexo 1

Cuestionario para la obtención de las Redes Semánticas

<p>Fecha _____ Ocupación _____ Sexo _____ Folio _____ Edad _____</p> <p>El objetivo de este estudio es conocer ¿qué significan, para nosotros, los mexicanos, algunos conceptos? Ahora quiero que leas cuidadosamente las definiciones escritas en la parte superior de cada hoja. A continuación escribe por lo menos cinco palabras sueltas, como adjetivos, sustantivos, verbos, adverbios, etc, que usted considere como relacionados a la definición.</p> <p>Posteriormente lea cuidadosamente las palabras escritas y anote a la derecha de cada palabra la importancia que tiene cada una, según considere su relación con la definición, dando el número 1 a la de mayor cercanía y el número 5 a la de menor cercanía</p> <p>Ejemplo.</p> <p>Actuar haciendo valer los derechos, expresando lo que uno cree, siente y quiere considerando los derechos de los demás.</p> <table data-bbox="299 623 493 737"><tr><td>Defensa</td><td>1</td></tr><tr><td>Agresividad</td><td>5</td></tr><tr><td>Enfrentamiento</td><td>4</td></tr><tr><td>Derechos</td><td>2</td></tr><tr><td>Justicia</td><td>3</td></tr></table> <p>Gracias</p>	Defensa	1	Agresividad	5	Enfrentamiento	4	Derechos	2	Justicia	3	<p>Personas que guían grupos</p>
Defensa	1										
Agresividad	5										
Enfrentamiento	4										
Derechos	2										
Justicia	3										

Personas con personal bajo su mando

Toman decisiones

Qué hacen las personas para lograr confianza

Imponen su voluntad

Qué hacer para lograr la cooperación de los demás.

MANUAL DE DIMENSIONES DE LIDERAZGO PARA UN ASSESSMENT CENTER

CLASIFICACIÓN CONDUCTUAL DE DIMENSIONES DE LIDERAZGO PARA ASSESSMENT CENTER CON ESCALAS (0 A 5)

1. DIMENSIÓN: PODER

ESCALA: CLASIFICACIÓN:

5. El participante emite ordenes y expresa sus opiniones en forma autoritaria , mostrándose agresivo en sus propuestas e imponiendo sus puntos de vista ,no contesta preguntas ni favorece la discusión, se muestra seguro de sus opiniones y logra que los demás se conduzcan en el modo que él quiere en el 100% de sus intervenciones, logrando lo que se propone.
4. El participante impone sus puntos de vista en el 80% de sus intervenciones, se muestra seguro al aportar ideas, contesta pocas preguntas pero no favorece la discusión. La mayoría del tiempo logra lo que se propone.
3. El participante impone sus puntos de vista el 50 % de las ocasiones, permanece callado en el 50 % del tiempo, escucha y aporta ideas inteligentes de manera que logra que otra persona o personas se conduzcan en cierto modo en la mitad de las ocasiones lo intenta.
2. El participante tiene la habilidad para lograr que otra persona o personas se conduzcan en cierto modo, imponiendo sus puntos de vista el 20% de las veces, logrando lo que se propone
1. El participante permanece callado y sumiso en el (90 %) del tiempo no aporta ideas ni muestra iniciativa, no logra en sus pocas intervenciones que ninguna persona se conduzca de acuerdo a sus opiniones.
0. No existió oportunidad de observar la dimensión.

2. DIMENSIÓN: AUTORIDAD

ESCALA: CALIFICACIÓN

5. El participante en todas sus intervenciones (100%)se muestra seguro para emitir sus opiniones logrando influir en la actuación de los demás.
4. El participante en el 80% de sus intervenciones se muestra amable y es capaz de lograr influir en la actuación de otros miembros del grupo hacia la obtención del logro del grupo.
3. El participante algunas veces (50%)de sus intervenciones logra cambiar la actitud de una de las personas del grupo mostrándose autoritario y decidido al lograr el cambio de actitud para la consecución del objetivo grupal.
2. El participante de vez en cuando (20%) de sus intervenciones se muestra seguro y logra influir en cambiar la actuación de una persona para la consecución del objetivo grupal.
1. El participante rara vez (10%) interviene de manera segura y logra influenciar la conducta de otra persona en el grupo para el logro del objetivo grupal
0. No existió la oportunidad de observar la dimensión

3. DIMENSIÓN: TOMA DE DECISIONES

ESCALA: CALIFICACIÓN

5. El participante se muestra seguro al exponer y decidir la forma y el curso de la discusión en un 100% de sus intervenciones a fin de obtener los resultados del grupo.
4. El participante frecuentemente muestra seguridad y se hace responsable de la forma de decidir en un 80 % de sus intervenciones para determinar el curso de obtener los resultados de un grupo
3. El participante algunas veces 50% muestra seguridad al decidir la forma y el curso de la discusión a fin de obtener los resultados de un grupo
2. El participante de vez en cuando 20% de sus intervenciones muestra seguridad al exponer sus ideas para decidir el curso de la discusión para la obtención del objetivo.
1. El participante solo en el 10% de sus intervenciones intervino de manera segura para decidir el curso de la discusión.
- 0 No existió la oportunidad de observar la dimensión

4. DIMENSIÓN: COOPERACION

ESCALA: CALIFICACIÓN

5. El participante logra la cooperación de los integrantes del grupo, garantizando la contribución de cada integrante acorde a los objetivos del grupo, comunicando sus ideas y convenciendo en el 100% de sus intervenciones
4. El participante demuestra Capacidad para lograr la cooperación de los integrantes del grupo, garantizando la contribución de cada integrante acorde a los objetivos del grupo, escuchando y motivándolos en el 80% de sus intervenciones
3. El participante demuestra capacidad de lograr la cooperación de los integrantes del grupo, garantizando la contribución de cada integrante acorde a los objetivos del grupo, cooperando y ayudándolos en el 50% de sus intervenciones.
2. El participante mostró capacidad para lograr la cooperación de los demás en 20% de las veces mostrándose inseguro.
1. El participante solo en algunas ocasiones (10%) logro la cooperación de los demás mostrándose conformista ante las situaciones.
- 0 No existió la oportunidad de observar la dimensión

5. DIMENSION: IDENTIFICACIÓN

ESCALA: CALIFICACIÓN

5. El participante escucha, dialoga y es amable con los integrantes del grupo atendiendo las necesidades de los integrantes relativas a una persona y a una situación determinada que le permiten lograr la confianza del grupo en el 100% del tiempo
4. El participante se muestra amistoso y atiende las necesidades relativas a una persona y a una situación determinada que le permiten lograr la confianza de otra en el 80% de las veces que intervino.
3. El participante se interesa en conocer a los integrantes del grupo y atiende las necesidades, relativas a una persona y a una situación determinada que le permiten lograr la confianza de otra persona en el 50% de las veces.
2. El participante se interesa en conocer a los integrantes del grupo y atiende las necesidades de otra persona en el grupo en 20% de las veces
1. El participante solo en algunas ocasiones 10% de las veces intenta interesarse en otra persona y atender sus necesidades.
0. No existió la oportunidad de observar la dimensión

6. DIMENSION: GUIA DE GRUPO

ESCALA: CALIFICACIÓN

5. El participante en el 100% logra establecer situaciones que le permiten orientar y dirigir el esfuerzo colectivo hacia el logro de objetivo, mostrándose inteligente y amable con los integrantes del grupo y mostrando seguridad en las opiniones que emite.
4. El participante se muestra dinámico en (80%) de sus intervenciones, haciéndose responsable de la orientación y dirección del grupo. Aportando ideas creativas y sabiendo comunicarlas.
3. El participante en el 50% de sus intervenciones se muestra dinámico y se hace responsable de la orientación y dirección del grupo para el logro del objetivo.
2. El participante en el 20% de sus intervenciones se muestra dinámico y se hace responsable de la orientación y dirección de los esfuerzos grupales para el logro del objetivo.
1. El participante en el 10% de sus intervenciones se muestra dinámico y se hace responsable de orientar y dirigir los esfuerzos del grupo para la obtención del objetivo.
0. No existió la oportunidad de observar la dimensión