



UNIVERSIDAD
INSURGENTES

Plantel Xola

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA CON
INCORPORACIÓN A LA U.N.A.M. CLAVE 3315-25

"PERFIL DE PUESTO Y ESTILO DE LIDERAZGO
DE LOS EJECUTIVOS DE UNA INDUSTRIA
QUÍMICA DEL ESTADO DE MÉXICO"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADAS EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A N
C. ESPINOZA NOGUEDA YUNUEN GUADALUPE
Y
C. MEJÍA RODRÍGUEZ DIANA GABRIELA

ASESOR: MTRO. HUMBERTO GARCÍA HERNÁNDEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

ÍNDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I. LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN PSICOLÓGICA	4
1. Concepto de prueba psicológica	4
2. Antecedentes de las pruebas psicológicas	4
3. Características de las pruebas psicológicas	10
4. Clasificación de las pruebas psicológicas	11
4.1 Forma de realizarlas	12
4.2 Forma de aplicarlas	12
4.3 Tiempo	12
4.4 Finalidad	12
4.5 Características medidas	13
5. Importancia y utilidad de las pruebas psicológicas en la psicología del trabajo	15
6. Otros instrumentos psicológicos de medición	16
6.1 Concepto de cuestionario	17
6.1.1 Características del cuestionario	17
6.1.2 Tipo de aplicación	19
6.1.3 Ventajas y desventajas del cuestionario	19
6.1.4 Características compartidas entre el cuestionario y las pruebas psicológicas	19
6.2 Concepto de Cédula de Perfil de Puesto	20
6.2.1 Características compartidas entre la cédula de perfil de puesto y las pruebas psicológicas.	22
6.3 Técnica Cleaver	22
CAPÍTULO II. LIDERAZGO EJECUTIVO	25
1. Líder	25
2. Concepto de liderazgo	25
3. Elementos clave del concepto de liderazgo	25
3.1 Líderes y seguidores	25
3.2 Influencia	25
3.3 Objetivos organizacionales	26
3.4 Cambio	26
3.5 Gente	26

4. Enfoques teóricos sobre liderazgo	26
4.1 Enfoque del gran hombre	27
4.2 Enfoque de los rasgos	28
4.3 Enfoque del comportamiento	30
4.3.1 Enfoque de Iowa	31
4.4 Enfoque situacional	33
4.4.1 Teoría X y Teoría Y	34
4.4.2 Teoría de contingencia de Fred Fiedler	35
4.4.3 Teoría del ciclo de vida de Hersey y Blanchard	36
4.5 Enfoque Transaccional	37
4.6 Enfoque Transformacional	38
4.6.1 Coaching	38
5. Definición de ejecutivo	39
6. El Líder ejecutivo	39
7. Características ideales del líder ejecutivo	40

CAPÍTULO III. CLARIANT MÉXICO **44**

1. Antecedentes de la industria	44
2. Perfil de la industria	44
3. Estructura organizacional	45
3.1 División T.L.P. (Textil, Cuero y Papel)	46
3.2 División P.A. (Pigmentos y Aditivos)	47
3.3 División MB (Masterbatches)	49
3.4 División FUN (Químicos Funcionales)	50
3.4.1 Productos y Servicios	51
3.5 Organigrama	53
4. Domicilio social	53
5. Perfil del ejecutivo	53

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA **54**

1. Problema de Investigación	54
2. Justificación	54
3. Objetivos	54
4. Tipo de Investigación	54
5. Planteamiento de hipótesis	55
6. Determinación de variables	55
7. Definición conceptual de variables	55
7.1 Independientes	55
7.2 Dependientes	56
7.2.1 Ficha técnica del cuestionario del perfil y estilo de liderazgo ejecutivo	57

7.2.2 Ficha técnica de Técnica Cleaver	68
7.2.3 Ficha técnica de cédula de perfil de puesto ejecutivo	70
8. Población	72
9. Determinación de ambiente	72
10. Diseño de Investigación	73
11. Procedimiento	73
11.1 Sesión 1	73
11.2 Sesión 2	74
12. Resultados	75
12.1 Cuestionario del perfil y estilo de liderazgo ejecutivo	75
12.1.1 Escala de rasgos del líder	76
12.1.2 Escala de estilos generales de liderazgo	82
12.1.3 Escala de estilos de liderazgo de Lewin	86
12.2 Interpretación Técnica Cleaver	92
12.2.1 Factor Humano	92
12.2.2 Autodescripción	93
12.3 Fichas de Perfil Ejecutivo	100
12.4 Profesiograma del líder ejecutivo	110
13. Conclusiones	111
REFERENCIAS	113
APÉNDICES	119

AGRADECIMIENTOS

Yunuen

El camino eres tú. A lo largo de él he conocido el amor, el éxito y el triunfo. Hoy te dedico cada segundo y cada palabra que componen este trabajo.

Jesús, gracias por ser la luz de mi vida.

Eres el mejor ejemplo de responsabilidad y entereza que tengo. Gracias Papá por construir los cimientos de mi vida. Tu herencia es tu ejemplo, amor y mi educación. Te amo.

Tu amor y ternura son motivos para amarte cada día de mi vida. Gracias Mamá por tus atenciones, consejos y risas. En un principio fuiste mi refugio y ahora eres mi gran fortaleza.

Desde un principio has sido mi compañero de vida. Tu compañía, comprensión y risas me han enriquecido. Gracias Marco por ser como eres, te amo y sigamos siendo cómplices.

A mi familia por sus palabras de aliento. Gracias tíos por ser la columna de la familia. Primos, gracias por las risas y experiencias compartidas.

A mis amigos, Víctor, Patty, Jorge, Oscar, Liz, Gaby, Vanne, Blanca, Adriana, Yadira, Crystyan, Julio, Baruc y Diana por su apoyo, cariño y tiempo.

Gracias a las familias Mejía, Armenta y García por el apoyo y aliento.

Diana: todo comenzó con una plática y ahora todo está hecho. Gracias por tu esfuerzo, respeto y tiempo. Este viaje ha sido más fácil y divertido a tu lado. Estoy

segura que esta investigación es la promesa de lo que lograremos mañana. ¡El éxito es nuestro!

Diana

A mi mayor cómplice, Dios, por enseñarme que las cosas se dan cuando tienen que llegar, sólo tú sabes el momento ideal. Por las situaciones que me has permitido vivir y que gracias a ellas hoy estoy aquí. Gracias Diosito.

Por creer en mí y acompañarme en todo momento gracias Ma. Juntas iniciamos este sueño y siempre supiste que lo lograríamos ¡Aquí esta! Donde quiera que estés mi trabajo y esfuerzo son para ti. Te amo Ma.

Gracias Pa por encaminar y apoyar un paso tan importante en mi vida. Le pido a Dios podamos compartir muchos más. Te amo Papá.

Fernando Mejía. No tengo palabras para agradecerte la oportunidad y confianza que me brindaste para cumplir este sueño, gracias tío por ser parte de él.

Katia perdón por hacerte enojar y perder la paciencia pero en verdad a veces el tiempo no fue suficiente. Por tu apoyo y por estar siempre gracias.

Por hacerme sentir tu interés en este trabajo gracias Gorda, no sabes lo mucho que me levantó estuvieras para escucharme.

A mis sobrinos, por sus sonrisas y preguntas. Le pido a Dios que un día les sirva de inspiración. Alex, Vane, Toño, Leonard ¡los amo!

Marlen gracias amiga por escucharme, alentarme y estar cuando más lo he necesitado. ¡Vamos por la tuya!

A mi familia y amigos por su apoyo y hacerme sentir y saber que siempre están allí, que han habido veces que con una palabra ha bastado para cargar pila y alentar este trabajo.

Gracias porque mejor no pudo haber sido, desde el principio más que un reto lo dimos por hecho. Podemos compartir el esfuerzo que fue haber hecho nuestra tesis, pero nadie más que nosotras sabemos el trabajo, dedicación, desveladas, risas y todo lo que implico realizarla. Gracias Yunuen por ésta meta alcanzada ¡Felicidades!

GRACIAS...

Prof. Humberto por guiarnos y formar parte de este paso tan importante en nuestras vidas. Su forma de trabajo, chistes y risas aligeraron esta investigación. Por su apoyo y consejos gracias.

Profesor Briam, gracias por su disposición y colaboración en esta investigación.

Al Licenciado Hernández por las facilidades y apoyo otorgado para la realización de esta investigación.

A los ejecutivos de Clariant México por la disposición y tiempo concedidos para llevar acabo la evaluación.

Por tu compañerismo, lealtad y amistad para cumplir este objetivo en el tiempo deseado, gracias Adriana Herrera.

RESUMEN

Se evaluó a los ejecutivos de Clariant México para obtener el perfil de puesto y el estilo de liderazgo.

La población está conformada por nueve sujetos, los cuales corresponden al total de las áreas directivas de la Industria. A éstos se les aplicó la cédula de perfil ejecutivo para recabar información sobre las funciones del puesto de trabajo de cada uno de los ejecutivos.

Asimismo, se aplicó la Técnica Cleaver para obtener el perfil de puesto ejecutivo, con la que se obtuvo un perfil “sospechoso” debido a que las funciones y responsabilidades de los puestos ejecutivos subordinados están duplicadas. Conforme a ésta técnica, los sujetos evaluados presentan los siguientes perfiles típicos: 37.5% creativo, 25% desarrollador y 12.5% vendedor; así como los siguientes perfiles atípicos: 12.5% presenta alta dominancia y el 12.5% restante alta influencia.

Además, se realizó la aplicación del cuestionario del perfil y liderazgo ejecutivo, resultando como predominantes el factor “capaz” y el estilo de liderazgo “orientado a las relaciones”. Sin embargo, se encontró que en la práctica se encuentran presentes los cuatro estilos de liderazgo de Lewin (Democrático, Pragmático, Laissez-Faire y Autocrático) en dicha Industria.

INTRODUCCIÓN

La primera investigación del liderazgo fue realizada en 1904, aunque los principales impulsos en este campo se produjeron durante la Primera Guerra Mundial. En ese tiempo, las pruebas de inteligencia se utilizaron para subsanar los problemas de selección y colocación de oficiales. Entre la Primera y Segunda Guerras Mundiales, la principal tarea era identificar las características del liderazgo y de la forma en que los hombres ascienden a posiciones de altos mandos.

En la postguerra las organizaciones demeritaban el capital humano, sin embargo, hoy en día el tema de liderazgo es considerado factor fundamental en las industrias. En la actualidad, las ciencias humanas y administrativas revaloran la aportación de las personas al desarrollo y a los logros de tales organizaciones.

En un mundo cuya característica principal es el cambio, la globalización y la competencia en desarrollo tecnológico, resulta indispensable la detección y formación de hombres y mujeres capaces de visualizar y dirigir a las organizaciones hacia los retos y nuevas necesidades del siglo actual.

De acuerdo a las razones anteriores y aunado a la escasa información sobre el Perfil del Líder Ejecutivo, surge el interés por desarrollar la presente investigación denominada: Perfil de puesto y Estilo de Liderazgo de los Ejecutivos de una Industria Química del Estado de México.

La estructura de ésta investigación quedó conformada de cuatro capítulos que detallan los conceptos, premisas y método de la misma. El Capítulo I intitulado “Los Instrumentos de Medición Psicológica” expone el concepto, antecedentes, características, clasificación de las pruebas psicológicas, otros instrumentos psicológicos de medición, así como la importancia y utilidad de ellos en el ámbito de la Psicología laboral.

El Capítulo II denominado “Liderazgo Ejecutivo”, abarca los conceptos de líder y liderazgo, así como sus elementos claves y características; además, se presentan los diferentes enfoques del liderazgo.

El Capítulo III contiene información pertinente a la industria química “Clariant México”. En éste se mencionan los antecedentes, perfil comercial, estructura organizacional y las características propuestas por esta industria para delinear las actitudes y aptitudes del ejecutivo dentro de la industria química.

Por último, en el capítulo IV titulado “Método” se describe la forma en que se realizó la presente investigación.

Además de los objetivos planteados, ésta investigación pionera pretende contribuir con esta Industria Química para delimitar los perfiles de puestos de sus ejecutivos, así como indicar los estilos de liderazgo que deben aplicarse de manera óptima en la misma.

Se espera que esta investigación sirva de marco de referencia para muchas investigaciones relacionadas con la importante labor que realizan los ejecutivos mexicanos en empresas nacionales y extranjeras.

CAPÍTULO I. LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN PSICOLÓGICA

El presente capítulo tiene como finalidad presentar de manera genérica los aspectos más relevantes de los instrumentos de medición psicológica, como lo son: las pruebas psicológicas, el cuestionario, la entrevista y la cédula de perfil de puesto ejecutivo.

1. CONCEPTO DE PRUEBA PSICOLÓGICA.

Reactivos que aplicados a un sujeto, revelan y dan testimonio del tipo o grado de su aptitud, forma de ser o grado de instrucción que posee. Estos reactivos o tests constan de preguntas, tareas, estímulos, situaciones, etc., que intentan poner de relieve una muestra de las conductas del sujeto, representativa de la característica que se quiere apreciar o medir (Castañon García, 2005).

Se refiere a un instrumento o procedimiento diseñado para medir variables relacionadas con la Psicología (por ejemplo, inteligencia, personalidad, aptitudes, intereses, actitudes y valores). Implica el análisis de una forma de comportamiento; la forma de comportamiento puede variar desde las respuestas de un cuestionario por escrito, respuestas orales a preguntas, hasta el desempeño de alguna tarea. La muestra del comportamiento puede ser originada por el estímulo de la prueba misma o puede ser un comportamiento que ocurre de manera natural (bajo observación) (Cohen, 2006).

2. ANTECEDENTES DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS

A continuación se presentan de manera cronológica y sucinta las referencias más sobresalientes según los autores Ronald Jay Cohen (2006) y Paul M. Muchinsky (2002), respecto al surgimiento y desarrollo de las pruebas psicológicas.

Una forma primitiva de pruebas de destreza existió en China en 2200 a. C. (DuBois, 1966, 1970), en donde el emperador chino conducía un programa de pruebas que implicaban alguna forma de examen para los funcionarios públicos cada tercer año...

Durante tres mil años, el sistema abierto y competitivo de exámenes que prevaleció en China atendió la valoración de las destrezas en áreas como música, arquería, equitación, escritura y aritmética, también se examinaban las destrezas en relación a la habilidad para manejar los ritos y ceremonias de la vida pública y social, leyes civiles, asuntos militares, agricultura, rentas públicas y geografía.

Otro antecedente son los escritos grecolatinos que propusieron diversas bases fisiológicas para la construcción y por tanto para el análisis de la personalidad y del temperamento. Durante la Edad Media surgieron intentos por responder cuestiones diagnósticas de importancia crítica para la sociedad de la época, como “¿Quién está poseído por el demonio?”. Sin embargo, no fue sino hasta el Renacimiento cuando comenzó a surgir la medición en las ciencias conductuales tal como lo reconocemos en la actualidad. Para el siglo XVIII, Christian von Wolf (1732, 1734), había anticipado que la psicología pudiera ser una ciencia y concibió a la medición psicológica como un área de especialización dentro de esa ciencia.

Los escritos de Darwin (1859) sobre las diferencias individuales, despertaron el interés en la investigación de la herencia en Francis Galton. En el curso de sus esfuerzos por explorar y cuantificar las diferencias individuales entre personas, Galton contribuyó ampliamente en el campo de la medición. En 1869 aspiraba clasificar a la gente “de acuerdo con sus dotes naturales” y a averiguar su “desviación de un promedio”. De paso, Galton recibiría el crédito de diseñar o contribuir al desarrollo de muchas herramientas contemporáneas de evaluación psicológica incluyendo cuestionarios, escalas de estimación e inventarios de rasgos personales.

Wundt (1879) y sus estudiantes, trataron de formular una descripción general de las capacidades humanas con respecto a variables como el tiempo de reacción, la percepción y la duración de la atención. El interés de Wundt no se vinculaba a las diferencias de los individuos sino a sus semejanzas. De hecho, consideraba las diferencias individuales como una frustrante fuente de error en la experimentación;

intentaba controlar todas las variables extrañas en un esfuerzo por reducir el error al mínimo.

James McKeen Cattell, uno de los estudiantes de Wundt en Leipzig, manejó un concepto en su tesis doctoral que trataba sobre las diferencias individuales, de manera específica, diferencias individuales en el tiempo de reacción. En 1888, Cattell regresó a la Universidad de Pennsylvania y acuñó el término *prueba mental* en una publicación de 1890.

Refiere Ronald Cohen (2006) que otros estudiantes de Wundt en Leipzig, incluyen a:

Victor Henri (1895), colaboró con Binet en artículos que sugerían la forma en la que las pruebas mentales podían ser utilizadas para medir procesos cognitivos superiores.

Emil Kraepelin (1918), fue uno de los primeros que experimentó con la técnica de la libre asociación de palabras como una forma de prueba psicológica formal.

Charles Spearman (1928), se le atribuye haber sido el creador del concepto psicométrico de la confiabilidad de la prueba, así como la construcción del marco para el análisis de factores.

Gran parte de las pruebas del siglo XIX que podrían describirse como de naturaleza psicológica implicaban la medición de capacidades sensoriales, tiempo de reacción y conceptos relacionados a estos.

En 1905 Binet y su colaborador Theodore Simon publicaron una "escala de medición de la inteligencia" que constaba de 30 reactivos diseñados para ayudar a identificar a niños en edad escolar con deficiencia mental en París.

La prueba de Binet pasaría por muchas revisiones y traducciones, y en el proceso generaría tanto el movimiento de las pruebas de inteligencia como el movimiento de

las pruebas clínicas. Rápidamente las pruebas psicológicas fueron utilizadas en escenarios tan diversos como tribunales para menores, reformatorios, prisiones, orfanatos y escuelas.

“Una consecuencia natural de la prueba de inteligencia administrada en forma individual diseñada por Binet (1917) fue la prueba de inteligencia grupal. Las pruebas de inteligencia grupales aparecieron en Estados Unidos en respuesta a la necesidad del ejército por obtener un método eficiente para explorar la capacidad intelectual de los reclutas en la primera guerra mundial. Debido a las capacidades necesitadas en los soldados durante la Segunda Guerra Mundial, psicólogos fueron reclutados en el servicio gubernamental para elaborar, administrar e interpretar datos de pruebas psicológicas grupales” (Cohen, 2006).

En la Primera Guerra Mundial, Robert Yerkes fue el psicólogo más decisivo para implicar a la psicología en la guerra. Como presidente de la APA (Asociación Psicológica Americana), llevó a la profesión a cumplir misiones en el esfuerzo bélico. La APA incluyó métodos para seleccionar y reconocer a los reclutas con deficiencia mental, así como métodos de asignación de reclutas a puestos en el ejército. Yerkes y otros psicólogos realizaron una serie de tests generales de inteligencia y a lo largo desarrollaron uno, que denominaron Army Alpha. Cuando descubrieron que 30% de los reclutas eran analfabetos, desarrollaron el test Army Beta, especial para aquellos que no podían leer el inglés. Mientras tanto, Walter Scott investigaba la mejor colocación de los soldados en el ejército. Clasificó y ubicó a los alistados, llevó a cabo valoraciones del desempeño de oficiales, y desarrolló y preparó deberes laborales y cualificaciones para más de 500 puestos de trabajo. ...Comités de psicólogos investigaban las motivaciones del soldado, su moral, los problemas psicológicos causados por incapacidades físicas y la disciplina... (Muchinsky, 2002).

“La Primera Guerra Mundial (1917-1918), no sólo trajo la necesidad de explorar el funcionamiento intelectual de los reclutas sino también la relacionada con la necesidad de explorar sus posibles problemas de personalidad, entonces, al Comité

sobre Salud Emocional del gobierno, presidido por el psicólogo Robert S. Woodworth, se le asignó la tarea de elaborar una medida de adaptación y estabilidad emocional que pudiera administrarse con rapidez y eficiencia a grupos de reclutas”. El Comité elaboró diversas versiones experimentales de lo que en esencia eran entrevistas psiquiátricas transcritas. Para disfrazar el propósito verdadero de la prueba, el cuestionario fue denominado Hoja de datos personales.

Aunque el impacto de la psicología en el esfuerzo de guerra no fue sustancial, el proceso mismo de otorgar tal reconocimiento y autoridad a los psicólogos dio un gran impulso a la profesión. Los psicólogos fueron considerados profesionales capaces de hacer valiosas aportaciones a la sociedad y contribuir a la prosperidad de una empresa. En 1917 comenzó a publicarse la revista más antigua y representativa en el campo de la psicología Industrial/Organizacional, la “Revista de Psicología Aplicada” (Cohen, 2006).

Después de la guerra hubo un gran auge en el número de empresas de consultoría y oficinas de investigación psicológica. El nacimiento de éstas agencias impulsó la llegada de la nueva era de la psicología industrial/organizacional (Muchinsky, 2002).

En 1919, Woodworth elaboró una prueba de personalidad para uso civil basada en la Hoja de Datos Personales y la llamó Inventario Psiconeurótico de Woodworth. Este inventario fue la primera prueba de personalidad basada en un informe personal, usada en forma extensa, un método de evaluación que pronto sería empleado de diversas formas en sucesivas pruebas de personalidad (Cohen, 2006).

James Cattell (1921), fundó la Corporación psicológica, que tenía por objetivo impulsar la psicología y promover su utilidad para la industria. En la actualidad, dicha corporación, es una de las mayores editoras de tests psicológicos de Estados Unidos de Norteamérica (Muchinsky, 2002).

En 1939, David Wechsler, un psicólogo clínico del Hospital Bellevue en la ciudad de Nueva York, introdujo una prueba diseñada para medir la inteligencia de los adultos, definida como "la capacidad agregada o global del individuo para actuar en forma propositiva, pensar en forma racional y enfrentarse en forma efectiva con su ambiente". Conocida actualmente como Escala Wechsler de inteligencia para adultos (Wechsler Adult Intelligence Scale; WAIS) (Cohen, 2006).

Para la Segunda Guerra Mundial (1941-1945), los psicólogos habían estudiado los problemas de selección y colocación de empleados, y habían refinado sus técnicas de manera considerable.

Walter Bingham (1942), dirigía el comité asesor de clasificación de personal militar que se había formado como respuesta a las necesidades de clasificación y entrenamiento del ejército. Una de las primeras misiones del comité fue desarrollar una prueba (Prueba General de Clasificación del Ejército) que pudiera clasificar a los nuevos reclutas en cinco categorías, basándose en sus habilidades para aprender los deberes y responsabilidades de un soldado. El comité también trabajó en otros proyectos, tales como métodos de selección de personas para entrenamiento de oficiales, pruebas sobre habilidad de negociación y pruebas suplementarias de aptitud.

Durante la guerra, los psicólogos trabajaron también en el desarrollo y utilización de la prueba de estrés situacional, que constaba de una sesión de tres días de duración de pruebas intensivas y observación; los candidatos convivían en pequeños grupos bajo la observación casi continua del equipo de evaluación. Otra área de trabajo era la selección y entrenamiento de pilotos para volar aviones de guerra. El comité estaba integrado por psicólogos, personal militar y pilotos civiles.

La psicología industrial se utilizó también en la vida civil. El uso de pruebas de empleo en la industria aumentó considerablemente. Como la nación necesitaba una fuerza de trabajo productiva, debido a la Segunda Guerra Mundial, se convocó a los psicólogos

para que redujeran el ausentismo laboral. Los métodos nuevos para medir la moral y la actitud del soldado también podían utilizarse en la industria (Muchinsky, 2002).

Después de la Segunda Guerra Mundial (1945), los psicólogos que regresaron del servicio militar trajeron consigo una riqueza de habilidades en la aplicación de pruebas que serían útiles no sólo para el servicio del gobierno, sino también en escenarios tan diversos como la industria privada, hospitales y escuelas. Las pruebas psicológicas entonces, serían desarrolladas para medir no sólo distintas habilidades e intereses, sino también la personalidad (Cohen, 2006).

“La Primera Guerra Mundial contribuyó a formar la profesión y le otorgó aceptación social. La Segunda Guerra Mundial ayudó a desarrollarla y refinarla” (Muchinsky, 2002).

3. CARACTERÍSTICAS DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS.

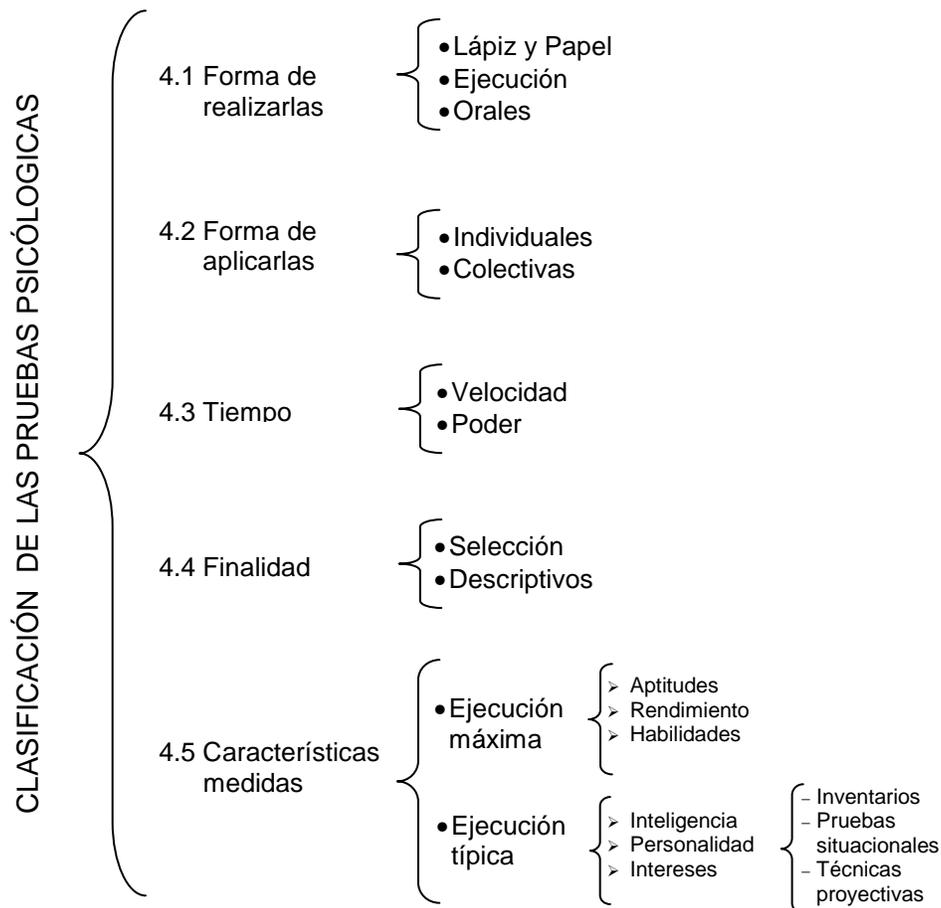
A continuación se realiza una breve explicación relacionada con las características esenciales de las pruebas psicológicas.

- **Confiabilidad:** el grado de confiabilidad que tiene un examen psicológico determina su utilidad como instrumento de medición. Es la exactitud con que el instrumento mide los puntajes verdaderos y se expresa por la relación entre los resultados de las medidas de dos tests paralelos del mismo rasgo y bajo las mismas condiciones (Aiken, 1996).
- **Validez:** utilidad científica de un instrumento de medida, en el que puede establecerse ampliamente qué tan bien mide lo que pretende medir dando así la posibilidad de realizar generalizaciones. En sentido estricto, se valida el uso para el que se destina un instrumento de medición más que el instrumento en sí (Nunnally, 1995).

- “Estandarización: proceso de desarrollo de pruebas donde se administra la prueba a una muestra representativa de evaluados bajo condiciones claramente especificadas, y los datos se registran e interpretan para establecer un contexto para futuras administraciones de la prueba con otros evaluados.
- Normalización: proceso de derivar las normas; normas son los datos de desempeño en una prueba de un grupo particular de evaluados, las cuales han sido diseñadas para utilizarse como referencia en la evaluación e interpretación de puntuaciones de pruebas individuales” (Cohen, 2006).

4. CLASIFICACIÓN DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS

De acuerdo con las psicólogas mexicanas Marin Pérez y Rodríguez Bernal (2002), las pruebas psicológicas pueden clasificarse en:



4. 1 Forma de realizarlas

- “Lápiz y papel: son aquellas donde el sujeto se ve obligado a responder marcando o formulando una respuesta a preguntas escritas.
- Ejecución: prueba en la cual se le pide al sujeto que manipule diversos objetos físicos.
- Orales: situación de evaluación en la cual los sujetos dan la respuesta a las preguntas oralmente; las preguntas se presentan en forma oral, escrita o en ambas.

4.2 Forma de aplicarlas

- Individuales: se aplican a una persona a la vez.
- Colectivas: pueden aplicarse de manera simultánea a varias personas” (Aiken, 1996).

4.3 Tiempo

- “Velocidad: aquella en la que las diferencias individuales dependen por completo de la rapidez de la ejecución.
- Poder: prueba con límite de tiempo lo suficientemente amplio como para permitir que cualquiera intente resolver todos los reactivos. Su dificultad está graduada y el instrumento incluye algunos muy difíciles, por lo que nadie puede obtener una puntuación perfecta” (Anastasi y Urbina, 1998).

4.4 Finalidad

- Selección: pretende medir si el individuo es capaz de desempeñar ciertas tareas asignadas o trabajos particulares satisfactoriamente, para realizar predicciones

atinadas del comportamiento futuro a partir de la información sobre el comportamiento pasado y presente (Aiken, 1996).

- **Descriptivos:** pretenden medir variables relacionadas con la psique mediante instrumentos o procedimientos diseñados para obtener rasgos de comportamientos definidos como conductas (Cohen, 2006).

4.5 Características medidas

- **Ejecución máxima:** indica lo que una persona es capaz de lograr en condiciones óptimas (Aiken, 1996).

i. “Aptitudes: prueba que por lo general centra su atención en las experiencias de aprendizaje informales, en oposición a las formales, diseñada para medir tanto el potencial de aprendizaje como el potencial innato a fin de predecir el desempeño futuro de los examinados.

ii. Rendimiento: evaluación del rendimiento o del grado de aprendizaje que ha tenido lugar, por lo general, con respecto de un área académica” (Cohen, 2006).

iii. Habilidades: prueba que mide el grado en el cual una persona es capaz de realizar cierta tarea u ocupación (Aiken, 1996).

- **Ejecución típica:** no se establece tiempo ni respuestas correctas e incorrectas.

i. Inteligencia: prueba psicológica diseñada para medir las aptitudes de un individuo para el trabajo académico u otros tipos de actividades que comprenden capacidad verbal y solución de problemas (Aiken, 1996).

ii. Personalidad: instrumentos que se utilizan para medir las características emocionales, motivacionales, interpersonales y de actitudes, rasgos que se

consideran distintos de las habilidades (Anastasi y Urbina, 1998).

- Intereses: requieren esencialmente que los individuos sometidos a ellas manifiesten el grado de afición que sienten por actividades distintas, como empleos, pasatiempos, recreación y diversiones. Los intereses son producto de la acción recíproca de los factores hereditarios y ambientales. Es probable que los seres humanos posean capacidades que nunca se conocen ni se aprovechan completamente (González, 2001).
- “Inventarios: conjunto de preguntas o afirmaciones a las cuales responde el individuo; diseñado para proporcionar una medida de la personalidad, intereses, actitudes o comportamiento.
- Pruebas situacionales: prueba de desempeño en la cual el coloca en una situación realista pero artificial y se le pide que logre un objetivo específico. En ocasiones las pruebas de situación o situacionales se utilizan para evaluar las características de la personalidad como honestidad y tolerancia a la frustración.
- Técnicas proyectivas: prueba de personalidad, relativamente no estructurada, en la cual el sujeto responde a materiales como manchas de tinta, ilustraciones ambiguas, enunciados incompletos y otros materiales al expresar lo que percibe, crear historias o elaborar y ordenar enunciados y objetos. Ya que el material es no estructurado, cualquier estructura que el sujeto imponga se interpreta como proyección de las características de su personalidad (necesidades, conflictos, temores y rasgos parecidos)” (Aiken, 1996).

5. IMPORTANCIA Y UTILIDAD DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS EN LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

En seguida se presenta una relación de conceptos relativos a la importancia y utilidad de la aplicación de las pruebas psicológicas en el ámbito organizacional.

Los autores mencionan:

- Milton L. Blum y James C. Taylor (1985), psicólogos norteamericanos enfocados al área industrial, refieren que la utilidad de una prueba psicológica es el punto hasta el cual su empleo hace mejorar la calidad de las personas seleccionadas.
- Duane Schultz (1991), psicólogo norteamericano, refiere al test psicológico como uno de los métodos más importantes de la selección de personal... En la industria los tests se utilizan para seleccionar personal en todos los niveles de la responsabilidad empresarial, desde el simple aprendiz hasta el presidente. Hay negociaciones que no sólo se administran a los candidatos, sino además a los empleados, con objeto de saber quienes poseen las cualidades y los méritos para ser ascendidos... En la vida laboral siempre habrá de someterse a alguna clase de tests psicológicos. La calificación que uno consiga no solamente decidirá la contratación, sino también el rango que uno alcanzará antes de la jubilación.
- Paul M. Muchinsky (2002), psicólogo norteamericano, refiere algunos estudios los cuales muestran la utilidad de pruebas válidas, aumentando la eficiencia, reduciendo la rotación, el tiempo de entrenamiento y los accidentes. El elemento clave en la mejora de la utilidad es la validez de la prueba. El impacto de la validez de la prueba en el desempeño del puesto es dramático; no hay ningún sustituto para la utilización de “buenas” técnicas de selección.

- Robert Gregory (2001), psicólogo neozelandés, menciona que las pruebas son utilizadas en casi todos los países con propósitos de orientación psicológica, selección y asignación. Su aplicación ocurre en entornos tan diversos como escuelas, servicio público, industria, clínicas médicas y centros de orientación psicológica.
- Los psicólogos mexicanos Juan Burgoa y Dulce Chávez (2002), señalan que actualmente las pruebas psicológicas se siguen desarrollando, por lo que los avances de estas han sido notorios, haciendo que las pruebas se vuelvan más precisas o específicas e inclusive su aplicación y calificación pueden obtenerse electrónicamente. Las pruebas, test o instrumentos de medición psicológica, son de gran utilidad en las empresas, sector privado, investigación, escuelas, etc., debido a que ayudan a proporcionar información de la persona a la que se le aplica, por lo que hay que tener muy en cuenta que se deben de emplear correcta y solamente por psicólogos profesionales capacitados.

Cabe considerar, que las pruebas psicológicas no son los únicos instrumentos de medición que utilizan los psicólogos del trabajo, sino que también recurren a la aplicación de cuestionarios y/o entrevistas como recursos de apoyo para obtener una información más completa y detallada.

6. OTROS INSTRUMENTOS PSICOLÓGICOS DE MEDICIÓN

En seguida, se presentan otros instrumentos de medición que se utilizan con frecuencia en la Psicología del Trabajo, como lo son: el cuestionario y la técnica Cleaver.

6.1 Concepto de Cuestionario

Instrumento utilizado en un sujeto o un grupo en el cual se responden de manera personal varias preguntas planteadas por escrito, ya sea que se escriban en una o en varias líneas, o marquen algún signo convencional (cruz, letra, línea, etc.) (Mendoza, 2005).

6.1.1 Características del cuestionario

- “Las preguntas tienen que ser claras y comprensibles para los respondientes. Deben evitarse términos confusos o ambiguos. Es indispensable incluir las palabras que sean necesarias para que se comprenda la pregunta.
- Las preguntas no deben incomodar al respondiente.
- Las preguntas deben referirse preferentemente a un solo aspecto o a una relación lógica. Pues dos ideas pueden llegar a confundir.
- Las preguntas no deben inducir las respuestas. Se tienen que evitar preguntas tendenciosas o que dan pie a elegir un tipo de respuesta.
- Las preguntas no deben apoyarse en instituciones, ideas respaldadas socialmente ni en evidencia comprobada. Es también una manera de inducir respuestas, ya que se sesgan las mismas.
- En las preguntas con varias alternativas o categorías de respuesta, y donde el respondiente sólo tiene que elegir una, llega a ocurrir que el orden en que se presenten dichas alternativas afecta las respuestas de los sujetos.

- El lenguaje utilizado en las preguntas debe ser apropiado para las características del respondiente. Considerando el nivel educativo y socioeconómico.
- Se recomienda comenzar con preguntas neutrales y fáciles de contestar. Las instrucciones son tan importantes como las preguntas y es necesario que sean claras para los usuarios a quienes van dirigidos. Una instrucción muy importante es agradecer al respondiente por haberse tomado el tiempo de contestar el cuestionario.
- Es frecuente incluir una carátula de presentación o una carta donde se expliquen los propósitos del cuestionario y se garantice la confidencialidad de la información; esto ayuda a ganar la confianza del respondiente.
- No existe una regla que determine el tamaño del cuestionario; pero si es muy corto se pierde información y si resulta largo llega a ser tedioso.
- Preguntas cerradas: contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas. Pueden ser dicotómicas (dos alternativas de respuesta) o incluir varias alternativas de respuesta. Son fáciles de codificar y preparar para su análisis. Así mismo, estas preguntas requieren un menor esfuerzo por parte de los respondientes. La principal desventaja reside en que limita las respuestas de la muestra. Para formular este tipo de preguntas es necesario anticipar las posibles alternativas de respuesta.
- Preguntas abiertas: no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuestas es muy elevado; en teoría, es infinito. Su mayor desventaja es que son difíciles de codificar, clasificar y preparar para el análisis. Son útiles cuando no

tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando esta información es insuficiente” (Hernández, 2006).

6.1.2 Tipo de aplicación

Colectiva (hasta 200 sujetos simultáneamente) e individualmente.

6.1.3 Ventajas y desventajas del cuestionario (Mendoza, 2005).

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Económico.</i> Puede aplicarse en una misma sesión a varios sujetos. • <i>Administración.</i> Completamente sencilla. • <i>Formato.</i> Pueden confeccionarse cuestionarios para explorar las necesidades de puestos completos, de partes de los mismos o de áreas de conocimientos comunes a varios puestos o a toda la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>No motivante.</i> Independientemente de la introducción que se plantee, no presenta una situación motivante. • No puede utilizarse con sujetos que tienen problemas de lectura y escritura. • Cabe la posibilidad de que sean falseadas las respuestas, no sólo inconscientemente, sino hasta de modo deliberado.

Tabla 1. Ventajas y desventajas cuestionario, retomado del Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo (Mendoza, 2005).

6.1.4 Características compartidas entre el cuestionario y las pruebas psicológicas.

- Forma de realizarlas a lápiz y papel.
- Instrucciones orales.
- Forma de aplicación individual y colectivamente.
- Finalidad, los cuestionarios son instrumentos descriptivos que permiten obtener rasgos de comportamientos de determinadas conductas.

- Características medidas. Las respuestas no se consideran correctas e incorrectas, ejecución típica.
- No hay límite de tiempo.
- Indaga los intereses de las personas, los cuales, son resultado del ambiente y la herencia.
- Elaborados con preguntas claras y comprensibles para lo evaluados.
- Se realiza una sola pregunta a la vez.
- Las preguntas no deben inducir a las respuestas.
- Pueden emplearse opciones de respuestas (Ej. Likert).
- En ambos se especifica la población a la que están dirigidas (escolaridad, edad, nivel socioeconómico, etc.).
- Garantizan la confidencialidad de la información, pues ayuda a generar confianza en el evaluado.
- El evaluador debe tener conocimientos sobre el formato a aplicar.

6.2 Concepto de Cédula de Perfil de Puesto

Especificación en donde se consignan los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado, los que si bien se refieren al trabajador, no están vinculados a una persona determinada, sino que deben exigirse a cualquiera que lo ocupe.

Dentro de las técnicas de administración de personal estos requisitos se conocen ordinariamente con el nombre de “facturas”. Todos los que se usan, caben dentro de las categorías de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo (Reyes, 2004).

A continuación se explican los conceptos que componen la cédula de perfil de puesto:

- Datos personales: brindan información sobre la persona sujeta a evaluar. (Nombre, sexo, edad y nacionalidad).

- Título del puesto: el que se da de manera oficial y el de uso cotidiano; debe ser lo más breve posible y sintetizar los elementos que componen el puesto (Grados, 2003).
- Objetivo del puesto: meta o fin que se persigue a través de las funciones propias del puesto (Concepto formulado a partir de la investigación).
- Descripción de funciones: detalla las actividades desarrolladas en el puesto. “Reviste características muy especiales, pues debe seguirse un orden funcional y no cronológico, ya que el ejecutivo no puede normalmente atender los asuntos que se le presentan en un orden predeterminado” (Grados, 2003).
- Especificaciones del puesto: en ella se incluye lo más importante, pero a la vez lo más difícil y técnico. Aprendizaje formal (Grado de Instrucción), empleo que ejerce (Profesión) y la experiencia adicional a los conocimientos, para considerar apta a una persona para ocupar el puesto (Experiencia) (Reyes-Ponce, 2004).
- Conocimientos: incluye conocimientos adicionales a los de tipo académico (idiomas, cursos, talleres, publicaciones, congresos, ponencias, etc.) (Grados, 2003).
- Competencias: capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada (CINTERFOR, 2009).
- Tipo de trabajo que supervisa: actividades delegadas por el ejecutivo a su área correspondiente, de acuerdo a los límites jerárquicos establecidos por la organización (Concepto formulado a partir de la investigación).

- Requisitos físicos del ejecutivo: involucra todas aquellas condiciones físicas del medio en que se realiza el trabajo, así como los riesgos que asume el ejecutivo (Grados, 2003).

6.2.1 Características compartidas entre la cédula de perfil de puesto y las pruebas psicológicas.

- Forma de realizarlas. Lápiz y papel.
- Instrucciones orales, incluso la aplicación de la cédula puede ser de manera directa, verbal entre entrevistador y entrevistado.
- Finalidad. Selección: busca conocer si un individuo es capaz de desempeñar satisfactoriamente determinadas tareas ligadas a trabajos particulares. Y descriptivos: detalla conductas específicas.
- Características medidas. Ejecución máxima: refiere al desarrollo óptimo de una persona. Destaca habilidades, aptitudes y el grado de aprendizaje adquirido académicamente.
- No hay límite de tiempo.

6.3 Técnica Cleaver

La técnica Cleaver se diseñó en 1959 en Princeton Nueva Jersey, E.U. por J.P. Cleaver y una sociedad de administradores que se dedicaban al Reclutamiento y Selección, así como a la evaluación de puestos y personal de empresas particulares en todo el país. Se plantea como una técnica específica para responder a las necesidades de la selección de personal y en este sentido se aparta de los esquemas presentados por las pruebas de tipo clínico.

Su objetivo principal es medir la conducta en el trabajo, con el fin de poder ubicar a la persona adecuada en el trabajo adecuado. Mide la compatibilidad con el trabajo: la relación que existe entre la conducta exigida por el puesto y la conducta que exhibe un individuo aspirante al mismo (Manual de Técnica Cleaver). La Técnica Cleaver no busca

cambiar conductas, sino ayuda a reconocer los problemas a fin de encontrar los apoyos que una persona requiere para desempeñar su puesto, o bien, para colocar a las personas donde estén más satisfechas aprovechando las características de su comportamiento y de sus habilidades; también ayuda a entender el estilo que tienen las personas para trabajar en un puesto determinado, cuáles son sus puntos fuertes y débiles y buscar los mecanismos o medios que le ayuden a desarrollar mejor un puesto.

Los usos de la Técnica Cleaver son:

- Comprender la conducta
- Selección de personal
- Promoción
- Organización de empresas
- Capacitación y desarrollo
- Evaluación de personal
- Motivación del personal
- Comunicación
- Planeación
- Planeación de carrera
- Análisis de puestos

Algunos de los resultados que se pueden obtener se refieren a:

- Saber qué personas necesitamos
- Enriquecer el puesto
- Corregir problemas del jefe en su dirección del personal
- Clarificar las características del puesto (definir perfil de puesto)
- Otorgar nombramientos al personal calificado
- Orientación de carrera (Osorio, 1997).

En México se utilizó la técnica Cleaver en 1975, con derechos reservados para el grupo visa, pero a la fecha existen innumerables despachos que ofrecen cursos para aplicar esta técnica. Las áreas responsables de la selección de personal de diferentes empresas en México, por ejemplo, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), el Banco Nacional de Obras y Servicios, S.N.C., Mexicana de Aviación S. A., han comparado los resultados obtenidos del Cleaver con otras técnicas, que permiten correlacionar los resultados y verificar la confiabilidad; entre los que se encuentran: la prueba de Inteligencia WAIS, el Test Proyectivo Rorschach, Gordon inventario de la personalidad, 16 FP Catell, principalmente, garantizando con ello un 90% de precisión en los resultados; aunque desafortunadamente los reportes que existen sobre dichos estudios no son publicados.

Los expertos en el manejo de ésta Técnica manifiestan que uno de los factores importantes para asegurar una elevada validez de resultados consiste, en que los perfiles de puesto sean elaborados por personas con experiencia en el puesto (García, 1999).

Chavarría (1988) realizó una investigación con 331 sujetos de 18 a 40 años de una Institución tipo bancaria y una empresa paraestatal en puestos técnicos o administrativos, con una antigüedad mínima de un año en los mismos. Los resultados muestran diferencias significativas de adecuación a un puesto según la estandarización norteamericana; sin embargo, el éxito de ésta Técnica se ha difundido en los últimos años en México creando la necesidad de adecuar el instrumento para nuestra cultura (Chavarría, 1988).

Por medio de la Técnica Cleaver, es posible obtener la compatibilidad de los sujetos con su cargo, además del perfil de los líderes ejecutivos.

CAPÍTULO II. LIDERAZGO EJECUTIVO

1. LÍDER

Aquel que desarrolla aptitudes y equipos: alienta, enseña, escucha y facilita la ejecución de todas las personas a su mando. Sabe cómo dirigir a la gente hacia su mejor esfuerzo (Münch, 2005).

2. CONCEPTO DE LIDERAZGO

Es 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 (Casares, 1994).

3. ELEMENTOS CLAVE DEL CONCEPTO DE LIDERAZGO

3.1 “Líderes y seguidores

Un líder siempre cuenta con la habilidad de influir sobre los demás. Un seguidor es alguien que recibe la influencia de un líder. En suma, los líderes competentes influyen en los seguidores y éstos en aquéllos.

3.2 Influencia

Influir es el proceso en el que el líder comunica sus ideas, los seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio. La influencia es la parte medular del liderazgo. La influencia también tiene que ver con la relación que se establece entre líderes y seguidores. Para influir en el comportamiento de sus subordinados, en ocasiones los administradores los coaccionan; los líderes nunca. Estos se ganan la voluntad y el entusiasmo de seguidores dispuestos a que influyan

sobre ellos. Los líderes eficaces saben cuando guiar y cuando seguir; por ello con frecuencia éstos y aquéllos intercambian papeles en el proceso de influencia.

3.3 Objetivos organizacionales

Los líderes eficaces influyen en los seguidores para que no piensen en función de sus propios intereses, sino en los de la organización. El liderazgo ocurre cuando los seguidores sienten el influjo de hacer lo que es ético y benéfico para la organización y para ellos mismos. Los integrantes necesitan trabajar en conjunto, orientados hacia un resultado que deseen tanto el líder como los seguidores, un porvenir deseado o un propósito compartido que los motive a alcanzar ese resultado. Los líderes tienen que dar rumbo y, con la aportación de los seguidores, fijar objetivos que supongan retos y anteponer la responsabilidad para lograrlos.

3.4 Cambio

Las organizaciones necesitan modificarse de continuo, adaptándose a un ambiente global que se transforma con rapidez. Los líderes competentes advierten la necesidad que hay de cambiar continuamente para mejorar el desempeño. El liderazgo supone influir en los seguidores para generar el cambio en función del futuro deseado para la organización.

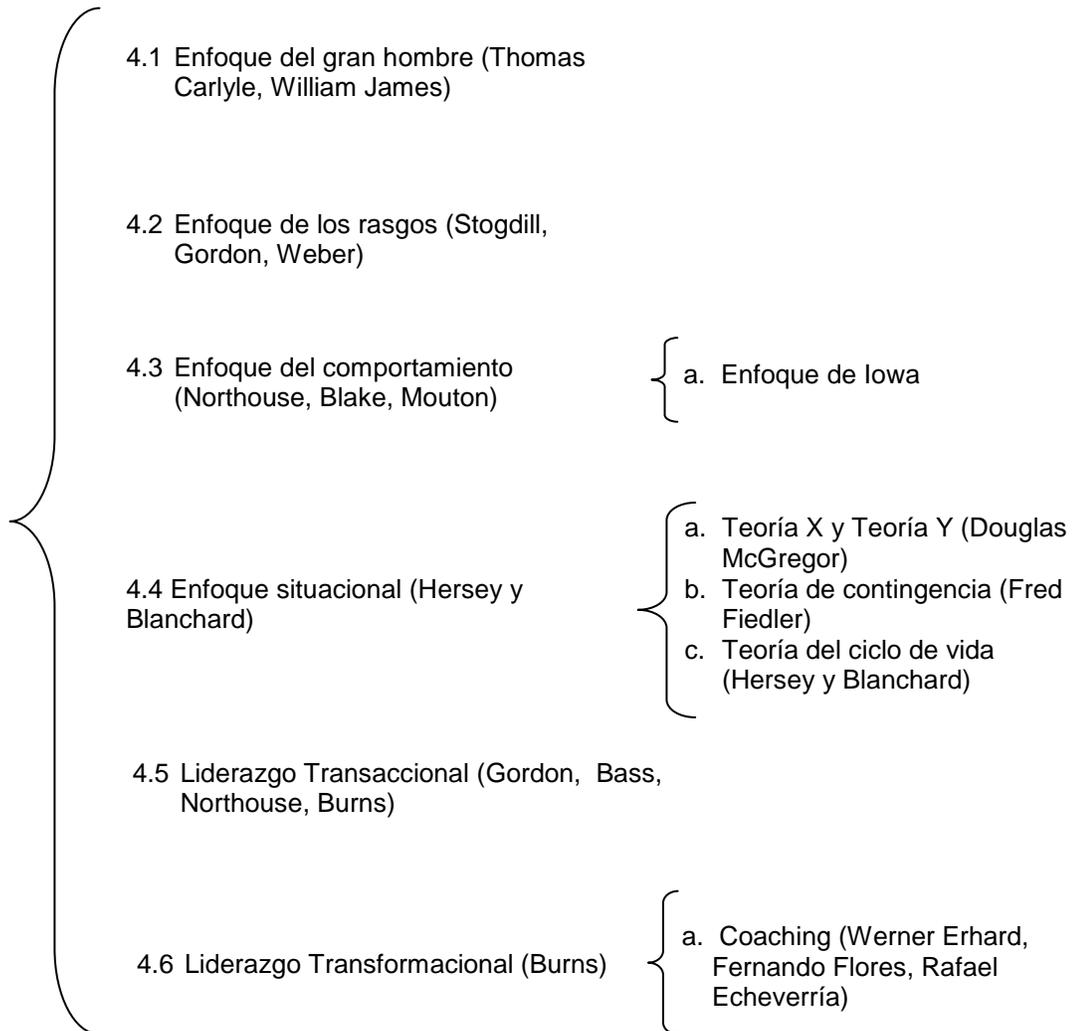
3.5 Gente

Los líderes y seguidores capaces disfrutan del trabajo con las personas y de coadyuvar a que éstas tengan éxito” (Lussier y Achua, 2002).

4. ENFOQUES TEÓRICOS SOBRE LIDERAZGO

Páez y Yepes (2004), administradores de empresas colombianos, clasificaron las diversas teorías de liderazgo, destacando las siguientes:

ENFOQUES TEÓRICOS SOBRE LIDERAZGO



4.1 Enfoque del gran hombre

“El enfoque del gran hombre no estudia el liderazgo desde el contexto empresarial, sino que dio inicio a la formulación de Teorías sobre el liderazgo. Inclusive en el momento en que éste se desarrolla, aún no se utiliza el término liderazgo sino que se habla del gran hombre, como aquel héroe o heroína que cambia el curso de los eventos en la historia.

A finales del siglo XIX, Thomas Carlyle, historiador británico, quien es considerado como el principal representante de este enfoque, mencionó que "el hombre no es un resultado de las circunstancias o de la necesidad, sino un dominador victorioso de éstas" dando a entender que la capacidad y superioridad de un hombre (el héroe) son las que le permiten determinar el destino.

William James, filósofo norteamericano, es otro representante de este enfoque, quien desde su pensamiento filosófico pragmático, planteó que las mutaciones de la sociedad se debían a los grandes hombres, quienes iniciaban movimientos y evitaban que otros lideraran a la sociedad en otra dirección, es decir, hacían los cambios fundamentales y tenían el control.

4.2 Enfoque de los rasgos (1900 a 1950)

Menciona que el liderazgo es algo innato "se nace líder". Este enfoque también llamado de las características o atributos personales, parte de las ideas expuestas en la Teoría del Gran Hombre, ya que acepta la premisa de la existencia de hombres especiales con características excepcionales. La diferencia radica básicamente en que el enfoque de los Rasgos no sólo identifica a quienes se consideran superiores, sino que, también se interesa en el estudio de las características de personalidad, sociales y físicas -denominadas rasgos- los cuales determinan la condición de líder. En otras palabras, este enfoque se basa en la exploración del liderazgo a través del estudio de las características personales del líder. Para Ralph Stogdill (1959), psicólogo norteamericano, existen tres rasgos asociados a los líderes: inteligencia, estatura física y personalidad.

Judith Gordon (1997), administradora de empresas norteamericana, indica que posteriormente los estudios se orientaron sobre la suposición de que los líderes no siempre nacen, sino que se hacen; pueden adquirir los talentos y rasgos requeridos para el liderazgo, entre los cuales se identificaron los siguientes:

RASGO	HABILIDADES
Adaptable a las situaciones	Listo (inteligente)
Atento al entorno social	Hábil conceptualmente
Ambicioso y orientado hacia la realización	Creativo
	Diplomático y con tacto
Confiado	De palabra ágil
Cooperador	Conocedor de la tarea
Decidido	Organizado (capacidad administradora)
Confiable	Persuasivo
Dominante (deseo de influir en otros)	Hábil para las relaciones sociales
Dinámico (gran nivel de actividad)	
Persistente	
Seguro de sí mismo	
Tolerante a la presión	
Deseoso de asumir responsabilidad	

Tabla 2. Rasgos y habilidades requeridas para el liderazgo propuestas por Judith Gordon, extraído de Leadership in Organizations (Gary Yukl).

Uno de los rasgos de liderazgo de gran importancia, es el Carisma. El concepto carisma inicialmente se uso para describir un don especial que poseían individuos selectos, el cual les daba la capacidad de realizar cosas extraordinarias.

El concepto de carisma en el estudio de liderazgo fue introducido por Max Weber, sociólogo alemán, en las primeras décadas del siglo XX. A partir de entonces el carisma empezó a ser de interés para los estudios sociológicos, así como en las interpretaciones psicoanalíticas de la historia. El estudio del carisma da origen a las teorías sobre liderazgo carismático.

La teoría del liderazgo carismático da gran importancia al grado de aceptación personal que tiene el líder de sus seguidores, como lo afirma Conger, psicólogo norteamericano, y Kanungo, administrador de empresas hindú, "el carisma debe ser visto como una atribución dada por los seguidores".

4.3 Enfoque del comportamiento (1940 a 1950)

Se centra en analizar la conducta del líder como el factor fundamental del liderazgo gerencial.

El enfoque de la conducta se inició en los años cincuenta con una serie de estudios que se centraron en dos dimensiones del estilo de liderazgo conocidas como: *la estructura o la orientación a la tarea*, y *la consideración o la orientación a las personas o a las relaciones*. Según el comportamiento del líder, se determina a cuál estructura corresponde.

- *Comportamiento orientado a la tarea*. El líder concentra sus esfuerzos en lograr las metas propuestas en la organización. Busca facilitar la tarea, estructura su rol y el de los subordinados.

- *Comportamiento orientado a las relaciones*. El líder busca el bienestar de sus subordinados, mostrando consideración hacia éstos, y procurando satisfacer sus necesidades personales.

El propósito central de este enfoque está, según Northouse (1978), Profesor de Comunicación de la Universidad de Michigan, en explicar cómo un líder puede complementar estas dos dimensiones del comportamiento, para influenciar a sus subordinados en el esfuerzo por alcanzar una meta.

Paul Hersey (1979), científico del comportamiento y Kenneth Blanchard, administrador de empresas, ambos norteamericanos, mencionan que el centro de

atención de los enfoques situacionales del liderazgo es el comportamiento observado en el líder y en los miembros de su grupo (los seguidores) en diversas situaciones. De esta manera, Hersey plantea que el liderazgo está en la forma de actuar del líder en diferentes situaciones y no en su capacidad natural. Adicionalmente, manifiesta que casi todos los seguidores pueden aumentar la eficacia de las funciones del líder mediante educación, capacitación y desarrollo.

4.3.1 Enfoque de Iowa

El estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores” (Páez y Yepes, 2004).

Kurt Lewin (1939 en Villanueva, 2001), fue uno de los primeros investigadores en el plano del liderazgo, en su investigación encontró tres tipos clásicos de liderazgo:

- a. El líder autocrático establece las tareas y el grupo no participa en la toma de las decisiones, instaurando de este modo un límite entre él y el grupo. No busca la fuente de autoridad en su propia persona, por derecho propio, utiliza de forma irracional la autoridad que le da su puesto. Decide lo que el grupo debe hacer, el modo en que debe hacerse y posee un poder coercitivo. “El líder determina toda la política, dicta los pasos que hay que seguir” (Rodríguez, 1991 en Grados, 2006).

Algunas de las ventajas del liderazgo autocrático son que a menudo resulta satisfactorio para el líder, permite decisiones rápidas, hace posible la utilización de subordinados poco competentes y ofrece seguridad y estructura a los empleados. Su principal desventaja es que desagrada a la mayoría de los empleados, especialmente si es tan extremo que genera temor y frustración. Rara vez propicia un compromiso

organizacional intenso entre los empleados, lo que deriva en bajos niveles de rotación y de índices de ausentismo (Davis y Newstrom, 1999).

- b. El líder democrático toma las decisiones y la distribución de las tareas en conjunto con sus seguidores. En este liderazgo se delegan responsabilidades y se trabaja en equipo. Esta persona dirige al grupo basándose en la autoridad no formal que se deriva de su personal, sabe que el proceso de influir en una persona reside en la relación, y posee una fuerte consideración, sensibilidad de los deseos y sentimientos humanos.

El demócrata es de los que da a cada quien lo que le corresponde y toma lo suyo; es decir, afronta su responsabilidad y respeta a sus trabajadores. Sabe que puede lograr que sus trabajadores quieran reconocer sus problemas aumentando la responsabilidad de éstos, dándoles más autoridad y autonomía, exponiéndoles cada vez más a sentirse sus propios jefes.

Resulta muy frecuente pensar que siempre y en todas las circunstancias el supervisor demócrata es el más efectivo, sin embargo, esto depende de los subordinados. Si todos aceptan su responsabilidad y tienen la iniciativa, será el más adecuado. En cambio, si no despliegan su responsabilidad e iniciativa, se sentirán incómodos y no resultará adecuado (Grados, 2006).

- c. En el liderazgo laissez-faire existe una completa libertad de decisión en el grupo sin participación del líder, éste proporciona recursos y ocasionalmente opina acerca de las actividades de los miembros. Hay poca responsabilidad por parte del líder, ya que fundamentalmente toma las decisiones basado en las normas de la organización.

“Los líderes permisivos evitan el poder y la responsabilidad. Dependen en gran medida del grupo para el establecimiento de las metas propias de éste y la resolución de sus problemas. Los miembros del grupo se capacitan a sí mismos y aportan su propia motivación. El líder desempeña apenas una función menor. El liderazgo liberal ignora las contribuciones del líder, aproximadamente de la misma manera en que el liderazgo autocrático ignora al grupo” (Davis y Newstrom, 1999).

- d. El líder pragmático se adapta a cada situación, lo que en teoría se conoce como Liderazgo Situacional, es decir, los líderes adaptan su actuación y comportamientos a las cambiantes condiciones de la realidad (Nuñez, sin fecha de publicación).

4.4 Enfoque situacional

“Estudia el liderazgo, como su nombre lo indica, en las situaciones. La dificultad para identificar un estilo común que por sí solo garantizara un liderazgo efectivo, motivó la búsqueda de otros factores mediante los cuales se pudiera explicar el éxito del liderazgo, abriendo paso al tan ampliamente difundido enfoque situacional, cuya premisa básica consiste en que cada situación requiere distintas clases de liderazgo y por consiguiente de estilos. Su principal objetivo es encontrar qué estilo encaja mejor en un momento dado, de acuerdo a la situación. Hersey y Blanchard consideran que el liderazgo está compuesto de dos dimensiones: una directiva y otra de apoyo, las cuales se deben aplicar apropiadamente de acuerdo a cada situación.

Este enfoque contempla las múltiples circunstancias que inciden en el ejercicio del liderazgo, centrándose especialmente en estas tres: el líder, los seguidores y la situación. El dirigente debe analizar los siguientes elementos, antes de determinar qué estilo se adapta mejor a la situación.

- *Las consideraciones respecto al líder.* El líder debe conocer, su grado de aceptación entre los empleados, su conocimiento sobre la tarea a dirigir y el grado de poder con que cuenta. También debe conocer su nivel de influencia hacia arriba y el grado de similitud que existe entre sus actitudes y comportamientos y los de puestos más altos.

- *Las consideraciones respecto a los subalternos.* El líder debe evaluar a sus empleados en términos de conocer sus habilidades, experiencias, el conocimiento del trabajo y el nivel jerárquico, así como sus características personales, para determinar qué tan competentes son y qué tan comprometidos están respecto a sus funciones a realizar.

- *Las consideraciones respecto a la tarea.* El líder debe evaluar la importancia del trabajo, la urgencia de tiempo, la presencia de presiones, el porcentaje permisible de errores, el grado de autonomía y el grado de alcance del trabajo.

Según este enfoque, se evalúan las acciones de las variables descritas en conjunto, para intentar determinar qué estilo de dirección se ajusta mejor y así reconocer las relaciones entre los factores situacionales y la conducta.

De las teorías situacionales que existen, sólo se describirán las siguientes, por considerarlas las más representativas:

4.4.1 Teoría X y Teoría Y

Elaborada por Douglas McGregor, psicólogo norteamericano, en 1957. Es considerada una de las primeras en relacionar comportamientos con elementos situacionales. Éste autor relacionó la perspectiva psicológica de la motivación de las personas, a una teoría de gerencia. Lo hizo basándose en la teoría de Motivación de Abraham Maslow (1943), psicólogo norteamericano, la cual

establecía una jerarquía de necesidades humanas, desde la supervivencia hasta la autorrealización.

McGregor basó sus supuestos de la siguiente manera: en la Teoría X, se consideró que la persona promedio era perezosa y evitaba el trabajo, necesitando ser controlados y liderados. En contraste, en la Teoría Y, se consideraba a los trabajadores como seres responsables y ansiosos de ser involucrados en su trabajo. Esta teoría requiere un estilo de liderazgo que se basa en lo que una persona supone de otras, sumado a las características de la persona, la tarea, la organización y el entorno.

4.4.2 Teoría de Contingencia de Fred Fiedler

Presentada en 1967 por Fred Fiedler, psicólogo austriaco, la cual sugiere que la efectividad del líder depende de "que tan bien se adapte" su estilo dentro del contexto.

El enfoque de Contingencia, centra su atención en el contexto, la tarea a ejecutar y la calidad de las relaciones que se establecen entre el líder y sus seguidores. Éste modelo tiene como variables la estructura de las tareas, la relación líder-miembro y el poder del puesto del líder.

Fiedler menciona que para evaluar el desempeño del líder, era indispensable comprender las situaciones en las que iría a liderar. Para esto diseñó un modelo en el que propone que un buen desempeño del grupo depende de la concordancia entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le confiere control e influencia. Identificó tres variables situacionales que determinan si una situación es favorable, o no, permitiéndole al líder una mayor o menor influencia.

- a. Relaciones personales con los miembros del grupo.
- b. Grado de estructuración de la tarea que el grupo tiene asignada.
- c. Poder y autoridad que le brinda su posición.

Dicho modelo evalúa las situaciones de efectividad del líder.

4.4.3 Teoría del ciclo de vida de Hersey y Blanchard.

El liderazgo situacional de Hersey y Blanchard es una de las teorías que se enfoca en los seguidores. En todas las situaciones los seguidores son vitales, pues como grupo determinan que tanto poder personal tiene el líder.

Hersey y Blanchard formularon la teoría situacional del liderazgo, conforme a dos dimensiones:

- a. El estilo líder se define de acuerdo al comportamiento según éste sea orientado a las tareas o a las relaciones:
 - Comportamiento orientado a las tareas: grado en que los líderes especifican las obligaciones, actividades y responsabilidades del grupo, estableciendo metas, organizando, programando, dirigiendo y controlando. Estructurando patrones de organización bien definidos, canales de comunicación y medios para lograr los objetivos.
 - Comportamiento orientado a las relaciones: el grado en que los líderes se inclinan hacia las relaciones con sus subordinados, estableciendo canales de comunicación, brindando retroalimentación y apoyo a las personas y al grupo.
- b. La madurez de los subordinados está determinada por sus competencias y la motivación que tengan para cumplir con la labor. De acuerdo con esta teoría, el estilo de liderazgo más eficaz varía de

acuerdo con la disposición de los subordinados; es decir, la disposición, el deseo de superación, la voluntad para aceptar responsabilidades y la capacidad, habilidad y experiencia relativa a las tareas, las metas y los conocimientos de los subordinados.

Hersey y Blanchard reconocen cuatro combinaciones entre la conducta de tarea y de relación; y proponen que cada una de ellas sea adecuada al nivel concreto de madurez del subordinado. Para cada una de estas combinaciones de conducta los autores sugieren los siguientes estilos:

- Informativo: decisión tomada por el líder.
- Persuasivo: decisión tomada por el líder mediante diálogo y explicación.
- Participativa: decisión tomada por el líder y los seguidores o decisión tomada por los seguidores alentadas por el líder.
- Delegataria: decisión tomada por los seguidores.

El comportamiento del líder dependerá también del grado de madurez de los subordinados. Este modelo presenta un tipo de liderazgo dinámico y flexible.

4.5 Enfoque Transaccional

Es también conocido como Teoría del Intercambio. Así denominada, porque el liderazgo se construye con base en las transacciones que se establecen y realizan en la relación líder-seguidor. Algunos autores como Gordon y Bass, mencionan que en esta relación, tanto el líder como el seguidor ofrecen algo al otro y a su vez esperan algo a cambio.

4.6 Enfoque Transformacional

Es un proceso que cambia y transforma individuos. Está relacionado con valores, ética, estándares, y metas de largo plazo. Abarca la valoración de las motivaciones de los seguidores, el satisfacer sus necesidades, y el tratarlos plenamente como seres humanos. Es un tipo de liderazgo orientado al desarrollo personal, en donde los seguidores se ven de un modo más integral, y no como unidades productivas. En esta teoría destacan las aportaciones de Burns. Ésta y la anterior teoría de liderazgo surgieron a finales del Siglo XX.

4.6.1 Coaching

Es una tendencia que tiene su origen en el campo deportivo. Es un término que se utilizaba para designar aquella persona que más allá de dirigir el entrenamiento de alguien, tenía la habilidad de apoyarlo en el proceso hasta llevarlo a la meta, con una filosofía de motivación y orientación permanente.

El coaching empezó a ser atractivo como estilo, debido a que los Coaches en el ámbito deportivo, lideraban a su equipo de una forma tal, que generaban un alto nivel de compromiso, disciplina y responsabilidad, así como, resultados positivos. Se encontró que el Coach se dirige a su gente con un sistema de motivación y exigencia constante, orientando al equipo a metas concretas y altas.

El coaching consiste en ayudar a las personas, a acceder a lo que saben, en esencia, es un diálogo entre entrenador y discípulo en un contexto productivo y orientado a resultados. Los objetivos de esta forma de dirección se centran en ayudar al individuo a desarrollar lo mejor de sí mismo, orientándolo hacia el cumplimiento de sus propias metas". (Páez y Yepes, 2004).

Werner Erhard, Fernando Flores, Rafael Echeverría son quienes en la actualidad se encuentran desarrollando este enfoque en América.

5. DEFINICIÓN DE EJECUTIVO

Persona que forma parte de una comisión ejecutiva o que desempeña un cargo de alta dirección en una empresa (Real Academia Española, vigésima segunda edición).

Persona que ocupa un alto cargo en una empresa o en una sociedad, en especial la que desempeña un alto cargo directivo (www.diccionarios.com).

En resumen, se considera que la acepción de ejecutivo, significa a una persona que ocupa un puesto de alto mando desempeñando funciones directivas dentro de una empresa pública y/o privada.

6. EL LÍDER EJECUTIVO

“Según Philip Crosby (1996), administrador de empresas norteamericano, el mundo ésta saturado de gerentes y existe tremenda escasez de ejecutivos. Uno de los aspectos más importantes que un ejecutivo debe tener en cuenta, es que un buen gerente puede hacerse cargo de casi cualquier cosa, pero un buen ejecutivo no debe limitarse a los aspectos que pueden comprenderse sino a los que pueden aplicarse y resolverse objetivamente.

La verdadera razón de ser de los ejecutivos es el manejo general de la organización y selección del trabajo que deben llevar a cabo los gerentes.

Los ejecutivos deben crear un entorno que haga que las personas se entreguen a fondo a su trabajo, establecer una visión amplia de la organización y de su propósito para que todos puedan entenderla, saber enfrentar el presente sin dejar de estar al

tanto de lo que está por surgir al doblar la esquina, y asegurarse que todo el mundo sabe lo que tiene que hacer” (Madrigal Torres 2005).

7. CARACTERÍSTICAS IDEALES DEL LÍDER EJECUTIVO

De acuerdo con Philip Crosby, psicólogo norteamericano (1990), para ejercer el liderazgo ejecutivo se debe contar con las siguientes características esenciales:



- Disposición a aprender. El flujo constante de información y las ideas cambiantes obligan al ejecutivo a estudiar sin cesar. Casi todas las aflicciones que aquejan a las empresas se deriva de ésta falta de disposición de sus ejecutivos a seguir estudiando a reconocer la realidad.
- Ética. El mejor atributo de un líder consiste en mostrar una conducta ética en cualquier circunstancia. Quienes así se comportan gozan de la confianza y el

respeto de los demás. Nunca se les solicita que emprendan actividades sospechosas; normalmente se les pide que hagan lo que gustan hacer.

- Disposición. Las personas sujetas a la influencia o al control de un ejecutivo necesitan sentir que pueden acudir a él en el momento preciso. Todo seguidor desea que su líder sea un individuo de carne y hueso. A los subordinados les agrada saber que no tienen obstáculos para poder ver al ejecutivo que posee la información importante que necesitan.
- Decisión. Los subordinados establecen su propio nivel de decisión con base en el ejemplo de su líder. Una conducta indolente sólo dará lugar a resultados indolentes.
- Enérgico. La energía es palpable en individuos serios. Esto funciona como un generador de confianza para los demás. El entusiasmo surge cuando una persona enérgica trabaja en algo que considera muy interesante. Esto implica que un líder no debe aceptar proyectos que no provoquen una sacudida hasta los niveles más bajos de su organización.
- Confianza. Un desempeño ininterrumpido es la clave de la confiabilidad. Este es uno de los primeros indicios de un ejecutivo maduro.
- Sensatez. Al convertirse en ejecutivos, hay quienes sienten que el poder que les ha sido conferido los autoriza para dejar de tratar con la realidad. Por ejemplo, endeudarse o adquirir algo que no agrega valor a la empresa o echarse a cuestras una tarea que nadie hasta ahora ha sido capaz de concluir.
- Modestia. Para los ejecutivos resulta muy fácil llegar a la conclusión de que son el principio y fin de todo lo que acontece. Pueden desarrollar la idea de que ellos deben pensar en todo y de que no se les aprecia como es debido. En consecuencia, empiezan a dominar toda reunión y toda relación. Esto acalla a

los demás y refuerza la actitud de “soy el único aquí que hace que las cosas funcionen”.

- **Pasión.** Concentrado en el trabajo es otra forma de decir apasionado. El ejecutivo se concentra pero siempre da pie a que crezcan y florezcan otros intereses. El apasionamiento es algo que debe poder encenderse como una lámpara.

- **Agradable.** El ejecutivo deber ser cortés y mostrar preocupación por los demás. Sabe que no tiene que ser grosero para que los demás reconozcan su preeminencia (Crosby, 1990).

Considerando las teorías antes expuestas podemos determinar cuales son las características necesarias de un líder ejecutivo:

- Preparación académica constante (mínimo licenciatura).
- Empatía hacia sus subordinados
- Carisma
- Disposición para aprender
- Flexibilidad
- Capacidad de dirección
- Conocimiento del trabajo
- Seguridad y confianza en sí mismo
- Capacidad de escucha
- Objetivo
- Solución efectiva de problemas (análisis y síntesis)
- Creativo
- Visionario
- Planeación a futuro
- Tolerante
- Trabajo bajo presión

- Innovador
- Liderazgo adaptable a la situación
- Disposición de mando
- Amable
- Confiable
- Discreto
- Capacidad de comunicarse clara y directamente
- Asertivo
- Apertura al cambio
- Capacidad de negociación
- Orientado a resultados

CAPÍTULO III. CLARIANT MÉXICO

El nombre comercial de la industria química es Clariant México, S.A. de C.V. y tiene por objeto social producir y comercializar especialidades químicas para satisfacer las necesidades de los clientes.

1. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA

La joven industria creció de la división de Química Sandoz, la cual se independizó en el verano de 1995 y del negocio de especialidades químicas de Hoechst que fue integrada a mediados de 1997.

Por la adquisición de BTP (British Fine Chemicals) en el 2000, Clariant se convirtió en un productor líder de ingredientes activos e intermedios para la industria farmacéutica y agroquímica.



2. PERFIL DE LA INDUSTRIA

Clariant tiene como misión, “Contribuir al éxito de nuestros clientes con nuestro compromiso de servicio. Combinamos tecnología de vanguardia e innovaciones con aplicaciones de alta calidad y habilidad en la atención a los clientes”.

Su visión establece, “Ser líderes entre las industrias dirigidas para el área de servicios y un socio preferencial en la industria química especializada”.

Clariant basa su desarrollo y desempeño en valores como:

- *“Focalización del Cliente* - Concentramos nuestros esfuerzos en las exigencias específicas de nuestros clientes y los auxiliamos para fortalecer su competitividad y desempeño.
- *Compromiso* - Alcanzamos resultados a través del compromiso personal, desarrollo continuo de nuestras capacidades y comportamiento emprendedor. Nuestro empeño está dirigido para la creación de valor duradero para el beneficio de nuestros accionistas.
- *Trabajo en Equipo* - Confiamos en la fuerza del trabajo en conjunto para conseguir sinergias y concretar totalmente nuestro potencial.
- *Innovación* - Utilizamos nuestro extenso know-how¹ y nuestra experiencia en todas las áreas de la empresa para introducir continuamente nuevos servicios, aplicaciones y productos en el mercado.
- *Integridad* - Somos un socio confiable, leal y respetuoso en todas nuestras relaciones, internas y externas.
- *Sustentabilidad* - Contribuimos para el desarrollo sustentable, buscando siempre el mejor equilibrio entre medio ambiente y necesidades sociales y económicas” (www.clariant.com.mx).

3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Clariant tiene cuatro divisiones a nivel global y están representadas en Clariant (México), S.A de C.V. de la siguiente manera:

¹ Know-how. Se traduce del inglés “saber cómo”. Es la experiencia con que cuenta una organización para desarrollar sus actividades, ya sean productivas, administrativas, financieras, comerciales y de control.

3.1 División T.L.P. (Textil, Cuero y Papel)

La División T.L.P. de Clariant, es uno de los líderes mundiales en el suministro de especialidades químicas y colorantes para las industrias del textil, cuero y papel.

El área textil tiene como productos disponibles para los clientes: textiles para prendas de vestir y moda, autos y hogar, pintura y construcción. La línea de productos se compone de colorantes textiles (en los que se incluyen colorantes dispersos, directos, reactivos, ácidos y sulfurosos), y productos químicos especiales para el pre-tratamiento, tintura, estampado y acabado textil. Los blanqueadores ópticos y los productos químicos para el tratamiento funcional son también parte de la gama.

El área global de papel ha estado trabajando junto con los clientes por décadas, enfrentándose a diversos retos presentes en los distintos mercados. Clariant suministra colorantes, blanqueadores ópticos y productos químicos de proceso para la fabricación de pasta y papel. Dentro de esta división se requiere trabajar en equipo, compartir experiencias y conocimientos para el logro de los objetivos de la industria.

En el área del cuero, Clariant es uno de los líderes mundiales como productor y abastecedor de tintes y químicos para el tratamiento, tinte y acabado del mismo producto. Más de novecientos empleados trabajan alrededor del mundo en este negocio. La investigación y desarrollo de todos los químicos para dicho producto tienen lugar en los laboratorios altamente equipados en Alemania (acabado), España (tintes) e Italia (químicos). Las plantas productoras de alta tecnología se encuentran en sesenta países y están continuamente adaptándose a las más recientes investigaciones y a los más altos estándares de producción para permanecer de manera competitiva en el mercado mundial.

Esta área fabrica productos químicos para embellecer las pieles, acabado y tintura, junto con una completa gama para la fase húmeda.

PRODUCCIÓN	PRODUCTOS Y SERVICIOS	TIPO DE MERCADOS
<ul style="list-style-type: none"> ■ Tintas ■ Adhesivos ■ Construcción 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Absorbentes de UV ■ Fluoro químicos ■ Tintes para papel (Cartasol ®) ■ Tintes de dispersión (Foron®) ■ Tintes reactivos (Drimarene ®) ■ Abrillantadores ópticos ■ Repelente para agua, aceite y polvo. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ropa ■ Textil de hogar ■ Textil técnico ■ Confección en cuero ■ Cuero para el automóvil ■ Calzado y Marroquinería ■ Papel ■ Embalaje para construcción

Tabla 3. Producción, productos, servicios y tipo de mercados correspondientes a la división Textil, cuero y papel (T.L.P.)

3.2 División P.A. (Pigmentos y Aditivos)

La estrategia del área de Pigmentos y Aditivos, ha sido dirigida a liderar en costos y hacer frente a la demanda mercantil.

En el año 2008, se implementaron una serie de medidas destinadas a fortalecer la posición de liderazgo en costos de Clariant, además de la creación de una nueva división estructural caracterizada por una mayor atención a las necesidades específicas de distintos sectores. La característica más importante de la nueva estructura es la formación de la nueva área “Unidad Base de Productos”.

El negocio de la Unidad Base de Productos fue creado para reflejar la naturaleza de los artículos de la cartera de productos, y será principalmente responsable de los polímeros, aditivos y tintas de impresión.

La Unidad Base de Productos en conjunto con los negocios de revestimiento, plásticos y especialidades, logran que la división de Pigmentos y Aditivos sea más ágil, capaz de responder eficazmente y definir claramente las necesidades de nuestros clientes. También favorece en crear una clara separación entre los productos y servicios impulsados por la compañía.

La división PA desarrolla y produce pigmentos y preparaciones pigmentarias para pinturas y lacas, plásticos y aplicaciones especiales. La gama de productos incluye pigmentos de alto rendimiento para responder a las necesidades específicas de las industrias del automóvil y de la electrónica. Los pigmentos para tintas se suministran a la industria de la impresión.

La gama de la división Pigmentos y Aditivos, también incluye aditivos para mejorar la resistencia térmica así como, la resistencia a la luz y a la intemperie de los plásticos y las pinturas. Los retardantes a la llama sin halógenos se utilizan en pinturas de protección, resinas, termoplásticos y fibras de poliéster. La división ofrece adicionalmente una amplia gama de ceras de alta calidad basadas en varias materias primas.

PRODUCCIÓN	PRODUCTOS Y SERVICIOS	TIPO DE MERCADOS
<ul style="list-style-type: none"> ■ Pigmentos químicos 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pigmentos Hostaperm® ■ PV Fast® ■ Graphtol® ■ Pigmentos Novoperm® ■ Reflex Blue® grades ■ Exolith® ■ Ceridust® ■ Licocene®, ■ Pigmentos DPP ■ Pinturas de aluminio 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pinturas ■ Lacas ■ Plásticos ■ Industria del automóvil ■ Tintas de impresión

Tabla 4. Producción, productos, servicios y tipo de mercados correspondientes a la división Pigmentos y Aditivos (P.A.)

3.3 División MB (Masterbatches)

Clariant en su negocio de Masterbatches complementa su excelencia tecnológica con recursos únicos, creativos y un incomparable servicio.

El alcance mundial de Clariant permite en la actualidad, proveer de muchas ventajas a compañías multinacionales de las cuales, sus productos pueden ser diseñados en una región, fabricados en otra y comercializados alrededor del mundo.

Cada uno de los más de cincuenta servicios de fabricación en todo el mundo, ofrece productos de calidad y valor sin igual, con un insuperable compromiso con la seguridad del medio ambiente y la salud.

El liderazgo tecnológico de Clariant se extiende desde las etapas en la fabricación de Masterbatches, hasta cada aspecto de apoyo al cliente. Su compromiso de asociación puede ser medido por el liderazgo comercial de los clientes, sus adelantos creativos y el desarrollo de productos en el menor tiempo posible.

La división suministra concentrados de color, aditivos y mezclas especiales de ambos.

La presencia global combinada con el fuerte impacto local, hacen de Clariant el suministrador preferido por los transformadores de plásticos y la industria textil. A nivel local, cada una de las cincuenta y cuatro plantas de producción de la división ofrece un servicio técnico para todos los productos y aplicaciones.

REPRESENTACIÓN INDUSTRIAL	PRODUCTOS Y SERVICIOS	TIPO DE MERCADOS
<ul style="list-style-type: none"> ■ Europa Norte ■ Europa Oeste ■ Europa Sur ■ Asia ■ América del Norte ■ Latinoamérica 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cesa® ■ Hydrocerol® ■ Remafin® ■ Renol® ■ Omnicolor® ■ ColorWorks™ ■ Enigma™ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Automóvil ■ Textil y fibras técnicas ■ Aplicaciones eléctricas y electrónicas ■ Electrodomésticos y menaje ■ Equipos médicos ■ Artículos de deporte ■ Envase ■ Embalaje

Tabla 5. Representación industrial, productos, servicios y tipo de mercados correspondientes a la división Masterbatches (MB).

3.4 División FUN (Químicos Funcionales)

Centrándose en productos y soluciones para la industria del petróleo y el gas, y en ingredientes destinados al cuidado del hogar y al sector de los cosméticos, la cartera de productos está basada en tensoactivos, polímeros e ingredientes activos. Una amplia variedad de industrias mundiales como las del detergente, cosméticos, petróleo, gas, construcción, agricultura, metalurgia, minera, pintura y sectores de aviación, emplean estos químicos funcionales de alta tecnología en sus productos.

Los conocimientos aplicados son comunicados a través de la Organización orientada al Servicio, que combina la química con la experiencia de Clariant en el mercado global, para mejorar los procesos y productos de sus clientes.

Su alcance mundial, el cumplimiento de las normas y una amplia cartera de productos, le ayuda a mantener una extensa base de clientes en el competitivo mercado actual.

3.4.1 Productos y Servicios

Los productos y servicios están organizados en dos Unidades de Negocios:

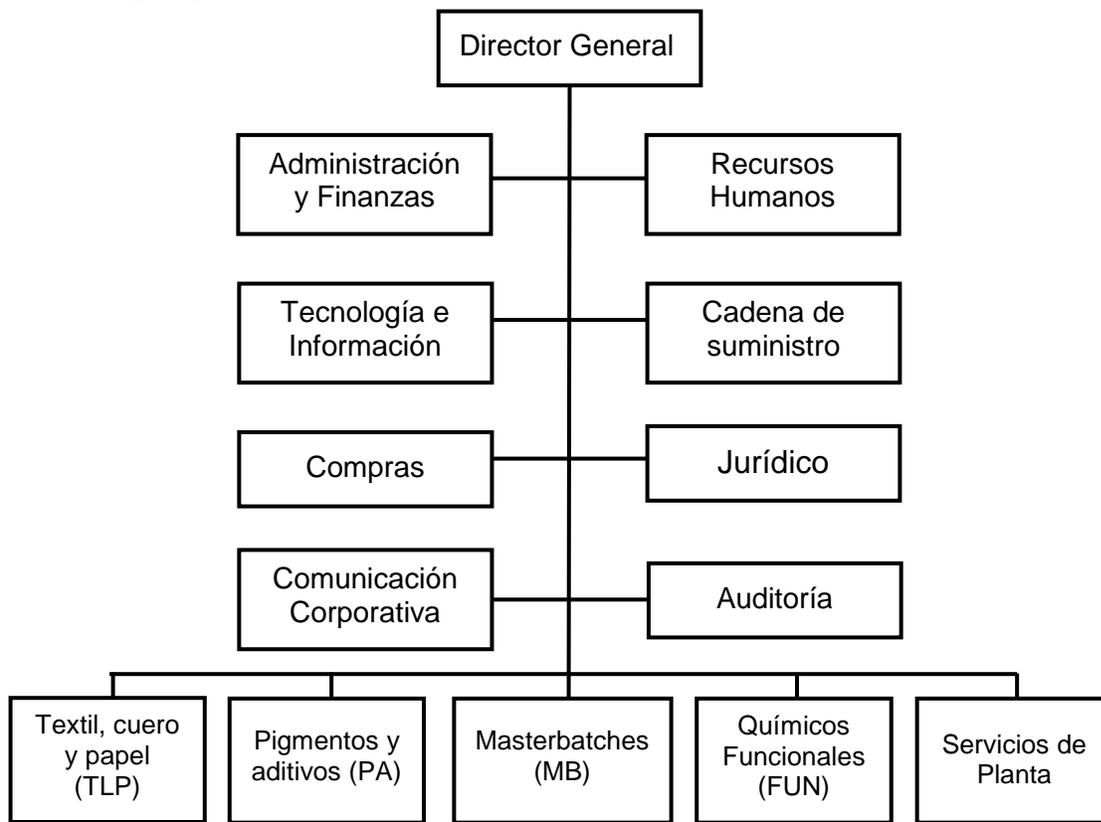
- **Soluciones en el Manejo de Químicos:** provee de tecnología y servicio a las industrias del petróleo, gas, refinería y minería. Las soluciones ayudan a sus clientes a resolver los retos que se presenten en el proceso de producción y transportación del petróleo crudo y gas, así como, en productos terminados como el diesel, aceite para calefacción y varios minerales.
- **Cuidado en la Industria y el Consumo:** proporciona ingredientes claves para el cuidado personal en la industria y en el hogar, protección de cultivos, pinturas y recubrimientos, productos químicos para la metalurgia y los sectores de aviación.

Los productos de la división FUN se basan principalmente en tensoactivos y polímeros. En cuanto a los detergentes, Clariant ofrece tensoactivos aniónicos, catiónicos y no iónicos especiales, así como, activadores de blanqueo. A través de las divisiones, se distribuye una completa gama de productos que son suministrados a distintas industrias como: cuidado personal, fitosanitarios, pinturas y recubrimientos, plásticos, construcción, así como la industria farmacéutica. Los químicos para procesos son productos y servicios para la producción y refinado de petróleo y gas natural. También se suministran productos para metalurgia, poliéster, minería, aviación y la industria del automotriz.

PRODUCCIÓN	PRODUCTOS Y SERVICIOS	TIPOS DE MERCADOS
<ul style="list-style-type: none"> ■ Construcción ■ Farmacéutica ■ Productos de higiene personal ■ Productos de limpieza ■ Polímeros ■ Pigmentos químicos ■ Productos agroquímicos 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tensoactivos aniónicos, catiónicos y no iónicos especiales (Genapol®, Hostapur SAS®, Emulsogen®, Präpagen®, Genamin®). ■ Polímeros Safewing®, Safeway®, Dodiflow®, Dodiwax®, Dissolvan®, Peractive®, Antifrogen®, Genantin®, Genosorb®. ■ Precursores farmacéuticos y agroquímicos ■ Bloques para la construcción 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Detergentes para la limpieza y el aclarado ■ Productos para el cuidado personal ■ Herramientas para maquinaria y automoción ■ Fitosanitarios ■ Pinturas y lacas ■ Plásticos ■ Construcción ■ Extracción de petróleo y gas ■ Minería ■ Industria Farmacéutica ■ Industria Química

Tabla 6. Representación industrial, productos, servicios y tipo de mercados correspondientes a la división Químicos Funcionales (FUN).

3.5 Organigrama



4. DOMICILIO SOCIAL

La industria tiene como domicilio comercial el ubicado en Boulevard Toluca 46, Colonia El Conde, C.P. 53500, Municipio de Naucalpan de Juárez, Estado de México.

5. PERFIL DEL EJECUTIVO

Clariant requiere ciertas características que determinan el perfil del ejecutivo dentro de la industria. Las cuales son a decir de su Director General, las siguientes:

- Experiencia y movilidad internacional.
- Inglés mínimo, otro idioma deseable adicional al materno.
- Trabajar por objetivos y bajo presión.
- Habilidades específicas inherentes al puesto, p. ej. en ventas: capacidad de negociación.

CAPÍTULO IV. MÉTODO

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es el perfil de puesto y estilo de liderazgo de los ejecutivos de la Industria Química Clariant México?

2. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se realiza con el propósito de diseñar el perfil de puesto del personal ejecutivo de la Industria Química Clariant México, asimismo, definir el estilo de liderazgo propio de cada ejecutivo en dicha Industria.

Lo anterior, es para efectos de conformar un catálogo de puestos ejecutivos por cada área de la empresa, en virtud de que Clariant México no cuenta con éste, además de que desconoce el estilo de liderazgo que ejercen sus ejecutivos.

3. OBJETIVOS

- Conocer las características psicológicas del líder ejecutivo en Clariant México.
- Detectar el estilo de liderazgo que ejerce el líder ejecutivo en Clariant México.
- Obtener el perfil de puesto del ejecutivo en Clariant México.

4. TIPO DE INVESTIGACIÓN

- Cuasiexperimental: los sujetos no se asignan al azar a los grupos ni se emparejan, sino que dichos grupos ya estaban formados antes del experimento: son grupos intactos (la razón por la que surgen y la manera como se formaron fueron independientes o aparte del experimento) (Hernández, 2006).

5. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

Hi. El perfil del líder ejecutivo de la industria Clariant México se obtiene mediante la aplicación de los instrumentos psicológicos de medición: Escala de rasgos de liderazgo, Técnica Cleaver, cédula de Perfil de Puesto ejecutivo y la entrevista.

Ho. El perfil del líder ejecutivo de la industria Clariant México no se obtiene con la aplicación de los instrumentos psicológicos de medición: Escala de rasgos de liderazgo, Técnica Cleaver, cédula de Perfil de Puesto ejecutivo y la entrevista.

6. DETERMINACIÓN DE VARIABLES

- Variables Independientes. Instrumentos de medición psicológica:

- V.I. 1. Cuestionario del perfil y estilo de liderazgo ejecutivo

- V.I. 2. Técnica Cleaver

- V.I. 3. Cédula de perfil de puesto ejecutivo

- Variables Dependientes.

- V.D. 1. El perfil del líder ejecutivo de la industria Clariant México

- V.D. 2. Estilo de liderazgo.

7. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE VARIABLES

7.1 Independientes

V.I. 1. Cuestionario del perfil y estilo de liderazgo ejecutivo. El cuestionario de liderazgo quedó conformado por tres escalas, una de ellas para evaluar la dimensión de rasgos de liderazgo y las dos restantes para la evaluación de los estilos de liderazgo.

V.I. 2. Técnica Cleaver. Permite identificar el mejor candidato para un puesto específico. Mide la compatibilidad con el trabajo: la relación que existe entre la conducta exigida por el puesto y la conducta que exhibe un individuo aspirante al mismo.

Describe el comportamiento desde cuatro dimensiones: Dominancia, Influencia, Persistencia y Apego, lo que permite hacer una descripción exhaustiva del puesto, el perfil requerido y la conducta del candidato desde estas dimensiones.

Da una descripción de la conducta diaria, natural que un individuo exhibirá al trabajar, así como las posibles limitaciones que tendrá cuando esté bajo presión. Además, nos da información de cuál es su motivación interna para realizar un trabajo y que tipo de conductas no naturales para él, se esfuerza en emitir para lograr adaptarse. Nos muestra también cuáles pueden ser las circunstancias y motivaciones externas que lo llevarán a un rendimiento óptimo.

La técnica Cleaver da una serie de características basadas en las cuatro dimensiones, características que describen tipos de puestos y estilos personales (perfiles) desde los que se compara y mide la conducta en el trabajo (Manual de Aplicación Técnica Cleaver).

V.I. 3. Cédula de perfil de puesto ejecutivo. Especificación en donde se consignan los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado, los que si bien se refieren al trabajador, no están vinculados a una persona determinada, sino que deben exigirse a cualquiera que lo ocupe (Reyes, 2004).

7.2 Dependientes

V.D. 1. Perfil del líder ejecutivo: son las características psicológicas que distinguen al individuo que considera primordiales las responsabilidades de iniciativa, capacidad de cambio, orientación hacia resultados y que tiene como metas la productividad,

efectividad y rentabilidad; al mismo tiempo entiende que su reto es lograr esas metas a través de la gente; de motivar, de dirigir, de evaluar el desempeño, de formar equipo y hacer crecer a sus colaboradores (Casares D. 1994).

V.D. 2. Estilo de Liderazgo: forma de comportamiento que emplea un líder para influir en los demás (Concepto formulado a lo largo de la investigación).

7.2.1 Ficha técnica del cuestionario del perfil y estilo de liderazgo ejecutivo.

- Nombre del test psicológico. “Cuestionario del perfil y estilo de liderazgo ejecutivo”, basado en el Cuestionario Integral de rasgos, conductas y estilos de liderazgo de Limón (2006).
- Autoras del instrumento psicológico. Espinoza Noguera Yunuen G. y Mejía Rodríguez Diana G.
- Procedencia del test psicológico. Tesis- Mujeres dentro de la organización laboral: identidad de género y liderazgo (2006).
- Objetivo del test psicológico. Conocer el perfil y estilo de liderazgo del ejecutivo.
- Límites de aplicación para el sujeto (edad, escolaridad). Edad laboral de 18 en adelante y nivel escolar de preparatoria como mínimo.
- Validez. El cuestionario del perfil y estilo de liderazgo ejecutivo quedó conformado por tres escalas, una para evaluar la dimensión de rasgos de liderazgo y dos para la evaluación de los estilos de liderazgo. Cada una de las áreas del cuestionario se conformó a partir de los resultados del trabajo de las redes semánticas y con base en las definiciones conceptuales de cada uno de los factores del liderazgo. “Después de

tener el cuestionario integrado, se procedió a la validación por jueces (7) la cual arrojó los siguientes valores de consistencia por dimensión o factor. Para la dimensión de rasgos de liderazgo se obtuvo 0.83; el factor de estilo de liderazgo orientado a la tarea 0.76, el factor de estilo de liderazgo orientado a las relaciones 0.71; el factor de estilo de liderazgo autocrático 0.87, el factor de estilo de liderazgo democrático 0.82 y el factor de estilo de liderazgo laissez-faire 0.74.

Mediante el análisis factorial de componentes principales con rotación ortogonal se obtuvo la validez de constructo del cuestionario de liderazgo. Los factores para cada una de las escalas tuvieron valores propios superiores a 1 y se escogieron aquellos reactivos con peso factorial mayor a .30" (Limón, 2006).

- **Confiabilidad.** Se realizó un análisis factorial de componentes principales con rotación ortogonal y un análisis de consistencia interna (alpha de Cronbach).

En cuanto a los rasgos del líder se realizó una división entre factores asociados a la productividad y al mantenimiento de las buenas relaciones con las personas y, aquellos vinculados al no ser productivos o no ser afectuoso con las personas a su cargo. Se obtuvieron tres factores que explicaron el 32.53% para los rasgos positivos. El α total para la escala fue de 0.8429.

Los rasgos negativos se dividen en dos factores que explicaron el 40.73% de la varianza, arrojando un α total de 0.8319.

Por lo que respecta a los estilos generales de liderazgo se obtuvieron, tres factores que explican el 46% de la varianza. El α total para la escala fue de 0.8616.

En los estilos de liderazgo de Lewin se explican cuatro factores correspondientes al 48.27% de la varianza, con un α total de 0.8767 (Limón, 2006).

El cuestionario final se conforma de 28 reactivos para la escala de estilos generales de liderazgo, 50 reactivos para la escala de rasgos del líder y 38 reactivos para la escala de estilos de liderazgo de Lewin. La confiabilidad de las tres escalas es de un α total de 0.8585.

- Descripción del test psicológico. El cuestionario del perfil y estilo de liderazgo ejecutivo quedó conformado por tres escalas, una de ellas para evaluar la dimensión de rasgos de liderazgo y las dos restantes para la evaluación de los estilos de liderazgo.

Para realizar el análisis de resultados, es importante mencionar como están organizados cada uno de los factores que resultaron del cuestionario del perfil y estilo de liderazgo ejecutivo.

a. *Escala de Rasgos del Líder.* Se integra por 50 reactivos que consisten en una serie de adjetivos a los cuales debe responder el grado en el que describen a la persona en una escala tipo Likert de 5 opciones que van del nada al totalmente. Ejemplo: Agradable, Influyente, Emprendedor, Inteligente, Estricto, etc.

En ésta escala resultaron tres factores positivos asociados a la productividad, al mantenimiento de las buenas relaciones con las personas y dos factores negativos relacionados al no ser productivos o afectuosos con sus subordinados.

El primer factor de los rasgos positivos, se denomina “*preparado*” y corresponde al líder que se atribuye así mismo características positivas de personalidad vinculadas al plano intelectual y de responsabilidad. El

segundo factor denominado “capaz”, se refiere al líder que se atribuye así mismo características positivas de personalidad asociadas al plano intelectual y social. Finalmente, el tercer factor denominado “carismático” se refiere al líder que se describe así mismo a partir de rasgos sociales positivos.

El cuadro siguiente explica los reactivos que conforman cada uno de los factores positivos. Los reactivos se componen por el adjetivo y número que le corresponde dentro de la escala de rasgos del líder. Ejemplo: Reactivo 13, característica respetuoso que pertenece al factor denominado “preparado”.²

No. Reactivo	Preparado	No. Reactivo	Capaz	No. Reactivo	Carismático
13	Respetuoso (a)	10	Eficiente	26	Buena (o)
8	Activa (o)	4	Trabajador (a)	24	Decidida (o)
6	Ética (o)	27	Segura (o)	32	Comprensiva (o)
1	Agradable	22	Capaz	21	Atractiva (o)
16	Fuerte	2	Influyente	50	Flexible
12	Organizada (o)	45	Hábil	42	Accesible
9	Emprendedor	25	Formal	31	Sociable
34	Preparada (o)	20	Persuasiva (o)	39	Amable
36	Justa (o)			38	Tolerante
37	Responsable			48	Carismática (o)
14	Inteligente				

Tabla 7. Clasificación de factores positivos de la escala de Rasgos del Líder.

Los rasgos negativos, se clasifican en dos factores. El primer factor denominado “despectivo” alude al líder que se describe a partir de características sociales negativas de personalidad; y el segundo factor denominado “improductivo” hace referencia al líder que se describe a

² Nota: La explicación del resto de los cuadros obedecen el mismo orden que el cuadro 1.

partir de características intelectuales negativas de personalidad. (Ver tabla 8).

No. Reactivo	Despectivo	No. Reactivo	Improductivo
40	Déspota	3	Pasiva (o)
44	Intransigente	5	Ineficiente
49	Intolerante	23	Insegura (o)
46	Inaccesible	30	Mala (o)
43	No carismática (o)	28	Descuidada (o)
		11	Antipática (o)

Tabla 8. Clasificación de factores negativos de la escala de Rasgos del Líder.

b. *Estilos Generales de Liderazgo*. Consiste en una serie de 28 reactivos en forma de enunciado. El formato de respuesta es tipo Likert de 5 opciones que van del nunca al siempre. Ejemplo: Fomento la confianza entre mis empleados y yo, etc. Los factores obtenidos dentro de la escala son: “*estilo de liderazgo orientado a las relaciones para la eficacia*”. Es la combinación de destrezas y comportamientos a los que acceden los líderes para interactuar con sus seguidores logrando una mejora en las relaciones personales y un desempeño eficaz de las actividades (Lussier y Achua, 2005). Los reactivos que evalúan tal factor son:

No. Reactivo	“Orientado a las relaciones para la eficacia”
16	Programo las horas de trabajo y las tareas de mis empleados para que cumplan con los objetivos
19	Defiendo a mis buenos empleados si mi superior o mis colegas critican su trabajo
17	Aliento a mis empleados para que cooperen entre sí en lugar de competir uno con otro
20	Organizo a los trabajadores para que no pierdan el tiempo al realizar sus labores
26	Trabajo de manera conjunta con mis empleados para sacar adelante los trabajos
27	Logro que mi equipo de trabajo realice las labores en el menor tiempo posible
12	Adopto medidas correctivas inmediatas con los empleados que no están cumpliendo con los estándares y objetivos
24	Planifico el trabajo de mis empleados en función de las políticas y objetivos organizacionales
25	Convenzo a mis empleados de trabajar en un ambiente de comunicación y respeto
13	Agradezco en forma personal a los empleados que satisfacen los estándares y objetivos
21	Ordeno a mi equipo de trabajo que el tiempo que estén en la empresa lo dediquen exclusivamente a trabajar
28	Dedico gran parte de mi atención a satisfacer las demandas de mis empleados
14	Establezco estándares y metas más altas a mis empleados
18	Me concentro en tratar de mejorar la productividad de mi departamento antes de mejorar la relación con mis empleados

Tabla 9. Reactivos correspondientes al “estilo de liderazgo orientado a las relaciones para la eficacia”.

El “*estilo de liderazgo de orientado a la tarea*” es la combinación de destrezas y comportamientos que emplean los líderes para interactuar con sus seguidores a través de la organización y definición del trabajo a realizar por los subordinados, logrando una mayor actividad productiva (Lussier y Achua, 2005). Los reactivos que se consideran en este factor se muestran en la siguiente tabla:

No. Reactivo	“Orientado a la Tarea”
1	Indico a mis empleados que durante las horas de trabajo no deben hacerse cosas que no se relacionen con su tarea
7	Dedico buena parte de mi tiempo a dirigir a los empleados para asegurarme de que cumplan con las metas del departamento
5	Establezco objetivos claros para que los empleados conozcan las obligaciones que hay que cumplir
3	Durante las juntas de trabajo detallo a mis empleados las tareas por realizar
10	Llevo registros de la productividad de mi departamento para asegurar el cumplimiento de las metas

Tabla 10. Reactivos correspondientes al “estilo de liderazgo orientado a la tarea”.

Por último, el “*estilo de liderazgo orientado a las relaciones*” incluye la combinación de destrezas y comportamientos que emplean los líderes al interactuar con sus seguidores a través de la manifiesta sensibilidad y toma de conciencia del entorno social de los mismos (Lussier y Achua, 2005). En este se incluyen:

No. Reactivo	“Orientado a las Relaciones”
9	Pido el consejo de mis empleados cuando tomo decisiones
2	Dedico tiempo a platicar con mis empleados en las horas de trabajo para conocerlos personalmente
4	Permito que los empleados lleguen tarde y salgan temprano para que puedan ocuparse de problemas personales
6	Me hago partícipe de los conflictos de los empleados para ayudarles a resolverlos
15	Estoy abierto a discutir con los empleados problemas personales durante el horario de trabajo
11	Fomento la confianza entre mis empleados y yo

Tabla 11. Reactivos correspondientes al “estilo de liderazgo orientado a las relaciones”.

c. *Estilos de Liderazgo de Lewin*. En lo referente a los Estilos de Liderazgo propuestos por Kurt Lewin, se mencionan los factores resultantes y los reactivos pertenecientes a cada sección:

“Democrático”. Las decisiones son tomadas conjuntamente por jefes y subordinados, la determinación de las actividades y las técnicas la realizan los subordinados de acuerdo con los objetivos generales trazados por el jefe, quien también indica opciones a seguir.

No. Reactivo	“Democrático”
25	Coordino a los trabajadores para cumplir con los objetivos organizacionales
29	Reconozco y aprecio el trabajo que llevan acabo mis subordinados.
34	Doy ideas a mis empleados de cómo realizar su trabajo y superviso su progreso
27	Cuando se debe cumplir con un trabajo propongo las actividades para realizarlo, sin que esto sea la última palabra.
31	Explico a mis trabajadores el problema que se presenta y trabajamos juntos en buscar una solución
5	Cuando tomo decisiones importantes pido la opinión de mis subordinados

Tabla 12. Reactivos correspondientes al “estilo de liderazgo democrático”.

“Pragmático”. Estilo de liderazgo en el que se delegan responsabilidades a los trabajadores en el momento en que demuestran ser competentes para realizar las actividades por sí mismos.

No. Reactivo	"Pragmático"
18	Confío en la capacidad de mis colaboradores para tomar decisiones organizacionales
14	Superviso a mis empleados sólo cuando el trabajo es muy demandante
19	Cuando los trabajadores realizan un buen trabajo los motivo para que lo hagan cada vez mejor
13	Doy libertad a mis empleados de decidir como realizar su trabajo
11	Colaboro conjuntamente con mis empleados para lograr trabajos de calidad
22	Delego tareas sencillas en empleados que se desempeñan bien
20	Enseño a mis trabajadores los lineamientos específicos para llevar a cabo las actividades en la empresa
24	Controlo las actividades que se realizan en mi área
12	Mis reuniones son de carácter deliberativo más que informativo
21	Permito que mis empleados tomen decisiones en curso dentro de los límites definidos.
23	Cuando mi equipo de trabajo se desempeña bien dejo de dirigirlos y supervisarlos
17	Me involucro en solucionar los problemas de los trabajadores sólo cuando son laborales

Tabla 13. Reactivos correspondientes al "estilo de liderazgo pragmático".

"Autocrático". El líder toma las decisiones, determina las actividades y las técnicas a seguir, asigna las tareas a realizar por cada uno de los subordinados, decide la composición de los grupos de trabajo, hace apreciaciones de tipo personal y no participa en las actividades del grupo.

No. Reactivo	“Autocrático”
3	Hago cumplir mis órdenes sin que se discutan
1	Controlo las diversas formas de trabajo en la organización
2	Diseño el plan de trabajo de acuerdo a mis convicciones personales
38	Tomo las decisiones sobre los proyectos de trabajo de manera unilateral
9	Dirijo las diversas formas de trabajo en la organización
37	Superviso muy de cerca a los trabajadores para que hagan bien su trabajo
15	Hago que los empleados obedezcan mis órdenes ejerciendo autoridad
16	No acepto las críticas y sugerencias de los subordinados cuando doy órdenes
10	Planeo los objetivos organizacionales sin tomar en cuenta la opinión de los demás

Tabla 14. Reactivos correspondientes al “estilo de liderazgo autocrático”.

“*Laissez-faire*”. Se caracteriza por una indeterminada toma de decisiones y la participación mínima por parte del líder en la asignación de políticas, procedimientos y tareas; en la composición de los grupos de trabajo, en la división del trabajo o en la elección de técnicas. El jefe no ayuda excepto a demanda expresa de los subordinados (Limón, 2006).

No. Reactivo	“Laissez-Faire”
33	No vigilo de manera constante a mis empleados porque ellos saben cuales son sus funciones
8	Permito que los empleados decidan cómo hacer su trabajo
32	Intervengo en lo más mínimo en el trabajo de mis empleados porque saben los lineamientos de la empresa
30	Presento a mis trabajadores el nuevo proyecto de trabajo y dejo que lo hagan a su manera
7	No intervengo en la forma en la que los empleados trabajan porque ellos saben que hacer
28	Saludo cálida y amablemente a mis trabajadores al iniciar las labores
6	No superviso de manera constante a mis empleados porque los hostigo
4	Exploro las opiniones de los subordinados para tomar decisiones en la organización
36	No establezco objetivos a mi grupo de trabajo ya que cada quien hace su labor lo mejor posible

Tabla 15. Reactivos correspondientes al “estilo de liderazgo laissez-faire”.

- Prevenciones en cuanto al formato, aplicación, material, tiempo, tipo de respuesta, etc. Los participantes deberán saber leer y escribir; el tiempo máximo de aplicación es de veinte minutos; tipo de respuesta likert.
- Indicaciones para el sujeto.

Parte I. A continuación se le presenta una serie de enunciados con 5 opciones de respuesta que van del “siempre” al “nunca”. Usted deberá responder marcando una cruz “x” sobre el espacio que mejor represente la frecuencia con la que realiza las siguientes actividades.

Parte II. A continuación encontrará una serie de palabras que usará para describirse. Se le presentan 5 opciones de respuesta que van del “nada” al “totalmente”. Coloque una sola cruz “x” en cada pregunta. Responda de acuerdo a “Como usted es siempre y no como le gustaría ser”.

Parte III. A continuación se le presenta una serie de enunciados con 5 opciones de respuesta que van del “siempre” al “nunca”. Usted deberá responder marcando una cruz “x” sobre el espacio que mejor represente la frecuencia con la que realiza las siguientes actividades.

- Procedimiento para su aplicación
 1. Entrega de cuestionario a los participantes.
 2. Lectura de instrucciones correspondientes a cada parte del cuestionario.
 3. Preguntar si existe alguna duda sobre las instrucciones.
 4. Se procede a contestar.
 5. Entrega de cuestionario resuelto al aplicador.

- Procedimiento para su calificación

1. Crear base de datos en programa estadístico (SPSS) , con la información obtenida en cada una de las escalas.
2. Registrar factores correspondientes a cada escala en programa estadístico.
3. Obtener medidas de tendencia central.
4. Los valores iguales o superiores a la mediana se consideran significativos; es decir, se interpretan.

- Procedimiento para su interpretación cualitativa-cuantitativa

1. Cada uno de los grupos de reactivos, tanto positivos como negativos se analizan a partir de la mediana.
2. Aquellos resultados que superan la mediana tanto de reactivos positivos como negativos indican el comportamiento que prevalece en el líder.
3. En caso de que el líder haya complementado los resultados del cuestionario con ideas propias acerca de cómo ejerce su liderazgo, esto se analiza e interpreta cualitativamente.

7.2.2 Ficha técnica de Técnica Cleaver

- Nombre del test psicológico. Técnica Cleaver
- Autor del test psicológico. J. P. Cleaver
- Procedencia del test psicológico. Estados Unidos de América

- Objetivo del test psicológico. Medir la compatibilidad con el trabajo. La relación que existe entre la conducta exigida por el puesto y la conducta que exhibe un individuo aspirante al mismo.
- Límites de aplicación para el sujeto (edad, escolaridad). Adultos mayores de 16 años o con escolaridad mínima de bachillerato.
- Descripción del test psicológico. Los componentes de la técnica son:
 - a. Factor humano- descripción del puesto vacante (realizada por el jefe directo).
 - b. Autodescripción- 24 grupos de 4 palabras que deben ser categorizadas por el evaluado entre la que más lo describe y la que menos lo describe.
- Previsiones en cuanto al formato, aplicación, material, tiempo, tipo de respuesta, etc. Tiempo de administración de 15 a 20 min.
- Indicaciones para el sujeto

Instrucciones para el formato FH. En la presente hoja encontrará dos columnas que contienen frases descriptivas que evalúan la importancia que tiene el puesto para la empresa. Recuerde que está evaluando el puesto categórico de gerencia no a la persona que lo ocupa. No hay respuestas correctas e incorrectas. Tiene aproximadamente 20 min. para contestar. Utilice lápiz al contestar. Para cada frase deberá registrar como respuesta sólo una de las opciones que aparecen en la parte superior enumeradas del 1 al 5, de muy bajo a muy alto. Favor de registrar un solo número que considera apropiado para cada oración.

Instrucciones para el formato de autodescripción. Las palabras descriptivas siguientes se encuentran agrupadas en series de cuatro. Examine las palabras de cada serie, ponga X bajo la columna M próxima

a la palabra que en cada serie mejor lo describe, ponga una X bajo la columna L junto a la palabra que en cada serie menos lo describa, asegúrese de marcar solamente una palabra bajo M y solamente una palabra bajo L en cada serie.

- Procedimiento para su aplicación. La aplicación fue grupal en dos eventos, el formato factor humano se aplicó un día previo de manera individual al Director General, y el formato autodescripción se aplicó un día después de manera grupal a los gerentes de la industria objeto de estudio.
- Procedimiento para su calificación. Consultar el manual respectivo.
- Procedimiento para su interpretación cualitativa-cuantitativa. Consultar el manual respectivo.

7.2.3 Ficha técnica de cédula de perfil de puesto ejecutivo

- Nombre del test psicológico. “Cédula de Perfil de Puesto Ejecutivo”, basado en el formato de Análisis de Puestos de Reyes Ponce Agustín.
- Autor del test psicológico. Espinoza Noguera Yunuen G. Y Mejía Rodríguez Diana G.
- Procedencia del test psicológico. Universidad Insurgentes Plantel Xola.
- Objetivo del test psicológico. Obtener el profesiograma del personal ejecutivo.
- Límites de aplicación para el sujeto (edad, escolaridad). Nivel ejecutivo, con nivel mínimo de licenciatura, bilingües y en activo.

- Descripción del test psicológico. Se compone de 13 reactivos a desarrollar de acuerdo con el puesto de la persona y sus generales.
- Previsiones en cuanto al formato, aplicación, material, tiempo, tipo de respuesta, etc. Se requisita a mano, letra clara, sin abreviaturas ni faltas de ortografía. Se puede requisitar en computadora.
- Indicaciones para el sujeto. A continuación se le entregará una hoja denominado perfil de puesto ejecutivo en la cual se le preguntan sus generales personales así como los generales del puesto que desempeña en la Industria. Favor de contestar con la mayor sinceridad posible, sin reflexionar mucho su respuesta. No existen respuestas correctas ni incorrectas y la información será tratada de manera anónima y confidencial.
- Procedimiento para su aplicación . Se entrega el formato al sujeto de manera individual o colectiva, se dan las instrucciones, y se recaba el formato cuando el sujeto concluya la requisición del mismo.
- Procedimiento para su calificación Se revisa que esté totalmente requisitado, de faltar algún dato o que la información sea confusa, se le pregunta al momento al sujeto para obtener la información omisa o difusa; se recopilan todos los formatos para cotejar los datos registrados y se elabora el profesiograma por cargo.
- Procedimiento para su interpretación cualitativa-cuantitativa. Se efectúa de manera cualitativa, revisando la información registrada por el ejecutivo con la información proporcionada con la empresa en cuanto a las funciones de los ejecutivos.

8. POBLACIÓN

Nueve ejecutivos de una industria química del Estado de México. Los ejecutivos de alto nivel son los siguientes:

- Dos responsables de negocio (textil, cuero y papel y masterbatches),
- Administración y Finanzas.
- Cadena de suministro
- Compras
- Servicios de Planta
- Recursos Humanos
- Informática y Tecnología
- Dirección General

9. DETERMINACIÓN DE AMBIENTE

Boulevard Toluca #46, Col. El Conde C.P. 53500, Naucalpan México (55) 5329-1800
Clariant México de acuerdo con el siguiente directorio.

- Sujeto 1. F.H.E. Director General de Clariant, México- 2do. Piso.
- Sujeto 2. J.M.L. Director de División T.L.P. (Textil, cuero y papel) y Subdivisión de emulsiones- Planta Baja.
- Sujeto 3. M.R.G. Director de División MB (Masterbatches)- 1er. Piso, edificio alterno.
- Sujeto 4. A.M.H.C. Director de División Supply Chain- Planta Baja.
- Sujeto 5. C.A.S. Director de Administración y Finanzas- 2do. Piso.
- Sujeto 6. M.H.M. Director de Sistemas- 1er. Piso.
- Sujeto 7. J.C.S. Director de Recursos Humanos- Planta Baja, sala de juntas del área de R.H.
- Sujeto 8. F.R.R. Director de Sitio- 2 do. Piso, oficina de Dirección General.
- Sujeto 9. R.C.M. Director de Compras- Planta Baja

10. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

- “Exploratorio. El objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Sirve para familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos.

- Descriptivo. Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.

- Transversal. Recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, 2006).

11. PROCEDIMIENTO

11.1 Sesión 1

1. El 2 de marzo del 2009, con previa cita, se asistió a Clariant México industria química del estado de México, domicilio señalado anteriormente, con el fin de realizar la evaluación psicológica al Director General de dicha empresa.

2. La evaluación se efectuó en la propia oficina del Director General ubicada en el segundo piso del edificio principal. Para lo cual se le informó al Director General que se le aplicaría una serie de instrumentos psicológicos de medición.

3. Se le entregó al evaluado lápiz, goma y sacapuntas así como la batería de pruebas psicológicas para puestos de altos mandos consistente en: el

cuestionario del perfil y estilo de liderazgo ejecutivo, Técnica Cleaver (Factor Humano) y cédula de perfil de puesto ejecutivo.

4. Se le dieron instrucciones para el llenado de la batería psicológica. Al término se otorgó tiempo para aclarar dudas.
5. Posteriormente se le indicó al evaluado que podía iniciar a responder la batería psicológica.
6. Una vez que el evaluado respondió totalmente la batería mencionada, el formato fue devuelto al aplicador.
7. Se procedió a la revisión del llenado de los formatos, calificación e interpretación.

11.2 Sesión 2

1. El día 3 de marzo del 2009, con previa cita y agenda autorizada, se asistió a Clariant México industria química del estado de México, a fin de llevar a cabo la segunda evaluación psicológica sobre el perfil del líder ejecutivo, que consistió en el análisis y evaluación de los directores de las diversas áreas de la empresa, es decir, los líderes ejecutivos.
2. La evaluación se realizó en un solo evento en la Sala de Juntas del área de Recursos Humanos ubicada en Planta de Baja del edificio principal, de manera individual y sucesiva, es decir, de acuerdo a la programación de la agenda.
3. Ante cada ejecutivo se realizó la presentación personal y se les explicó a cada uno en su turno, el motivo de la evaluación.

4. Se le entregó a cada uno de los evaluados en su turno: Lápiz, goma y sacapuntas, así como la batería psicológica consistente en: Cuestionario de perfil y estilo de liderazgo ejecutivo, Técnica Cleaver (autodescripción) y cédula de perfil de puesto ejecutivo.
5. Se le dieron instrucciones a cada uno de los evaluados en su turno, para el llenado de la batería psicológica. Al término se otorgó tiempo para aclarar dudas.
6. Posteriormente se le indicó a cada evaluado en su turno que podía iniciar a responder la batería psicológica.
7. Una vez que cada evaluado respondió totalmente la batería mencionada, el formato fue devuelto al aplicador.
8. Se procedió a la revisión del llenado de los formatos, calificación e interpretación.

12. RESULTADOS

12.1 Cuestionario del perfil y estilo de liderazgo ejecutivo

Los datos obtenidos a través del Cuestionario del Perfil y Estilos de Liderazgo Ejecutivo (el cual consta de tres escalas), fueron evaluados de acuerdo a los baremos de calificación prevista en el material de dicho cuestionario contenido en la Ficha Técnica del Capítulo 4. Los resultados fueron analizados de la siguiente forma.

FACTORES	Tarea	Capaz	Despectivo	Autocrático
Tarea	1	-.239	.107	.206
Relaciones	-.062	-.376	-.703*	-.776*
Preparado	-.218	.752*	-.217	-.178
Carismático	-.071	.125	-.780*	-.311
Democrático	.700*	-.157	-.047	-.085

$p \leq .05^*$ $p \leq .01^*$

Tabla 16. Correlaciones entre factores del Cuestionario del Perfil y Estilo de Liderazgo Ejecutivo.

12.1.1 Escala de Rasgos del Líder

En la Escala de Rasgos del Líder se utilizó el análisis descriptivo, el cual permitió obtener medidas de tendencia central, como media, mediana y moda y a partir de estas determinar la frecuencia y los parámetros para clasificar quienes poseen o no características distintivas de cada factor. Además se utilizó también la Correlación de Pearson para determinar si existe alguna correlación significativa entre los factores.

Del total de sujetos evaluados (9), cinco calificaron a partir de la puntuación de 4.00 para el factor denominado “preparado”. Los sujetos evaluados obtuvieron las siguientes puntuaciones: sujeto uno (4.64), sujeto dos (4.00), sujeto tres (4.00), sujeto cuatro (4.36) y sujeto nueve (4.36). A dichos sujetos les corresponden las siguientes características del líder ejecutivo: respetuoso, activo, ético, agradable, fuerte, organizado, emprendedor, preparado, justo, responsable e inteligente.

		“Preparado”
N	Válido	9
	Valores perdidos	0
Media		4.0606
Mediana		4.0000
Desviación estándar		.32141
Mínimo		3.73
Máximo		4.64

Tabla 17. Valores estadísticos de tendencia central del factor “preparado”. La mediana establece el valor a considerar para determinar los puntajes significativos; es decir, a partir de 4.00 se les considera a los ejecutivos pertenecientes a dicho factor.

“Preparado”					
Sujeto	Válido	Frecuencia	Percentil	Percentil válido	Percentil acumulado
	3.73	2	22.2	22.2	22.2
	3.82	1	11.1	11.1	33.3
	3.91	1	11.1	11.1	44.4
2,3	4.00	2	22.2	22.2	66.7
4,9	4.36	2	22.2	22.2	88.9
1	4.64	1	11.1	11.1	100.0
	Total	9	100.0	100.0	

Tabla 18. Los sujetos 1, 2, 3, 4 y 9, son aquellos pertenecientes al factor “Preparado”, ya que poseen valores iguales o superiores a la mediana de 4.00.

Del total de sujetos evaluados (9), seis calificaron a partir de la puntuación de 4.00 para el factor denominado “capaz”. Los sujetos evaluados obtuvieron las siguientes puntuaciones: sujeto uno (4.63), sujeto tres (4.00), sujeto cuatro (4.38), sujeto cinco (4.25), sujeto seis (4.00) y sujeto nueve (4.38). A dichos sujetos les corresponden las siguientes características del líder ejecutivo: eficiente, trabajador, seguro, capaz, influyente, hábil, formal y persuasivo.

		“Capaz”
N	Válido	9
	Valores perdidos	0
Media		4.1111
Mediana		4.0000
Desviación estándar		.31527
Mínimo		3.63
Máximo		4.63

Tabla 19. Valores estadísticos de tendencia central del factor “capaz”. La mediana establece el valor a considerar para determinar los puntajes significativos; es decir, a partir de 4.00 se les considera a los ejecutivos pertenecientes a dicho factor.

“Capaz”					
Sujeto	Válido	Frecuencia	Percentil	Percentil Válido	Percentil Acumulado
	3.63	1	11.1	11.1	11.1
	3.88	2	22.2	22.2	33.3
3,6	4.00	2	22.2	22.2	55.6
5	4.25	1	11.1	11.1	66.7
4,9	4.38	2	22.2	22.2	88.9
1	4.63	1	11.1	11.1	100.0
	Total	9	100.0	100.0	

Tabla 20. Los sujetos 1, 3, 4, 5, 6 y 9, son aquellos pertenecientes al factor “Capaz”, ya que poseen valores iguales o superiores a la mediana de 4.00.

Al respecto, cabe mencionar que existe una elevada correlación entre el factor denominado “preparado” y el factor denominado “capaz” con un valor significativo de .752. Un líder entre más preparado esté, más capaz es de desempeñar eficazmente las actividades propias de su puesto de trabajo (ver tabla 16).

Del total de sujetos evaluados (9), cinco calificaron a partir de la puntuación de 3.80 para el factor denominado “carismático”. Los sujetos evaluados obtuvieron las siguientes puntuaciones: sujeto uno (3.80), sujeto tres (3.90), sujeto cuatro (3.80), sujeto siete (3.90) y sujeto nueve (3.90). A dichos sujetos les corresponden las siguientes características del líder ejecutivo:

bueno, decidido, comprensivo, atractivo, flexible, accesible, sociable, amable, tolerante y carismático.

		“Carismático”
N	Válido	9
	Valores perdidos	0
Media		3.6333
Mediana		3.8000
Desviación estándar		.37081
Mínimo		2.90
Máximo		3.90

Tabla 21. Valores estadísticos de tendencia central del factor “carismático”. La mediana establece el valor a considerar para determinar los puntajes significativos; es decir, a partir de 3.80 se les considera a los ejecutivos pertenecientes a dicho factor.

“Carismático”					
Sujeto	Válido	Frecuencia	Percentil	Percentil válido	Percentil acumulado
	2.90	1	11.1	11.1	11.1
	3.10	1	11.1	11.1	22.2
	3.70	2	22.2	22.2	44.4
1,4	3.80	2	22.2	22.2	66.7
3,7,9	3.90	3	33.3	33.3	100.0
	Total	9	100.0	100.0	

Tabla 22. Los sujetos 1, 3, 4, 7 y 9, son aquellos pertenecientes al factor “Carismático”, ya que poseen valores iguales o superiores a la mediana de 3.80.

Del total de sujetos evaluados (9), cinco calificaron a partir de la puntuación de 1.60 para el factor denominado “despectivo”. Los sujetos evaluados obtuvieron las siguientes puntuaciones: sujeto uno (1.80), sujeto dos (2.00), sujeto cuatro (1.60), sujeto cinco (1.80) y sujeto ocho (2.60). A dichos sujetos les corresponden las siguientes características del líder ejecutivo: déspota, intransigente, intolerante, no carismático e inaccesible.

		“Despectivo”
N	Válido	9
	Valores perdidos	0
Media		1.5778
Mediana		1.6000
Desviación estándar		.53333
Mínimo		1.00
Máximo		2.60

Tabla 23. Valores estadísticos de tendencia central del factor “despectivo”. La mediana establece el valor a considerar para determinar los puntajes significativos; es decir, a partir de 1.60 se les considera a los ejecutivos pertenecientes a dicho factor.

“Despectivo”					
Sujeto	Válido	Frecuencia	Percentil	Percentil válido	Percentil acumulado
	1.00	2	22.2	22.2	22.2
	1.20	2	22.2	22.2	44.4
9	1.60	1	11.1	11.1	55.6
1,5	1.80	2	22.2	22.2	77.8
2	2.00	1	11.1	11.1	88.9
8	2.60	1	11.1	11.1	100.0
	Total	9	100.0	100.0	

Tabla 24. Los sujetos 1, 2, 5, 8 y 9, son aquellos pertenecientes al factor “Despectivo”, ya que poseen valores iguales o superiores a la mediana de 1.60.

Del total de sujetos evaluados (9), cinco calificaron a partir de la puntuación de 1.67 para el factor denominado “improductivo”. Los sujetos evaluados obtuvieron las siguientes puntuaciones: sujeto dos (1.67), sujeto cuatro (1.83), sujeto cinco (1.83), sujeto siete (1.83) y sujeto ocho (1.83). A dichos sujetos les corresponden las siguientes características del líder ejecutivo: pasivo, ineficiente, inseguro, malo, descuidado y antipático.

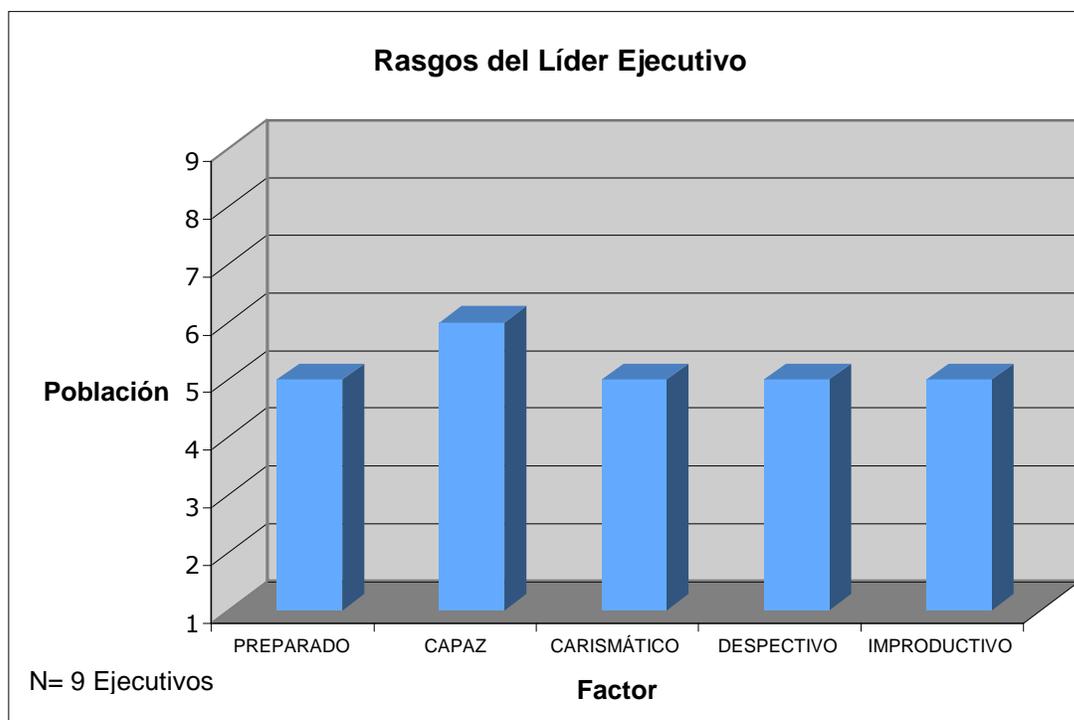
		“Improductivo”
N	Válido	9
	Valores perdidos	0
Media		1.5926
Mediana		1.6667
Desviación estándar		.29001
Mínimo		1.00
Máximo		1.83

Tabla 25. Valores estadísticos de tendencia central del factor “improductivo”. La mediana establece el valor a considerar para determinar los puntajes significativos; es decir, a partir de 1.66 se les considera a los ejecutivos pertenecientes a dicho factor.

“Improductivo”					
Sujeto	Válido	Frecuencia	Percentil	Percentil válido	Percentil acumulado
	1.00	1	11.1	11.1	11.1
	1.33	1	11.1	11.1	22.2
	1.50	2	22.2	22.2	44.4
2	1.67	1	11.1	11.1	55.6
4,5,7,8,9	1.83	4	44.4	44.4	100.0
	Total	9	100.0	100.0	

Tabla 26. Los sujetos 2, 4, 5, 7, 8 y 9, son aquellos pertenecientes al factor “Improductivo”, ya que poseen valores iguales o superiores a la mediana de 1.60.

Finalmente, el análisis anterior muestra que seis de los nueve ejecutivos poseen características del factor denominado “capaz”. Es decir, rasgos como: eficiente, trabajador, seguro, capaz, influyente, hábil, formal y persuasivo se presentan en la mayoría de los ejecutivos de Clariant México.



Gráfica 1. Muestra la presencia de cada uno de los factores en los nueve ejecutivos evaluados, destacando el factor predominante "capaz", presente en 6 sujetos del total de los evaluados.

12.1.2 Escala de Estilos Generales de Liderazgo

En la Escala de Estilos Generales de Liderazgo se utilizó el análisis descriptivo, el cual permitió obtener medidas de tendencia central, como media, mediana y moda, y a partir de estas determinar la frecuencia y los parámetros para clasificar quienes poseen o no características distintivas de cada factor.

Del total de sujetos evaluados (9), seis ejecutivos calificaron a partir de la puntuación de 4.00, para el "Liderazgo Orientado a las Relaciones para la Eficacia". Los sujetos evaluados obtuvieron las siguientes puntuaciones: sujeto dos (4.43), sujeto tres (4.00), sujeto seis (4.00), sujeto ocho (4.36) y sujeto nueve (4.07). Estos ejecutivos interactúan con sus seguidores logrando una mejora en las relaciones personales, lo cual se ve reflejado en el desempeño eficaz de las actividades.

		“Eficacia”
N	Válido	9
	Valores perdidos	0
Media		3.9921
Mediana		4.0000
Desviación estándar		.28222
Mínimo		3.57
Máximo		4.43

Tabla 27. Valores estadísticos de tendencia central del “Liderazgo Orientado a las Relaciones para la Eficacia”. La mediana establece el valor a considerar para determinar los puntajes significativos; es decir, a partir de 4.00 se considera que los ejecutivos ejercen dicho estilo de liderazgo.

“Eficacia”					
Sujeto	Válido	Frecuencia	Percentil	Percentil válido	Percentil acumulado
	3.57	1	11.1	11.1	11.1
	3.64	1	11.1	11.1	22.2
	3.93	2	22.2	22.2	44.4
3,6	4.00	2	22.2	22.2	66.7
9	4.07	1	11.1	11.1	77.8
8	4.36	1	11.1	11.1	88.9
2	4.43	1	11.1	11.1	100.0
	Total	9	100.0	100.0	

Tabla 28. Los sujetos 2, 3, 6, 8 y 9, son aquellos que ejercen el “Estilo de Liderazgo Orientado a las Relaciones para la Eficacia”, ya que poseen valores iguales o superiores a la mediana de 4.00.

Del total de sujetos evaluados (9), cinco calificaron a partir de la puntuación de 4.00 para el “Liderazgo Orientado a la Tarea”. Los sujetos evaluados obtuvieron las siguientes puntuaciones: sujeto uno (4.00), sujeto dos (4.40), sujeto cinco (4.40), sujeto seis (4.20) y sujeto siete (4.60). Estos ejecutivos logran la interacción con los subordinados, resaltando la naturaleza de la organización y la definición del trabajo a realizar.

		“Tarea”
N	Válido	9
	Valores perdidos	0
Media		3.9556
Mediana		4.0000
Desviación estándar		.50772
Mínimo		3.00
Máximo		4.60

Tabla 29. Valores estadísticos de tendencia central del “Liderazgo Orientado a la Tarea”. La mediana establece el valor a considerar para determinar los puntajes significativos; es decir, a partir de 4.00 se considera que los ejecutivos ejercen dicho estilo de liderazgo.

“Tarea”					
Sujeto	Válido	Frecuencia	Percentil	Percentil válido	Percentil acumulado
	3.00	1	11.1	11.1	11.1
	3.60	2	22.2	22.2	33.3
	3.80	1	11.1	11.1	44.4
1	4.00	1	11.1	11.1	55.6
6	4.20	1	11.1	11.1	66.7
2, 5	4.40	2	22.2	22.2	88.9
7	4.60	1	11.1	11.1	100.0
	Total	9	100.0	100.0	

Tabla 30. Los sujetos 1, 2, 5, 6 y 7, son aquellos que ejercen el “Estilo de Liderazgo Orientado a la Tarea”, ya que poseen valores iguales o superiores a la mediana de 4.00.

Del total de sujetos evaluados (9), seis calificaron a partir de la puntuación de 3.83 para el “Liderazgo Orientado a la Relaciones”. Los sujetos evaluados obtuvieron las siguientes puntuaciones: sujeto dos (3.83), sujeto tres (4.17), sujeto cuatro (3.83), sujeto seis (3.83), sujeto siete (4.50) y sujeto nueve (4.50). Este liderazgo se caracteriza por la sensibilidad y entendimiento hacia los seguidores, lo cual logra una mayor interacción y por ende aumento en la productividad.

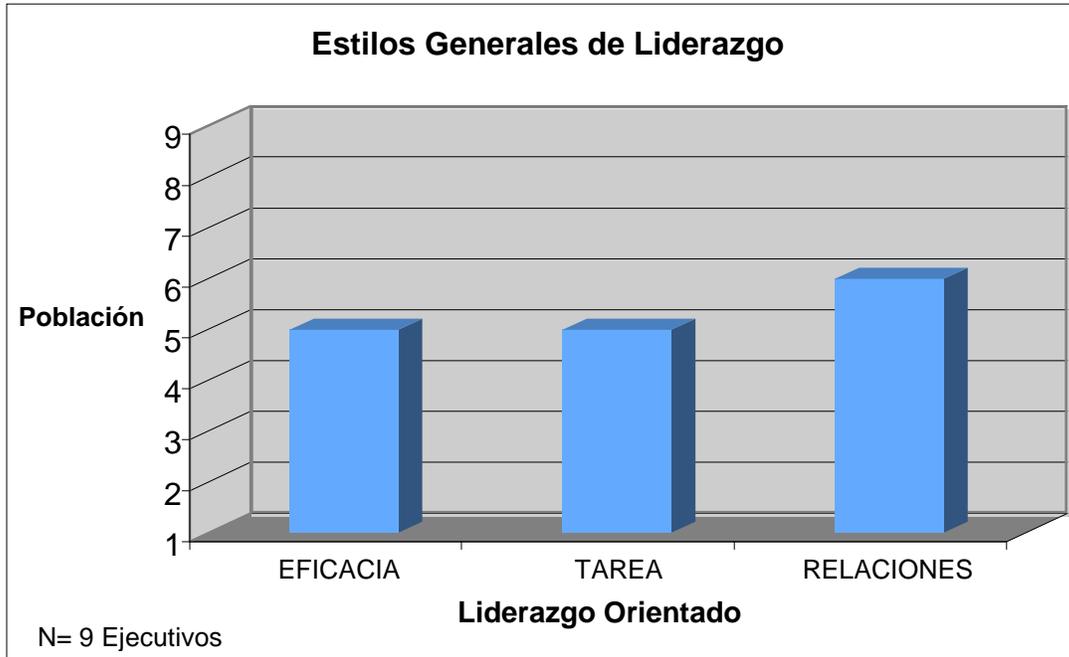
		“Relaciones”
N	Válido	9
	Valores perdidos	0
Media		3.9259
Mediana		3.8333
Desviación estándar		.38289
Mínimo		3.50
Máximo		4.50

Tabla 31. Valores estadísticos de tendencia central del “Liderazgo Orientado a las Relaciones”. La mediana establece el valor a considerar para determinar los puntajes significativos; es decir, a partir de 3.83 se considera que los ejecutivos ejercen dicho estilo de liderazgo.

“Relaciones”					
Sujeto	Válido	Frecuencia	Percentil	Percentil válido	Percentil acumulado
	3.50	2	22.2	22.2	22.2
	3.67	1	11.1	11.1	33.3
2, 4, 6	3.83	3	33.3	33.3	66.7
3	4.17	1	11.1	11.1	77.8
7, 9	4.50	2	22.2	22.2	100.0
	Total	9	100.0	100.0	

Tabla 32. Los sujetos 2, 3, 4, 6, 7 y 9 son aquellos que ejercen el “Estilo de Liderazgo Orientado a las Relaciones”, ya que poseen valores iguales o superiores a la mediana de 3.83.

Es a partir de los resultados obtenidos, que podemos determinar que el estilo de liderazgo orientado a las relaciones, ejercido por seis de los nueve participantes, es el más predominante en Clariant México. Sin embargo, es importante mencionar que el total de los ejecutivos hace uso de los diferentes estilos generales dependiendo de la situación, tarea o función a desempeñar, tal cual lo determina la premisa básica de la teoría situacional “*cada situación requiere distintas clases de liderazgo y por consiguiente de estilos*”. (Páez y Yepes, 2004).



Gráfica 2. Muestra la presencia de cada uno de los “Estilos Generales de Liderazgo” en los nueve ejecutivos evaluados, destacando el “Liderazgo Orientado a las Relaciones”, presente en 6 sujetos del total de los evaluados.

12.1.3 Escala de Estilos de Liderazgo de Lewin

En la Escala de Estilos de Liderazgo de Lewin se utilizó el análisis descriptivo, el cual permitió obtener medidas de tendencia central, como media, mediana y moda y a partir de estas determinar la frecuencia y los parámetros para clasificar quienes poseen o no características distintivas de cada factor. Además se utilizó también la Correlación de Pearson para determinar si existe alguna correlación significativa entre los factores.

Los líderes de Clariant México hacen uso de los cuatro Estilos de Liderazgo de Lewin (Democrático, Pragmático, Autocrático y Laissez-Faire). Los puntajes obtenidos son equidistantes, es decir, se presentan en la misma proporción para cada uno de los estilos propuestos por Lewin.

Del total de los sujetos evaluados (9), cinco calificaron a partir de la puntuación de 4.33 para el “Estilo Democrático”. Los sujetos evaluados

obtuvieron las siguientes puntuaciones: sujeto dos (4.33), sujeto cinco (4.50), sujeto seis (4.50), sujeto siete (4.50) y sujeto nueve (4.83).

		“Democrático”
N	Válido	9
	Valores perdidos	0
Media		4.2037
Mediana		4.3333
Desviación estándar		.46231
Mínimo		3.33
Máximo		4.83

Tabla 33. Valores estadísticos de tendencia central del “Estilo de Liderazgo Democrático”. La mediana establece el valor a considerar para determinar los puntajes significativos; es decir, a partir de 4.33 se considera que los ejecutivos ejercen dicho estilo de liderazgo.

“Democrático”					
Sujeto	Válido	Frecuencia	Percentil	Percentil válido	Percentil acumulado
	3.33	1	11.1	11.1	11.1
	3.83	2	22.2	22.2	33.3
	4.17	1	11.1	11.1	44.4
2	4.33	1	11.1	11.1	55.6
5, 6, 7	4.50	3	33.3	33.3	88.9
9	4.83	1	11.1	11.1	100.0
	Total	9	100.0	100.0	

Tabla 34. Los sujetos 2, 5, 6, 7 y 9, son aquellos que ejercen el “Estilo de Liderazgo Democrático”, ya que poseen valores iguales o superiores a la mediana de 4.33.

Del total de los sujetos evaluados (9), cinco calificaron a partir de la puntuación de 3.83 para el “Estilo Pragmático”. Los sujetos evaluados obtuvieron las siguientes puntuaciones: sujeto tres (3.83), sujeto cinco (3.83), sujeto seis (4.50), sujeto siete (4.25) y sujeto nueve (4.58).

		“Pragmático”
N	Válido	8
	Valores perdidos	1
Media		3.9375
Mediana		3.8333
Desviación estándar		.47088
Mínimo		3.25
Máximo		4.58

Tabla 35. Valores estadísticos de tendencia central del “Estilo de Liderazgo Pragmático”. La mediana establece el valor a considerar para determinar los puntajes significativos; es decir, a partir de 3.83 se considera que los ejecutivos ejercen dicho estilo de liderazgo.

“Pragmático”					
Sujeto	Válido	Frecuencia	Percentil	Percentil válido	Percentil acumulado
	3.25	1	11.1	12.5	12.5
	3.50	1	11.1	12.5	25.0
	3.75	1	11.1	12.5	37.5
3, 5	3.83	2	22.2	25.0	62.5
7	4.25	1	11.1	12.5	75.0
6	4.50	1	11.1	12.5	87.5
9	4.58	1	11.1	12.5	100.0
	Total	8	88.9	100.0	
Valores perdidos	Sistema	1	11.1		
	Total	9	100.0		

Tabla 36. Los sujetos 3, 5, 6, 7 y 9, son aquellos que ejercen el “Estilo de Liderazgo Pragmático”, ya que poseen valores iguales o superiores a la mediana de 3.83.

Del total de los sujetos evaluados (9), cinco calificaron a partir de la puntuación de 2.33 para el “Estilo Autocrático”. Los sujetos evaluados obtuvieron las siguientes puntuaciones: sujeto uno (2.89), sujeto dos (2.44), sujeto tres (2.33), sujeto cinco (3.11) y sujeto seis (3.22).

		“Autocrático”
N	Válido	9
	Valores perdidos	0
Media		2.4444
Mediana		2.3333
Desviación estándar		.52997
Mínimo		1.78
Máximo		3.22

Tabla 37. Valores estadísticos de tendencia central del “Estilo de Liderazgo Autocrático”. La mediana establece el valor a considerar para determinar los puntajes significativos; es decir, a partir de 2.33 se considera que los ejecutivos ejercen dicho estilo de liderazgo.

“Autocrático”					
Sujeto	Válido	Frecuencia	Percentil	Percentil válido	Percentil acumulado
	1.78	2	22.2	22.2	22.2
	2.22	2	22.2	22.2	44.4
3	2.33	1	11.1	11.1	55.6
2	2.44	1	11.1	11.1	66.7
1	2.89	1	11.1	11.1	77.8
5	3.11	1	11.1	11.1	88.9
6	3.22	1	11.1	11.1	100.0
	Total	9	100.0	100.0	

Tabla 38. Los sujetos 1, 2, 3, 5 y 6, son aquellos que ejercen el “Estilo de Liderazgo Autocrático”, ya que poseen valores iguales o superiores a la mediana de 2.33.

Del total de los sujetos evaluados (9), cinco calificaron a partir de la puntuación de 3.66 para el “Estilo Laissez-Faire”. Los sujetos evaluados obtuvieron las siguientes puntuaciones: sujeto uno (3.67), sujeto tres (3.67), sujeto seis (4.00), sujeto siete (4.22) y sujeto nueve (3.89).

		“Laissez-Faire”
N	Válido	9
	Valores perdidos	0
Media		3.5185
Mediana		3.6667
Desviación estándar		.48432
Mínimo		2.78
Máximo		4.22

Tabla 39. Valores estadísticos de tendencia central del “Estilo de Liderazgo Laissez-Faire”. La mediana establece el valor a considerar para determinar los puntajes significativos; es decir, a partir de 3.66 se considera que los ejecutivos ejercen dicho estilo de liderazgo.

“Laissez-Faire”					
Sujeto	Válido	Frecuencia	Percentil	Percentil válido	Percentil acumulado
	2.78	1	11.1	11.1	11.1
	3.11	2	22.2	22.2	33.3
	3.22	1	11.1	11.1	44.4
1, 3	3.67	2	22.2	22.2	66.7
9	3.89	1	11.1	11.1	77.8
6	4.00	1	11.1	11.1	88.9
7	4.22	1	11.1	11.1	100.0
	Total	9	100.0	100.0	

Tabla 40. Los sujetos 1, 3, 6, 7 y 9, son aquellos que ejercen el “Estilo de Liderazgo Laissez-Faire”, ya que poseen valores iguales o superiores a la mediana de 3.66.

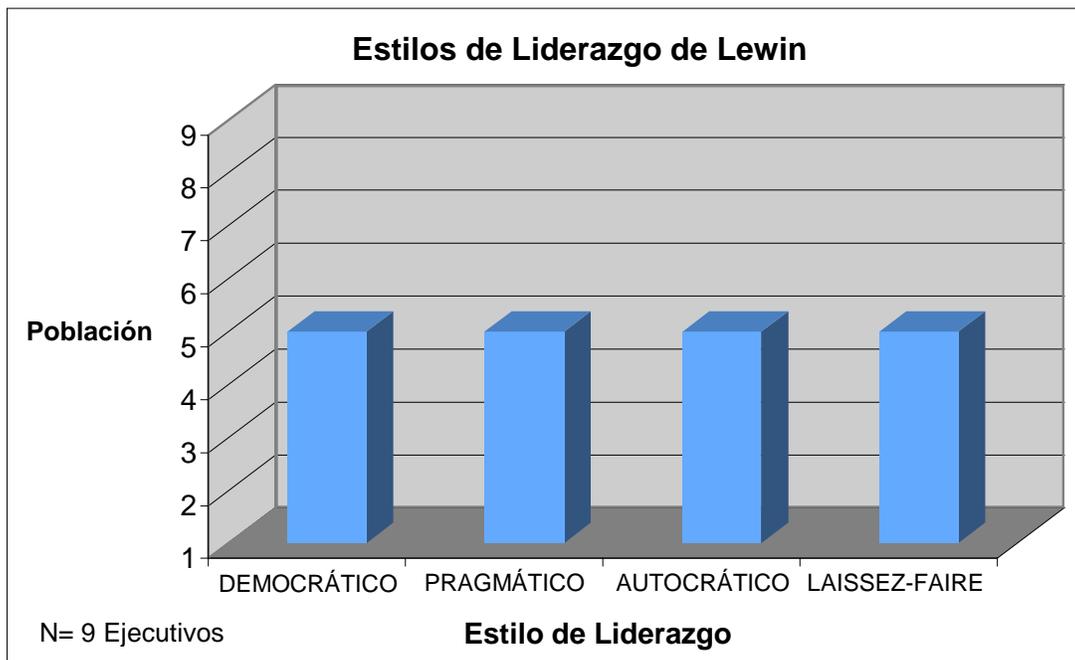
Un líder que ejerce un “Estilo de Liderazgo Democrático” está altamente correlacionado con el “Liderazgo Orientado hacia la Tarea” (.700). Este tipo de líder considera a su equipo de trabajo en la toma de decisiones, interactúa con ellos y se involucra en las funciones y tareas a desarrollar logrando una mayor actividad productiva (ver tabla 16).

Por otra parte, existe una correlación negativa (-.776) entre el ejecutivo que ejerce un “Liderazgo Autocrático” y el “Liderazgo Orientado hacia las Relaciones”, en el cual el líder no establece lazos interpersonales que

promuevan y favorezcan el trabajo en equipo, afectando negativamente la productividad (ver tabla 16).

Un líder con características del factor “despectivo” como: déspota, intransigente, intolerante, inaccesible y no carismático, no influye favorablemente en la aceptación e interacción líder-seguidores, es decir, no ejerce un “Liderazgo Orientado hacia las Relaciones”. La correlación entre estas dos variables es de $-.703$ (ver tabla 16).

Finalmente, los resultados obtenidos muestran que los ejecutivos de Clariant México ejercen los cuatro estilos de liderazgo propuestos por Lewin, lo cual puede ser derivado según la situación en que se ubique el ejecutivo, es decir, el liderazgo que aplica es con motivo de las tareas y funciones a desarrollar de acuerdo con un área específica de la industria.



Gráfica 3. Muestra la presencia de cada uno de los “Estilos de Liderazgo de Lewin” en los nueve ejecutivos evaluados, observando uniformidad en los resultados, es decir, los 9 ejecutivos hacen uso de los cuatro “Estilos de Liderazgo de Lewin”.

12.2 Interpretación Técnica Cleaver

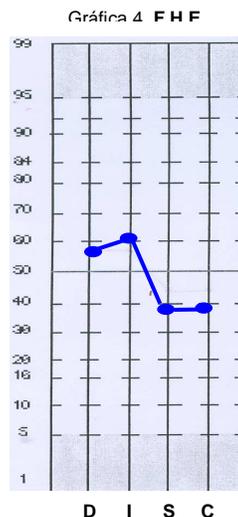
12.2.1 Factor Humano

El perfil FH obtenido, es sospechoso lo que sugiere la posible presencia de:

- Confusión en el puesto (plano), porque existen dos estilos o jefes diferentes que confunden los requisitos.
- Cambios organizacionales que dejan el puesto sin una definición clara.

El Director General desempeña funciones propias de la misma dirección, así como, de una unidad de negocio, lo que le genera confusión al no existir descripción del puesto de cada uno de los que ejerce, impidiendo una visión clara y definida del puesto. Lo anterior nos lleva a considerarlo como un perfil sospechoso y presentar la siguiente interpretación.

El Director General establece contacto con su personal, clientes y proveedores, gracias a que posee las capacidades de hablar con soltura, impresionar favorablemente y proyectar estabilidad. El deseo de ayudar y atender a otros lo lleva a participar de manera optimista en la comunidad, generando entusiasmo en sus ámbitos de desarrollo.



Gráfica 4. Factor Humano, resultados de aplicación al director general de Clariant México.

12.2.2 Autodescripción

Los resultados obtenidos en la Técnica Cleaver, de acuerdo al manual de calificación muestra las siguientes interpretaciones.

a. Perfiles típicos

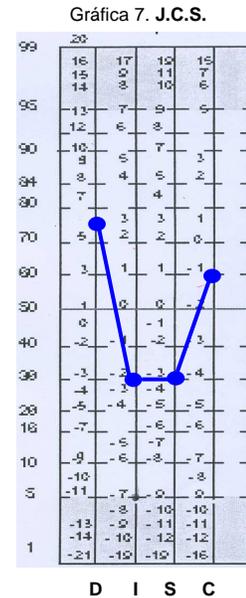
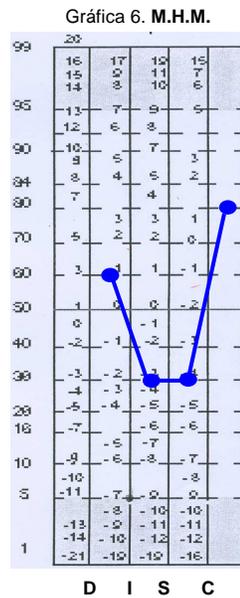
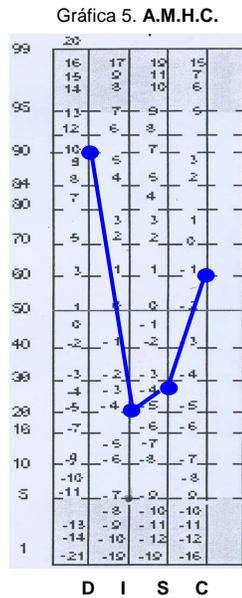
Los sujetos A.M.H.C. (sujeto 4), M.H.M. (sujeto 6) y J.C.S. (sujeto 7) obtuvieron un **perfil típico creativo** que se distingue por crear nuevas ideas y recomendar soluciones a problemas específicos. Difícilmente se conforma con los resultados obtenidos en su forma de trabajo y busca mejores soluciones o métodos en forma continua.

Las características principales de personalidad son: sensible, reacción rápida, inteligente, investigador, analítico, visionario y asertivo.

Su personalidad analítica y objetiva, lo lleva a mostrar gran tendencia a la perfección y autocrítica, permitiéndole materializar proyectos.

Le motiva que su creatividad sea aprovechada. Necesita contar con los materiales, espacio y tiempo óptimos para desempeñar sus actividades, las cuales requieren supervisión y libertad de acción. En su trabajo explora los proyectos y se toma tiempo para corroborar sus deducciones y asegurar la perfección. Gusta trabajar solo, sin embargo, necesita apoyo para concluir metas.

Bajo presión se muestra visiblemente tenso lo que le puede llevar a vacilar en sus decisiones.



Gráficas 5, 6 y 7 correspondientes a A.M.H.C. (sujeto 4), M.H.M. (sujeto 6) y J.C.S. (sujeto 7), encuadraron en el “perfil típico creativo”.

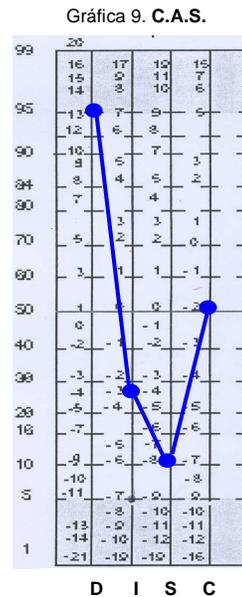
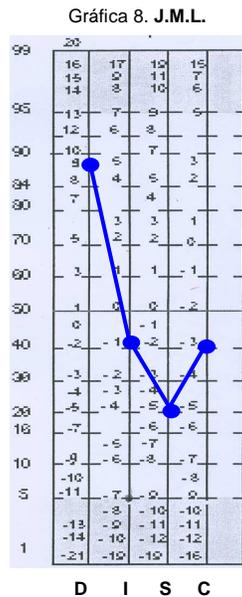
Los sujetos J.M.L. (sujeto 2) y C.A.S. (sujeto 5) obtuvieron un **perfil típico desarrollador** que se distingue por llevar a cabo ideas novedosas y prácticas, crear soluciones originales e inusuales, es decir, ven más allá de lo convencional. Necesitan desempeñarse en situaciones inexploradas y únicas para lograr un análisis objetivo de las situaciones. Son responsables de una gran gama de funciones dinámicas en las que necesitan obtener resultados.

Las características principales de personalidad son: directo, fuerte, individualista, exitoso, siempre con objetivos en mente, lógico, incisivo, crítico, posee una inquietud innata y mantiene muchos intereses.

Requieren fuerza y empuje para el logro de metas u objetivos, aún con dificultades o en situaciones desconocidas. Son dinámicos en sus cambios, adaptables a cualquier situación e impacientes para el logro.

Los sujetos con un perfil típico desarrollador necesitan tareas nuevas, estímulos continuos, retos, entender su influencia y sentirse identificado con las personas para su crecimiento personal.

Bajo presión puede mostrarse impacientes. En ocasiones suele sentirse poco satisfechos debido a la búsqueda constante de nuevas metas y objetivos.



Gráficas 8 y 9, correspondientes a J.M.L. (sujeto 2) y C.A.S. (sujeto 5), ambos encuadraron en el “perfil típico desarrollador”.

El sujeto R.C.M. (sujeto 9) obtuvo un **perfil típico vendedor** que se distingue por lograr resultados positivos al motivar a la gente a actuar voluntariamente. Su característica principal es el trato con la gente, muestra interés por ella y mantiene relaciones amigables para poder lograr el respeto y la confianza de los que lo rodean.

Trabaja con gente y logra integrar a su grupo de trabajo, es confiado y sabe ganarse el respeto y confianza. Delega con facilidad, es estable y buen coordinador.

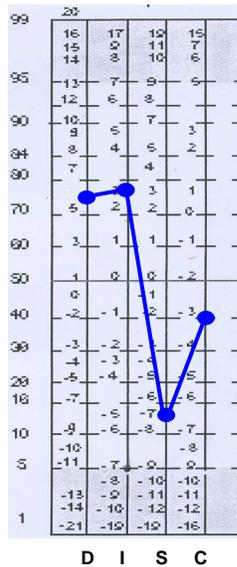
Busca tareas retadoras, autoridad, prestigio y reconocimiento de la gente con la que se involucra. Desea libertad de rutina y reglamentos.

Debe tener gusto y preferencia por situaciones cambiantes, así como un alto grado de adaptabilidad dinámica.

Para su máximo desarrollo necesita: trabajar con gente, gran variedad de actividades, datos analíticos, un supervisor democrático, tareas retadoras, oportunidades para sobresalir y principalmente dar resultados.

Bajo presión puede actuar impulsivamente y prestar poca atención a los detalles.

Gráfica 10. R.C.M.



Gráficas 10, correspondiente a R.C.M. (sujeto 9) perteneciente al “perfil típico vendedor”.

b. Perfiles atípicos

El sujeto F.R.R. (sujeto 8), obtuvo un **perfil atípico con alta dominancia**, es decir, se distingue por ser una persona atraída por los retos y si estos no existen crea situaciones retadoras que vencer. Siempre está listo para competir y respeta a los ganadores. Se desenvuelve mejor si tiene poder, autoridad y responsabilidad. Piensa en grande y desea que su autoridad no sea discutida. Trabaja largas horas con insistencia, hasta solventar alguna situación difícil.

Suele ser directo, positivo e incisivo cuando trata con la gente. Gusta de ser el centro de atención y de estar siempre al frente. Es respetuoso y autosuficiente.

Debido a su inquietud innata busca continuamente nuevos horizontes y se interesa por lo poco usual y aventurado. Puede extenderse demasiado con el fin de experimentar tantas situaciones como le sea posible.

Le apasionan los enigmas, las ideas, los conceptos y en consecuencia, tiene excelentes resultados ingeniando e innovando; gusta de resolver problemas, incluso si no se le pide y una vez determinados los hechos los comunica directamente. Es muy suspicaz y se esfuerza por llegar a lo fundamental. Prefiere trabajar solo y por lo mismo puede estarlo por largos períodos. El trabajo en equipo y las actividades sociales son anhelos de esta personalidad.

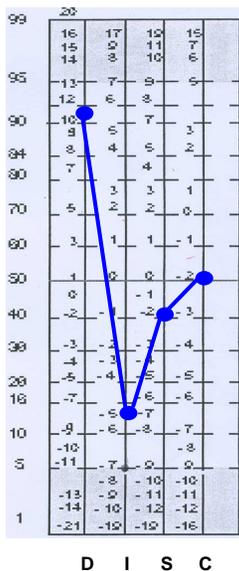
Las características principales de personalidad son: introspectivo, autoanalítico, crítico, objetivo, compasivo, simpático, observador, sensible, encantador, positivo y persuasivo.

Siente una atracción especial por las máquinas, por objetos o por equipo que sea tangible, específico, predecible y que funcione de forma regular y predeterminada. Debe tener claridad en el objetivo y ser reconocido por su esfuerzo. Tiene iniciativa y prefiere un medio siempre cambiante.

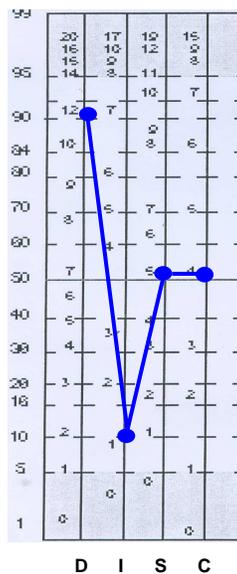
Muestra gran atracción por la oportunidad de crecimiento y para su pleno desarrollo debe basarse en experiencias prácticas, habilidades sociales, valores intrínsecos, un enfoque lógico, ser empático y principalmente lograr la identificación con la empresa.

Bajo presión se retrae en sí mismo hasta llegar a una solución viable. Aprende las habilidades sociales, pero las deja de lado en momentos de presión. Tiende a impacientarse cuando el trabajo es estático o rutinario, sin embargo, tiene los recursos para adaptarse con rapidez a diferentes situaciones.

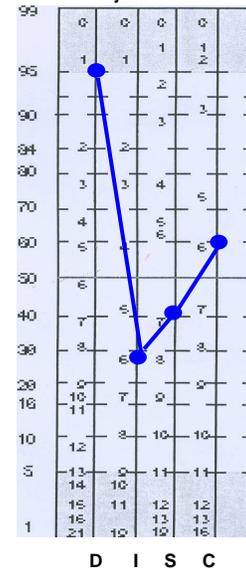
Gráfica 11. Comportamiento Diario



Gráfica 12. Motivación



Gráfica 13. Conducta Bajo Presión



Gráficas 11, 12 y 13 referentes a F.R.R. (sujeto 8) con un "perfil atípico con alta dominancia".

El sujeto M.R.G. (sujeto 3), obtuvo un **perfil atípico consejero con alta influencia**, y se distingue por ser optimista, ver el lado positivo de cualquier situación e interesarse primordialmente en la gente, sus problemas y sus actividades. Siempre está dispuesto a ayudar a otros y a promover tanto sus proyectos, como los propios, adaptándose fácilmente a las organizaciones.

Las características principales de personalidad son: persuasivo, sociable, abierto, discreto, modesto, humilde, paciente, calmado, reflexivo, gentil y mesurado.

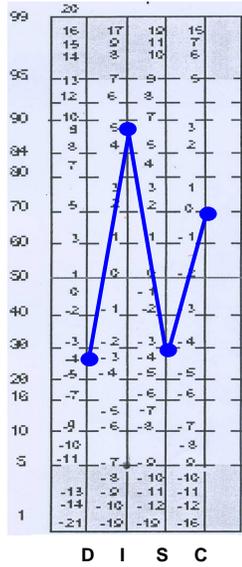
Demuestra cordialidad desde el primer momento, haciendo que la gente confíe en él. Se relaciona fácilmente con los demás y mantiene relaciones cálidas.

Su excesiva sociabilidad demanda objetividad a fin de distinguir entre el trato personal y laboral. Tiende a tener dificultades para decir “no”.

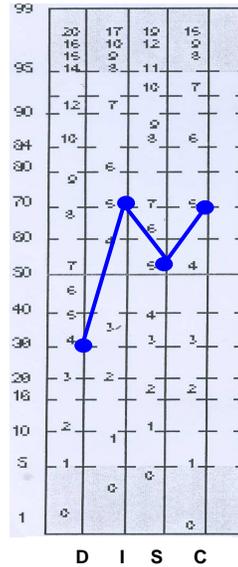
El desarrollo máximo de sus capacidades requiere las herramientas complementarias y métodos alternativos para su expansión. Necesita apoyo para situaciones difíciles, traducir ideas en acciones y un adaptado grupo de trabajo.

Bajo presión prefiere mantenerse al margen y que sean otros los que tomen la iniciativa de los cambios. Prefiere las situaciones de grupo y los comités a la iniciativa individual, pues se siente más seguro entre un gran número de personas. En una discusión prefiere esperar a ponderar los pros y contras para inclinarse por alguna de las situaciones. Calcula cuidadosamente los riesgos para evitar problemas y de pronto demuestra astucia para lograr que otros resuelvan problemas, conflictos y obstáculos.

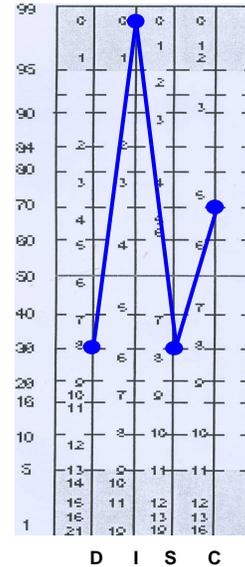
Gráfica 14. Comportamiento Diario



Gráfica 15. Motivación



Gráfica 16. Conducta Bajo Presión



Gráficas 14, 15 y 16 referentes a M.R.G. (sujeto 3) con un “perfil atípico consejero con alta influencia”.

12.3 Fichas de Perfil Ejecutivo

A partir de la siguiente página se muestran los resultados obtenidos de manera general por la aplicación de la batería psicológica.

PERFIL EJECUTIVO SUJETO 1 (F.H.E.)	
A. Técnica Cleaver	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeña funciones de la dirección y de una unidad de negocio, los cuales no tienen una descripción de puesto definida. • Establece contacto con su personal, clientes y proveedores. • Habla con soltura, impresiona favorablemente y proyecta estabilidad. • Ayuda y atiende a otros participando de manera optimista en su comunidad. • Genera entusiasmo en sus ámbitos de desarrollo.
B. Cuestionario del Perfil y Estilos de Liderazgo	
<p>1. <i>Escala de Rasgos del Líder</i></p> <p>2. <i>Escala de Estilos Generales de Liderazgo</i></p> <p>3. <i>Escala de Estilos de Liderazgo de Lewin</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Factor positivo “preparado”. Características: respetuoso, activo, ético, agradable, fuerte, organizado, emprendedor, preparado, justo, responsable e inteligente. • Liderazgo Orientado a la Tarea. Logra la interacción con los subordinados, resaltando la naturaleza de la organización y la definición del trabajo a realizar. • Laissez-Faire. Evita el poder y considera al grupo para el establecimiento de las metas propias. Los miembros del grupo se capacitan a sí mismos y aportan su propia motivación.
C. Cédula de Perfil de Puesto	
1. Objetivo del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar todas las actividades que permitan el adecuado funcionamiento de la organización para poder cumplir con los objetivos e indicadores de desempeño trazados por la región y el corporativo.
2. Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de presupuestos, asignación de recursos, planeación, monitoreo y cumplimiento de los objetivos.
3. Especificaciones del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura (indistinta), diplomados. • Buen estado de salud en general. • Cinco años de experiencia en el ramo.
4. Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de al menos un idioma distinto al materno. • Conocimientos de finanzas. • Conocimientos de calidad, seguridad, higiene industrial.
5. Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al Cliente • Análisis de Problemas • Toma de Decisiones • Capacidad de Negociación • Comunicación • Capacidad Técnica

PERFIL EJECUTIVO SUJETO 2 (J.M.L.)	
A. Técnica Cleaver	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil típico desarrollador. • Crea soluciones originales e inusuales. • Responsable de funciones dinámicas. • Individualista y exitoso. • Soluciona los problemas en forma técnica y científica. • En situaciones de presión se muestra egocéntrico y poco empático. • Necesita tareas nuevas, estímulos continuos, retos, entender su influencia y sentirse identificado con las personas para su crecimiento personal.
B. Cuestionario del Perfil y Estilos de Liderazgo	
1. <i>Escala de Rasgos del Líder</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Factor positivo “preparado”. Características: respetuoso, activo, ético, agradable, fuerte, organizado, emprendedor, preparado, justo, responsable e inteligente.
2. <i>Escala de Estilos Generales de Liderazgo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo Orientado a la Eficacia. Interactúa con sus seguidores logrando una mejora en las relaciones personales, reflejado en el desempeño eficaz de las actividades.
3. <i>Escala de Estilos de Liderazgo de Lewin</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Democrático. Toma las decisiones y la distribución de las tareas en conjunto con sus seguidores. Delega responsabilidades y trabaja en equipo.
C. Cédula de Perfil de Puesto	
1. Objetivo del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir la división T.L.P. y la subdivisión de emulsiones. Lograr que los negocios funcionen de manera adecuada.
2. Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer objetivos, metas realistas y ambiciosas. Dotar de recursos humanos y materiales para el cumplimiento de los objetivos.
3. Especificaciones del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo licenciatura. • Buen estado de salud, equilibrio físico y psicológico. • Experiencia en dirección.
4. Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de relaciones interpersonales. • Manejo de al menos un idioma distinto al materno.
5. Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al Cliente • Análisis de Problemas • Toma de Decisiones • Capacidad de Negociación • Comunicación • Capacidad Técnica • Espíritu de equipo

PERFIL EJECUTIVO SUJETO 3 (M.R.G.)	
A. Técnica Cleaver	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil atípico consejero. • Persona sociable, persuasiva y abierta. • Ve el lado positivo de cualquier situación. • Se interesa primordialmente en la gente, sus problemas y sus actividades. • Puede prejuizar las habilidades de los demás. • Tiende a ser manipulador. • Calcula cuidadosamente los riesgos para evitar problemas.
B. Cuestionario del Perfil y Estilos de Liderazgo	
<p>1. <i>Escala de Rasgos del Líder</i></p> <p>2. <i>Escala de Estilos Generales de Liderazgo</i></p> <p>3. <i>Escala de Estilos de Liderazgo de Lewin</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Factor positivo “preparado”. Características: respetuoso, activo, ético, agradable, fuerte, organizado, emprendedor, preparado, justo, responsable e inteligente. • Factor positivo “capaz”. Características: eficacia, seguridad, capacidad, habilidad y conocimiento total de sus funciones. • Liderazgo Orientado a las Relaciones. Se caracteriza por la sensibilidad y entendimiento hacia los seguidores, logrando una mayor interacción y aumento en la productividad. • Pragmático. Adapta su actuación y comportamiento a las cambiantes condiciones de la realidad.
C. Cédula de Perfil de Puesto	
1. Objetivo del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr crecimiento rápido y rentable, coordinando actividades.
2. Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el cumplimiento de objetivos de productividad y de la rentabilidad. Lograr objetivos e venta a través del control y organización del capital de trabajo. Capacitar.
3. Especificaciones del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo licenciatura. • Buen estado de salud, equilibrio físico y psicológico. • Experiencia en dirección de cinco a diez años.
4. Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de personal y relaciones interpersonales. • Manejo de al menos un idioma distinto al materno. • Computación. • Técnica en administración.
5. Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al Cliente • Análisis de Problemas • Toma de Decisiones • Capacidad de Negociación • Comunicación • Capacidad Técnica • Capacidad de escucha.

PERFIL EJECUTIVO SUJETO 4 (A.M.H.C.)	
A. Técnica Cleaver	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil típico creativo. • Personalidad con ideas innovadoras recurrentes. • Vacila al tomar decisiones, actuando impulsivamente. • Busca las mejores situaciones o métodos. • Tiende a la perfección y autocrítica. • Necesita supervisión y libertad de acción. • Tiende a ser manipulador. • Gusta trabajar solo, sin embargo, necesita apoyo para concluir sus proyectos.
B. Cuestionario del Perfil y Estilos de Liderazgo	
1. <i>Escala de Rasgos del Líder</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Factor positivo “capaz”. Características: eficiente, trabajador, seguro, capaz, influyente, hábil, formal y persuasivo.
2. <i>Escala de Estilos Generales de Liderazgo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo Orientado a las Relaciones. Se caracteriza por la sensibilidad y entendimiento hacia los seguidores, logrando una mayor interacción y aumento en la productividad.
3. <i>Escala de Estilos de Liderazgo de Lewin</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pragmático. Adapta su actuación y comportamiento a las cambiantes condiciones de la realidad.
C. Cédula de Perfil de Puesto	
1. Objetivo del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar, controlar y dirigir los departamentos de comercio exterior y logística.
2. Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Importaciones y exportaciones. Distribuir materiales a clientes y mantener bajo resguardo materiales de la compañía.
3. Especificaciones del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo licenciatura. • Buen estado de salud, manejo adecuado del estrés. • Experiencia en dirección de cinco a diez años.
4. Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de personal y relaciones interpersonales. • Manejo de al menos un idioma distinto al materno. • Computación. • Técnica en administración.
5. Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al Cliente • Análisis de Problemas • Toma de Decisiones • Capacidad de Negociación • Comunicación • Administración de personal

PERFIL EJECUTIVO SUJETO 5 (C.A.S.)	
A. Técnica Cleaver	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil típico desarrollador. • Crea soluciones originales e inusuales. • Responsable de funciones dinámicas. • Individualista y exitoso. • Soluciona los problemas en forma técnica y científica. • En situaciones de presión se muestra egocéntrico y poco empático. • Necesita tareas nuevas, estímulos continuos, retos, entender su influencia y sentirse identificado con las personas para su crecimiento personal.
B. Cuestionario del Perfil y Estilos de Liderazgo	
1. <i>Escala de Rasgos del Líder</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Factor positivo “capaz”. Características: eficiente, trabajador, seguro, capaz, influyente, hábil, formal y persuasivo.
2. <i>Escala de Estilos Generales de Liderazgo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo Orientado a la Tarea. Logra la interacción con los subordinados, resaltando la naturaleza de la organización y la definición del trabajo a realizar.
3. <i>Escala de Estilos de Liderazgo de Lewin</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Democrático. Toma las decisiones y la distribución de las tareas en conjunto con sus seguidores. Delega responsabilidades y trabaja en equipo.
C. Cédula de Perfil de Puesto	
1. Objetivo del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar recursos financieros y resultados conjuntos con la compañía. Presentar a terceros los resultados de la compañía, basados en normas existentes de información.
2. Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de tesorería e impuestos. Otorgamiento de créditos a clientes. Representación legal de la compañía ante terceros.
3. Especificaciones del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo licenciatura. • Buen estado de salud y alerta mental. • Experiencia en dirección de cinco a diez años.
4. Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad y finanzas. • Estrategias. • Técnica de administración de tiempo. • Administración de personal.
5. Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al Cliente • Análisis de Problemas • Toma de Decisiones • Capacidad de Negociación • Comunicación • Capacidad técnica

PERFIL EJECUTIVO SUJETO 6 (M.H.M.)	
A. Técnica Cleaver	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil típico creativo. • Personalidad con ideas innovadoras recurrentes. • Vacila al tomar decisiones, actuando impulsivamente. • Busca las mejores situaciones o métodos. • Tiende a la perfección y autocrítica. • Necesita supervisión y libertad de acción. • Tiende a ser manipulador. • Gusta trabajar solo, sin embargo, necesita apoyo para concluir sus proyectos.
B. Cuestionario del Perfil y Estilos de Liderazgo	
<p>1. <i>Escala de Rasgos del Líder</i></p> <p>2. <i>Escala de Estilos Generales de Liderazgo</i></p> <p>3. <i>Escala de Estilos de Liderazgo de Lewin</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Factor positivo “capaz”. Características: eficiente, trabajador, seguro, capaz, influyente, hábil, formal y persuasivo. • Liderazgo Orientado a la Tarea. Logra la interacción con los subordinados, resaltando la naturaleza de la organización y la definición del trabajo a realizar. • Democrático. Toma las decisiones y la distribución de las tareas en conjunto con sus seguidores. Delega responsabilidades y trabaja en equipo. • Pragmático. Adapta su actuación y comportamiento a las cambiantes condiciones de la realidad.
C. Cédula de Perfil de Puesto	
1. Objetivo del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la infraestructura (tecnología de información, servidores y personas) de telecomunicaciones funcionando a un nivel del 99.9%.
2. Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar a trabajadores y dar soluciones de infraestructura para la compañía.
3. Especificaciones del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo licenciatura. • Buen estado de salud. • Experiencia en dirección.
4. Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicaciones y electrónica. • Telecomunicaciones y sistemas. • Finanzas.
5. Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al Cliente • Análisis de Problemas • Toma de Decisiones • Capacidad de Negociación • Comunicación • Capacidad técnica

PERFIL EJECUTIVO SUJETO 7 (J.C.S.)	
A. Técnica Cleaver	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil típico creativo. • Personalidad con ideas innovadoras recurrentes. • Vacila al tomar decisiones, actuando impulsivamente. • Busca las mejores situaciones o métodos. • Tiende a la perfección y autocrítica. • Necesita supervisión y libertad de acción. • Tiende a ser manipulador. • Gusta trabajar solo, sin embargo, necesita apoyo para concluir sus proyectos.
B. Cuestionario del Perfil y Estilos de Liderazgo	
1. <i>Escala de Rasgos del Líder</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Factor positivo “carismático”. Características: bueno, decidido, comprensivo, atractivo, flexible, accesible, sociable, amable, tolerante y carismático.
2. <i>Escala de Estilos Generales de Liderazgo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo Orientado a la Tarea. Logra la interacción con los subordinados, resaltando la naturaleza de la organización y la definición del trabajo a realizar.
3. <i>Escala de Estilos de Liderazgo de Lewin</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Democrático. Toma las decisiones y la distribución de las tareas en conjunto con sus seguidores. Delega responsabilidades y trabaja en equipo.
C. Cédula de Perfil de Puesto	
1. Objetivo del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar, retener y desarrollar personal. Desarrollar cultura de trabajo.
2. Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar políticas y salarios de la compañía. Contratar, promover código ético y establecer plan de desarrollo de personas.
3. Especificaciones del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo licenciatura. • Buen estado de salud. • Experiencia en dirección.
4. Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de al menos un idioma distinto al materno. • Manejo de personal. • Diplomacia.
5. Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al Cliente • Análisis de Problemas • Toma de Decisiones • Capacidad de Negociación • Comunicación • Capacidad técnica

PERFIL EJECUTIVO SUJETO 8 (F.R.R.)	
A. Técnica Cleaver	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil atípico con alta dominancia. • Persona atraída por los retos. • Suele ser directo, positivo e incisivo cuando trata con la gente. • Exagera en el ejercicio de su autoridad. • puede adaptarse con rapidez a diferentes situaciones. • Siente una atracción especial por las máquinas, por objetos o por equipo que sea tangible, específico, predecible y que funcione de forma regular y determinada. • Le gusta la introspección y el autoanálisis por ser actividades personales. • Tiende a ser más sensible en el terreno social observando y analizando las situaciones. • Bajo presión se resiste a participar como parte de un equipo.
B. Cuestionario del Perfil y Estilos de Liderazgo	
<p>1. <i>Escala de Rasgos del Líder</i></p> <p>2. <i>Escala de Estilos Generales de Liderazgo</i></p> <p>3. <i>Escala de Estilos de Liderazgo de Lewin</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Factor negativo “despectivo”. Características: déspota, intransigente, intolerante, no carismático e inaccesible. • Liderazgo Orientado a la Eficacia. Interactúa con sus seguidores logrando una mejora en las relaciones personales, reflejado en el desempeño eficaz de las actividades. • Pragmático. Adapta su actuación y comportamiento a las cambiantes condiciones de la realidad.
C. Cédula de Perfil de Puesto	
1. Objetivo del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr objetivos a nivel corporativo. Cumplir regulaciones establecidas por el gobierno en seguridad e higiene.
2. Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar recursos humanos, materiales y económicos. Organizar funciones de personal para cumplir objetivos. Elaborar planes de acción.
3. Especificaciones del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo licenciatura. • Buen estado de salud. • Experiencia en dirección.
4. Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de al menos un idioma distinto al materno. • Nivel mínimo de licenciatura.
5. Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al Cliente • Análisis de Problemas • Toma de Decisiones • Capacidad de Negociación • Comunicación • Capacidad técnica • Trabajo bajo presión

PERFIL EJECUTIVO SUJETO 9 (R.C.M.)	
A. Técnica Cleaver	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil típico vendedor. • Requiere libertad e independencia. • Gusto por situaciones cambiantes. • Motiva a la gente a actuar voluntariamente. • En el trabajo bajo presión, se muestra impulsivo y presta poca atención a los detalles, llegando incluso a la distracción y sobreactuación. • Busca tareas retadoras, autoridad, prestigio y reconocimiento de la gente con la que se involucra. • Desea libertad de rutina y reglamentos.
B. Cuestionario del Perfil y Estilos de Liderazgo	
<p>1. <i>Escala de Rasgos del Líder</i></p> <p>2. <i>Escala de Estilos Generales de Liderazgo</i></p> <p>3. <i>Escala de Estilos de Liderazgo de Lewin</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Factor positivo “capaz”. Características: eficiente, trabajador, seguro, capaz, influyente, hábil, formal y persuasivo. • Liderazgo Orientado a las Relaciones. Se caracteriza por la sensibilidad y entendimiento hacia los seguidores, logrando una mayor interacción y aumento en la productividad. • Democrático. Toma las decisiones y la distribución de las tareas en conjunto con sus seguidores. Delega responsabilidades y trabaja en equipo.
C. Cédula de Perfil de Puesto	
1. Objetivo del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Suministrar en tiempo, calidad y al mejor precio todos los insumos, materiales, y servicios que la empresa requiere.
2. Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar tres compradores de materia prima, cuatro compradores de material técnico y dos compradores operativos.
3. Especificaciones del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo licenciatura. • Experiencia mínima de cinco años.
4. Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de al menos un idioma distinto al materno. • Uso de PC.
5. Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al Cliente • Análisis de Problemas • Toma de Decisiones • Capacidad de Negociación • Comunicación • Capacidad técnica

12.4 Profesiograma del líder ejecutivo

La siguiente tabla muestra la síntesis de toda la información contenida en las fichas anteriores.

El puesto de líder ejecutivo es un puesto de alta responsabilidad ya que sus funciones son las que dirigen el área a la que pertenece, además de encaminar sus actividades hacia el logro de los objetivos de la Industria química.

FUNCIONES	CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer objetivos y metas realistas. 2. Cumplimiento de objetivos y metas establecidas. 3. Elaboración de presupuestos, asignación y control de recursos. 4. Planeación y monitoreo. 5. Coordinación y supervisión del capital de trabajo. 6. Administración de recursos humanos y materiales. 7. Promover el desarrollo del personal. 8. Elaborar planes de acción. 9. Organizar y determinar las funciones del personal. 10. Dotar a la industria de recursos humanos y materiales. 11. Lograr los niveles establecidos de productividad y rentabilidad. 12. Capacitar al personal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eficiente 2. Trabajador 3. Seguro 4. Capaz 5. Influyente 6. Hábil 7. Formal 8. Persuasivo

REQUISITOS	APTITUDES*
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel mínimo de licenciatura. 2. Dominio de un idioma distinto al materno. 3. Mínimo cinco años de experiencia en el ramo. 4. Buen estado de salud en general. 5. Conocimientos en Administración de Empresas. 6. Administración de recursos humanos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Servicio al Cliente 2. Análisis y solución de problemas 3. Toma de decisiones asertivas 4. Capacidad de Negociación 5. Comunicación verbal, escrita y corporal 6. Capacidad técnica 7. Capacidad de escucha y atención 8. Trabajo bajo presión 9. Trabajo en equipo

*Debido al alto grado de responsabilidad que demanda el puesto, el líder ejecutivo requiere estar al tanto de técnicas, programas y conocimientos actualizados que le permitan un desempeño eficaz de sus funciones.

HORARIO DE TRABAJO	SUELDO MENSUAL
Lunes a Viernes, de 9:00 a 18:00 hrs., con 1 hora de comida	Según aptitudes y tipo de contratación

13. CONCLUSIONES

1. El líder ejecutivo es quien desarrolla aptitudes que le permiten crear un entorno propicio para el logro de los objetivos organizacionales a través del máximo esfuerzo de su equipo de trabajo. Además, motiva, enseña, atiende y facilita la ejecución de todas las personas a su mando asegurándose que todo el mundo sepa y realice lo que debe hacer.

Establece una visión amplia de la organización y de su propósito, para enfrentar el presente y anticiparse al futuro. Sabe cómo dirigir a la gente para conseguir su mejor esfuerzo.

2. Por medio de la aplicación de la Técnica Cleaver, Cuestionario del perfil y estilo de liderazgo ejecutivo y la Cédula de Perfil de Puesto se obtuvo el perfil y estilo de liderazgo ejecutivo para el personal de la Industria Química Clariant México.

La Técnica Cleaver proporcionó una descripción exhaustiva del puesto, el perfil requerido y la conducta de los ejecutivos de Clariant México. Con base en el Cuestionario del perfil y estilo de liderazgo ejecutivo, se observa que las características predominantes en los líderes ejecutivos son: eficiente, trabajador, seguro, capaz, influyente, hábil, formal y persuasivo. El estilo general de liderazgo orientado a las relaciones y el liderazgo pragmático, son prominentes en esta industria y utilizados de acuerdo a la situación, tarea o función a desempeñar.

3. Con la batería psicológica aplicada se obtuvo efectivamente un perfil de puesto delineado para nivel ejecutivo, así como el estilo de liderazgo para dicho nivel de personal; en razón de lo anterior, se procede a aceptar la hipótesis de trabajo planteada en la presente investigación, la cual postula que “el perfil y estilo del líder ejecutivo de la industria Clariant México se

obtiene mediante la aplicación de los instrumentos psicológicos de medición: Cuestionario del perfil y estilo de liderazgo ejecutivo, Técnica Cleaver y Cédula de perfil de puesto ejecutivo”.

4. Los resultados anteriores se sustentan en la teoría situacional de Hersey y Blanchard, la cual menciona que el comportamiento orientado a las relaciones es el grado en que los líderes se inclinan hacia las relaciones con sus subordinados, estableciendo canales de comunicación, brindando retroalimentación y apoyo a las personas y al grupo. Asimismo el líder pragmático se adapta a cada situación, lo que en teoría se conoce como Liderazgo Situacional, es decir, los líderes adaptan su actuación y comportamientos a las cambiantes condiciones de la realidad.
5. Con la información obtenida fue posible estructurar un profesiograma (sintético del perfil de puesto) con los requerimientos para el puesto de líder ejecutivo de la Industria Química Clariant México. Este contiene las funciones, aptitudes, requisitos y características psicológicas necesarias para desempeñar el puesto mencionado.
6. Finalmente, no se omite indicar que en esta investigación se lograron los objetivos establecidos al inicio de la misma, toda vez que pudo obtenerse y conocerse las características psicológicas que delinean el perfil de puesto ejecutivo, simultáneamente se obtuvo el estilo de liderazgo que ejerce el líder ejecutivo en Clariant México. En este sentido, se logró diseñar un perfil de puesto ejecutivo exclusivo para la Industria Química Clariant México.

REFERENCIAS

1. Aiken, L. (1996). *Tests Psicológicos y Evaluación*. Prentice Hall. México.
2. Anastasi, A y Urbina, S. (1998). *Tests Psicológicos*. Prentice Hall. México.
3. Blum, M. y Naylor, J. (1985). *Psicología industrial: sus fundamentos teóricos y sociales*. Trillas. México, D.F.
4. Burgoa, J. y Chávez D. (2002). *Confiabilidad de la prueba de Cleaver en enfermeras egresadas del CONALEP y CETIS pertenecientes al D.F*, tesis de licenciatura, México: Universidad Nacional Autónoma de México.
5. Casares, D. (1994). *Liderazgo. Capacidades para dirigir*. Fondo de Cultura Económica. México.
6. Castañon, G. (2005). Normalización del Test de Adaptabilidad Social de Moss en mandos medios de PEMEX. Tesis de licenciatura, México: Universidad Nacional Autónoma de México.
7. Cohen, R. y Swertlik, M., (2006). *Pruebas y Evaluación Psicológicas*. McGraw-Hill Interamericana. España.
8. Cornejo, G. y López, O. (1995). *Detección de necesidades de capacitación a través de la prueba Cleaver*. Tesis de licenciatura, México: Universidad Nacional Autónoma de México.
9. Crosby, P. (1991). *Liderazgo: el arte de convertirse en un ejecutivo*. McGraw Hill. Madrid.

10. Davis, K. y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw Hill. México.
11. Etkin, J. y Schvarstein, L. (1989). *Identidad de las Organizaciones*. Paidós. Argentina.
12. Fernández, G. (2002). *Talento Directivo. Cómo medirlo y desarrollarlo*. Prentice Hall. México.
13. Fiedler, E. y Chemers, M. (1991). *Liderazgo y Administración Efectiva*. Trillas. México.
14. García, A. (1999) *El perfil de puesto del agente de la Policía Fiscal Federal mediante la Técnica Cleaver*, tesis de licenciatura, México: Universidad Nacional Autónoma de México.
15. Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall. México.
16. Grados, J. (2006). *Liderazgo. Dinámicas de competencia y cooperación*. Trillas. México.
17. Grados, J. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. Manual Moderno. México.
18. Gregory, R. (2001). *Evaluación psicológica: historia, principios y aplicaciones*. El Manual Moderno. México.
19. Hernández, R., Fernández-Collado, C. y Baptista P. (2006). *Metodología de la Investigación*. McGraw- Hill Interamericana. México.
20. Ivancevich, J., Matteson M. y Konopaske, R. (2006). *Comportamiento organizacional*. McGraw Hill. México.

21. Kaplan, R. y Sacuzzo, D. (2006). *Pruebas psicológicas. Principios, aplicaciones y temas*. Cengage Learning Editores. México. 6ta. Edición.
22. Kerlinger, F. y Lee, H. (2006). *Investigación del Comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. Mc Graw Hill. México.
23. Kernberg, O. (1998). *Ideología, conflicto y liderazgo en grupos y organizaciones*. Paidós. España.
24. Lazzati, C. y Sanguinetti, E. (2003). *Gerencia y liderazgo*. Grupo editor Macchi. Buenos Aires Argentina.
25. Limón, J. B. (2006). *Mujeres dentro de la organización laboral: Identidad de género y liderazgo, tesis de licenciatura*, México: Universidad Nacional Autónoma de México.
26. Lussier, R. y Achua, C. (2005). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Thomson Internacional. México.
27. Manual de Aplicación de Técnica Cleaver.
28. Marin, P. y Rodríguez, B. (2002). *Obtención del índice de confiabilidad y validez del test de adaptabilidad social de Moss*, tesis de licenciatura, México: Universidad Nacional Autónoma de México.
29. Mateo, J. y Valdano, J. (2000). *Liderazgo*. El país Aguilar. México.
30. Mendoza, A. (2005). *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*. Trillas. México.
31. Muchinsky, P. (2007). *Psicología aplicada al trabajo*. Thomson. México.

32. Münch, L. (2005). *Liderazgo y dirección: el liderazgo del siglo XXI*. Trillas. México.
33. Northouse, P. (2004). *Leadership, theory and practice*. SAGE. Estados Unidos.
34. Nunally, J.C. (1970). *Introducción a la medición psicológica*. Editorial Paidós. Buenos Aires.
35. Nunally, J.C. y Bernstein I. H. (1995). *Teoría Psicométrica*. Mc Graw Hill. México.
36. Nuñez, E. (Sin fecha de publicación). *Artículo Liderazgo Político*.
http://www.fiiapp.org/uploads/descargas/Diccionario_Liderazgo.pdf.
37. Osorio, M. (1997). *Normalización de la Técnica Cleaver en una empresa de servicios bancarios*, tesis de licenciatura, México: Universidad Nacional Autónoma de México.
38. Reyes, A. (2004). *El análisis de puestos*. Limusa Noriega Editores. México.
39. Rivera, S. y García, M. (2005). *Aplicación de la estadística a la psicología*. Miguel Ángel Porrúa. México.
40. Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall. México.
41. Rodríguez, A. (1991). *Psicología Social*. Trillas. México.
42. Rodríguez, C. (2004). *Liderazgo contemporáneo: programa de actualización de habilidades directivas*. ITESO I.T.E.S de Occidente. México.
43. Ruiz, (2001). *Descripción y caracterización del liderazgo transformacional*. Tesis de licenciatura, México: Universidad Nacional Autónoma de México.

44. Schermerhorn, J. y Osborn, R. (1985). *Managing Organizational Behavior*. Library of Congress Cataloging. USA.
45. Schultz, D. (1991). *Psicología Industrial*. McGraw-Hill. México
46. Smith, P. y Peterson, M. (1990). *Liderazgo, organizaciones y cultura. Un modelo de dirección de sucesos*. Pirámide. Madrid.
47. Solís, A. (1994). *Detección del potencial con subgerentes de servicios bancarios para el desarrollo de recursos humanos, en una empresa de servicios, a través de la técnica Cleaver para la planeación de carrera*. Tesis de licenciatura, México: Universidad Nacional Autónoma de México.
48. Whetten, D. y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. Prentice Hall. México.
49. Zamora, (1993). *¿Cómo ser mejor ejecutivo?*. Panorama Editorial. México.
50. Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional, CINTERFOR (2009) <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm>.
51. Erhard, W. <http://www.wernererhard.com/>
52. *Emprende futuro: imaginación, voluntad y sentido*. <http://www.ricardoroman.cl/?p=519>
53. *Empresa líder a nivel mundial en la formación de especialistas en coaching empresarial*. www.newfieldconsulting.com
54. González, Z. (2001). *Las pruebas psicológicas, herramienta fundamental en el proceso de selección*.

<http://www.sapiens.com/html/ejemplos/economia2/sapiens/comunidades/ejemploeconomia2nsf/unids/3.%20Las%20pruebas%20psicol%C3%93gicas,%20herramienta%20fundamental%20en%20el%20proceso%20de%20selecci%C3%B3n/6CF62AC98866015941256FAF0061FCD72d8e.html?opendocument>.

55. <http://www.diccionarios.com/consultas.php>

56. <http://es.wikipedia.org/wiki/Coaching>

57. <http://www.clariant.com.mx>

APÉNDICES

APÉNDICE 1.

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN PARA PUESTOS EJECUTIVOS

Nombre

Edad

Escolaridad

Cargo/Puesto

Sexo

Fecha

El contenido de este cuestionario esta dividido en tres partes, por favor responda en función de las instrucciones indicadas en cada una de las mismas. No deje ninguna pregunta sin contestar. Todas sus respuestas son anónimas y confidenciales, no existen respuestas correctas e incorrectas. Si tiene alguna duda pregunte a la persona responsable de la aplicación.

Gracias por su colaboración.

INSTRUCCIONES PARTE I

A continuación se le presenta una serie de enunciados con 5 opciones de respuesta que van del "siempre" al "nunca". Usted deberá responder marcando una **cruz "X"** sobre el espacio que mejor represente **la frecuencia** con la que **realiza las siguientes actividades**:

ACTIVIDADES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
1. Indico a mis empleados que durante las horas de trabajo no deben hacerse cosas que no se relacionen con su tarea.					
2. Dedico tiempo a platicar con mis empleados en las horas de trabajo para conocerlos personalmente.					
3. Durante las juntas de trabajo detallo a mis empleados las tareas por realizar.					
4. Permito que los empleados lleguen tarde y salgan temprano para que puedan ocuparse de problemas personales.					
5. Establezco objetivos claros para que los empleados conozcan las obligaciones que hay que cumplir.					
6. Me hago partícipe de los conflictos de los empleados para ayudarles a resolverlos.					
7. Dedico buena parte de mi tiempo a dirigir a los empleados para asegurarme de que cumplen con las metas del departamento.					
8. Me aseguro de que los empleados realicen su labor de acuerdo con el método estándar independientemente de su postura.					
9. Pido el consejo de mis empleados cuando tomo decisiones.					
10. Llevo registros de la productividad de mi departamento para asegurar el cumplimiento de las metas.					
11. Fomento la confianza entre mis empleados y yo.					

ACTIVIDADES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
12. Adopto medidas correctivas inmediatas con los empleados que no están cumpliendo con los estándares y los objetivos.					
13. Agradezco en forma personal a los empleados que satisfacen los estándares y objetivos.					
14. Establezco estándares y metas más altas a mis empleados.					
15. Estoy abierto a discutir con los empleados problemas personales durante el horario de trabajo.					
16. Programo las horas de trabajo y las tareas de mis empleados para que cumplan con los objetivos.					
17. Aliento a mis empleados para que cooperen entre sí en lugar de competir uno con otro.					
18. Me concentro en tratar de mejorar la productividad de mi departamento antes de mejorar la relación con mis empleados.					
19. Defiendo a mis buenos empleados si mi superior o mis colegas critican su trabajo.					
20. Organizo a los trabajadores para que no pierdan el tiempo al realizar sus labores.					
21. Ordeno a mi equipo de trabajo que el tiempo que este en la empresa lo dedique exclusivamente a trabajar.					
22. Cuando mis trabajadores han trabajado lo suficiente les permito tomar un descanso.					
23. Cuando los empleados tienen problemas personales que afecten su rendimiento laboral los ayudo a solucionarlos.					
24. Planifico el trabajo de mis empleados en función de las políticas y objetivos organizacionales.					
25. Convenzo a mis empleados de trabajar en un ambiente de comunicación y respeto.					
26. Trabajo de manera conjunta con mis empleados para sacar adelante los trabajos.					
27. Logro que mi equipo de trabajo realice las labores en el menor tiempo posible.					
28. Dedico gran parte de mi atención a satisfacer las demandas de mis empleados.					

INSTRUCCIONES PARTE II

A continuación encontrará una serie de palabras que usará para describirse. Se le presentan 5 opciones de respuesta que van del **nada al totalmente**. Coloque una sola **cruz x** en cada pregunta.

Ejemplo:

Delgada	Nada	Poco	Mucho	Totalmente
	_____	_____	_____X_____	_____

Si usted marca la línea más cercana al extremo izquierdo, esto indica que tiene poco de esa característica, pero si marca la línea más cercana al extremo derecho; esto indica que dicha característica lo/a describe en mayor medida.

Responda de acuerdo a **“COMO USTED ES SIEMPRE Y NO COMO LE GUSTARIA SER”**.

YO COMO LÍDER SOY:

	NADA	POCO	MODERADO	MUCHO	TOTALMENTE
1. Agradable	_____	_____	_____	_____	_____
2. Influyente	_____	_____	_____	_____	_____
3. Pasiva (a)	_____	_____	_____	_____	_____
4. Trabajador (a)	_____	_____	_____	_____	_____
5. Ineficiente	_____	_____	_____	_____	_____
6. Ética (o)	_____	_____	_____	_____	_____
7. Valorada (o)	_____	_____	_____	_____	_____
8. Activa (o)	_____	_____	_____	_____	_____
9. Emprendedor (a)	_____	_____	_____	_____	_____
10. Eficiente	_____	_____	_____	_____	_____
11. Antipática (o)	_____	_____	_____	_____	_____
12. Organizada (o)	_____	_____	_____	_____	_____
13. Respetuosa (o)	_____	_____	_____	_____	_____
14. Inteligente	_____	_____	_____	_____	_____
15. Simpática (o)	_____	_____	_____	_____	_____
16. Fuerte	_____	_____	_____	_____	_____
17. Modesta (o)	_____	_____	_____	_____	_____
18. Vanidosa (o)	_____	_____	_____	_____	_____
19. Superior	_____	_____	_____	_____	_____
20. Persuasiva (o)	_____	_____	_____	_____	_____
21. Atractiva (o)	_____	_____	_____	_____	_____
22. Capaz	_____	_____	_____	_____	_____
23. Insegura (o)	_____	_____	_____	_____	_____
24. Decidida (o)	_____	_____	_____	_____	_____
25. Formal	_____	_____	_____	_____	_____
26. Buena (o)	_____	_____	_____	_____	_____
27. Segura (o)	_____	_____	_____	_____	_____
28. Descuidada (o)	_____	_____	_____	_____	_____
29. Estricta (o)	_____	_____	_____	_____	_____
30. Mala (o)	_____	_____	_____	_____	_____
31. Sociable	_____	_____	_____	_____	_____
32. Comprensiva (o)	_____	_____	_____	_____	_____
33. Permisiva (o)	_____	_____	_____	_____	_____
34. Preparada (o)	_____	_____	_____	_____	_____
35. Meticulosa (o)	_____	_____	_____	_____	_____

	NADA	POCO	MODERADO	MUCHO	TOTALMENTE
36. Justa (o)	_____	_____	_____	_____	_____
37. Responsable	_____	_____	_____	_____	_____
38. Tolerante	_____	_____	_____	_____	_____
39. Amable	_____	_____	_____	_____	_____
40. Déspota	_____	_____	_____	_____	_____
41. Incomprensiva(o)	_____	_____	_____	_____	_____
42. Accesible	_____	_____	_____	_____	_____
43. No carismático (o)	_____	_____	_____	_____	_____
44. Intransigente	_____	_____	_____	_____	_____
45. Hábil	_____	_____	_____	_____	_____
46. Inaccesible	_____	_____	_____	_____	_____
47. Informal	_____	_____	_____	_____	_____
48. Carismática (o)	_____	_____	_____	_____	_____
49. Intolerante	_____	_____	_____	_____	_____
50. Flexible	_____	_____	_____	_____	_____

INSTRUCCIONES PARTE III

A continuación se le presenta una serie de enunciados con 5 opciones de respuesta que van del “siempre” al “nunca”. Usted deberá responder marcando una **cruz “X”** sobre el espacio que mejor represente **la frecuencia** con la que **realiza las siguientes actividades**:

ACTIVIDADES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
1. Controlo las diversas formas de trabajo en la organización.					
2. Diseño el plan de trabajo de acuerdo a mis convicciones personales.					
3. Hago cumplir mis órdenes sin que se discutan.					
4. Exploro las opiniones de los subordinados para tomar decisiones en la organización.					
5. Cuando tomo decisiones importantes pido la opinión de mis subordinados.					
6. No superviso de manera constante a mis empleados porque los hostigo.					
7. No intervengo en la forma en la que los empleados trabajan porque ellos saben que hacer.					
8. Planeo los objetivos organizacionales sin tomar en cuenta la opinión de los demás.					
9. Dirijo las diversas formas de trabajo en la organización.					
10. Planeo los objetivos organizacionales sin tomar en cuenta la opinión de los demás.					
11. Colaboro conjuntamente con mis empleados para lograr trabajos de calidad.					
12. Mis reuniones son de carácter deliberativo más que informativo.					
13. Doy libertad a mis empleados de decidir como realizar su trabajo.					
14. Superviso a mis empleados sólo cuando el trabajo es muy demandante.					
15. Hago que los empleados obedezcan mis					

órdenes ejerciendo autoridad.					
16. No acepto las críticas y sugerencias de los subordinados cuando doy órdenes.					
17. Me involucro en solucionar los problemas de mis trabajadores sólo cuando son estrictamente laborales.					
18. Confió en la capacidad de mis colaboradores para tomar decisiones organizacionales.					
19. Cuando los trabajadores realizan un buen trabajo los motivo para que lo hagan cada vez mejor.					
20. Enseño a mis trabajadores los lineamientos específicos para llevar a cabo las actividades en la empresa.					
21. Permito que mis empleados tomen decisiones en curso dentro de los límites definidos.					
ACTIVIDADES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
22. Delego tareas sencillas en empleados que se desempeñan bien.					
23. Cuando mi equipo de trabajo se desempeña bien dejo de dirigirlos y supervisarlos.					
24. Controlo las actividades que se realizan en mi área.					
25. Coordino a los trabajadores para cumplir con los objetivos organizacionales.					
26. Determino las actividades de mi grupo de trabajo para que no existan conflictos entre mis empleados.					
27. Cuando se debe cumplir con un trabajo propongo las actividades para realizarlo, sin que esto sea la última palabra.					
28. Saludo cálida y amablemente a mis trabajadores al iniciar las labores.					
29. Reconozco y aprecio el trabajo que llevan a cabo mis subordinados.					
30. Presento a mis trabajadores el nuevo proyecto de trabajo y dejo que lo hagan a su manera.					
31. Explico a mis trabajadores el problema que se presenta y trabajamos juntos en buscar una solución.					
32. Intervengo en lo mínimo en el trabajo de mis empleados porque saben los lineamientos de la empresa.					
33. No vigilo de manera constante a mis empleados porque ellos saben cuales son sus funciones.					
34. Doy ideas a mis empleados de cómo realizar su trabajo y superviso su progreso.					
35. No proporciono retroalimentación a mis empleados sobre su trabajo.					
36. No establezco objetivos a mi grupo de					

trabajo ya que cada quien hace su trabajo lo mejor posible.					
37. Superviso muy de cerca a los trabajadores para que hagan bien su trabajo.					
38. Tomo las decisiones sobre los proyectos de trabajo de manera unilateral.					

APÉNDICE 2. CÉDULA DE PERFIL DE PUESTO EJECUTIVO

CÉDULA DE PERFIL DE PUESTO EJECUTIVO

Instrucciones: A continuación se le entregará una hoja denominado perfil de puesto en la cual se le preguntan sus generales personales así como los generales del puesto que desempeña en la Industria. Favor de contestar con la mayor sinceridad posible, sin reflexionar mucho su respuesta. No existen respuestas correctas ni incorrectas y la información será tratada de manera anónima y confidencial.

		1.FECHA:
2. NOMBRE:		
3. SEXO:		
4. EDAD:		
5. NACIONALIDAD:		
6. PUESTO:		

7. OBJETIVO DEL PUESTO	

8. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES (¿En qué consiste el trabajo?)

9. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
GRADO DE INSTRUCCIÓN:
PROFESIÓN:
EXPERIENCIA:

10. CONOCIMIENTOS	

12.TIPO DE TRABAJO QUE SUPERVISA

11. COMPETENCIAS	
Servicio al cliente	
Análisis de problemas	
Toma de decisiones	
Capacidad de negociación	
Comunicación	

13.REQUISITOS FÍSICOS DEL EJECUTIVO

APÉNDICE 3. TÉCNICA CLEAVER (Factor Humano)

NOMBRE: _____
 CARGO / PUESTO: _____
 FECHA: _____

En la presente hoja encontrará dos columnas que contienen frases descriptivas que evalúan la importancia que tiene el puesto para la empresa. Recuerde que está evaluando el puesto categórico de gerencia no a la persona que lo ocupa. No hay respuestas correctas e incorrectas. Tiene aproximadamente 20 min. para contestar. Por cada frase deberá registrar como respuesta sólo una de las opciones que aparecen en la parte superior enumeradas del 1 al 5, de muy bajo a muy alto. Favor de registrar, con lápiz, un solo número que considera apropiado para cada oración.

1. Muy bajo 2. Bajo 3. Significativo 4. Alto 5. Muy alto

- | | |
|---|---|
| <p>_____ Concentración en trabajo de detalle</p> <p>_____ Habilidad para tomar decisiones impopulares de las tareas bajo su responsabilidad.</p> <p>_____ Persistencia para trabajar en forma continua en trabajo de rutina</p> <p>_____ Habilidad para organizar diferentes tipos de gente</p> <p>_____ Necesidad de ser diplomático y cooperativo</p> <p>_____ Decisión para actuar sin precedentes</p> <p>_____ Creatividad para generar nuevas ideas</p> <p>_____ Habilidad para iniciar relaciones con extraños</p> <p>_____ Constancia de seguir un patrón de trabajo establecido</p> <p>_____ Necesidad de tener al jefe disponible para ayuda</p> <p>_____ Seguridad y dominio del idioma para expresarse con fluidez</p> <p>_____ Capacidad de seguir un sistema a la perfección</p> | <p>_____ Habilidad para resolver conflictos humanos</p> <p>_____ Necesidad de permanecer en un mismo lugar de trabajo</p> <p>_____ Ritmo y coordinación en el trabajo repetitivo</p> <p>_____ Capacidad para hacer frente a interrupciones y cambios durante el trabajo</p> <p>_____ Ser cauteloso al calcular riesgos</p> <p>_____ Poder motivacional para hacer que la gente actúe</p> <p>_____ Habilidad para superar objeciones</p> <p>_____ Visión para planear a futuro en gran escala</p> <p>_____ Habilidad para persuadir a otros hacia nuestro punto de vista</p> <p>_____ Cauteloso en la toma de decisiones que pueden sentar precedente</p> <p>_____ Paciencia para seguir instrucciones detalladas</p> <p>_____ Satisfacción para mantenerse al nivel del puesto actual</p> |
|---|---|

	R	A	D	D
D				
I				
S				
C				

APÉNDICE 4. TÉCNICA CLEAVER (Autodescripción)

NOMBRE: _____
 CARGO / PUESTO: _____
 FECHA: _____

Las palabras descriptivas siguientes, se encuentran agrupadas en series de cuatro, examine las palabras de cada serie ponga X bajo la columna M próxima a la palabra que en cada serie, mejor lo describe, ponga una X bajo la columna junto a la palabra que en cada serie menos lo describa, asegúrese de marcar la palabra bajo M y solamente una palabra bajo L en cada serie.

	M	L		M	L		M	L		M	L
Persuasivo	_____	_____	Fuerza de voluntad	_____	_____	Obediente	_____	_____	Aventurero	_____	_____
Gentil	_____	_____	Mente abierta	_____	_____	Quisquilloso	_____	_____	Receptivo	_____	_____
Humilde	_____	_____	Complaciente	_____	_____	Inconquistable	_____	_____	Cordial	_____	_____
Original	_____	_____	Animoso	_____	_____	Juguetón	_____	_____	Moderado	_____	_____
Agresivo	_____	_____	Confiado	_____	_____	Respetuoso	_____	_____	Indulgente	_____	_____
Alma de la fiesta	_____	_____	Simpatizador	_____	_____	Emprendedor	_____	_____	Esteta	_____	_____
Comodino	_____	_____	Tolerante	_____	_____	Optimista	_____	_____	Vigoroso	_____	_____
Temeroso	_____	_____	Afirmativo	_____	_____	Servicial	_____	_____	Sociable	_____	_____
Agradable	_____	_____	Ecuánime	_____	_____	Valiente	_____	_____	Parlanchín	_____	_____
Temeroso de Dios	_____	_____	Preciso	_____	_____	Inspirador	_____	_____	Controlado	_____	_____
Tenaz	_____	_____	Nervioso	_____	_____	Sumiso	_____	_____	Convencional	_____	_____
Atractivo	_____	_____	Jovial	_____	_____	Tímido	_____	_____	Decisivo	_____	_____
Cauteloso	_____	_____	Disciplinado	_____	_____	Adaptable	_____	_____	Cohibido	_____	_____
Determinado	_____	_____	Generoso	_____	_____	Disputador	_____	_____	Exacto	_____	_____
Convincente	_____	_____	Animoso	_____	_____	Indiferente	_____	_____	Franco	_____	_____
Bonachón	_____	_____	Persistente	_____	_____	“Sangre liviana”	_____	_____	Buen compañero	_____	_____
Dócil	_____	_____	Competitivo	_____	_____	Amiguero	_____	_____	Diplomático	_____	_____
Atrevido	_____	_____	Alegre	_____	_____	Paciente	_____	_____	Audaz	_____	_____
Leal	_____	_____	Considerado	_____	_____	Confianza en sí mismo	_____	_____	Refinado	_____	_____
Encantador	_____	_____	Armonioso	_____	_____	Mesurado para hablar	_____	_____	Satisfecho	_____	_____
Dispuesto	_____	_____	Admirable	_____	_____	Conforme	_____	_____	Inquieto	_____	_____
Deseoso	_____	_____	Bondadoso	_____	_____	Confiable	_____	_____	Popular	_____	_____
Consecuente	_____	_____	Resignado	_____	_____	Pacífico	_____	_____	Buen vecino	_____	_____
Entusiasta	_____	_____	Carácter firme	_____	_____	Positivo	_____	_____	Devoto	_____	_____