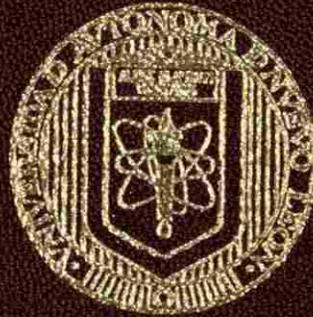


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE PSICOLOGIA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



**ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE EL PERFIL DEL LIDER DE
ALTA GERENCIA REQUERIDO EN LAS ORGANIZACIONES
COMPLEJAS EN LOS INICIOS DEL SIGLO XXI**

TESIS

**QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE
MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL**

PRESENTA:

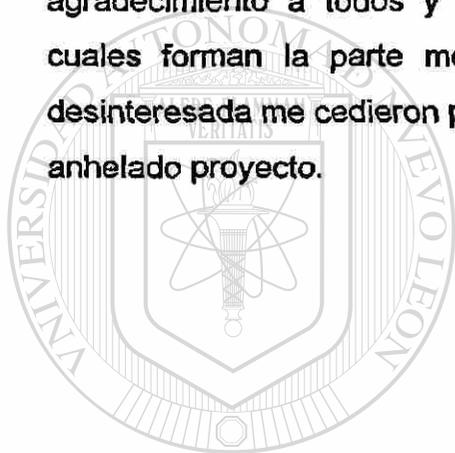
MARIA EUGENIA LOBO HINOJOSA

NOVIEMBRE DE 1997

Agradezco a la Lic. Luz Amparo Silva Morín, Directora de la División de Estudios de Postgrado de la Facultad de Trabajo Social de la U.A.N.L., su ayuda y su interés en la culminación de esta investigación.

También es importante reconocer el gran apoyo otorgado por la Rectoría de la Universidad Autónoma de Nuevo León, ya que a través de ella se obtuvieron los recursos financieros necesarios.

Finalmente quiero patentizar, de manera muy especial, mi profundo agradecimiento a todos y cada uno de los líderes/ejecutivos entrevistados, los cuales forman la parte medular de mi tesis y que de manera tan amable y desinteresada me cedieron parte de su tiempo para lograr la culminación de este tan anhelado proyecto.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

A TODOS MUCHAS GRACIAS[®]

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

María Eugenia Lobo Hinojosa

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Marco situacional e importancia de la investigación.....	1
1.2. Objetivos e hipótesis.....	2
1.3. Contenido de la tesis por capítulo.....	3

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO (PRIMERA PARTE):

LIDERAZGO Y LÍDER

2.1. Transición de las teorías del liderazgo.....	6
2.1.1. El liderazgo como rasgo de personalidad.....	6
2.1.2. Enfoque conductual	8
2.1.2.1. Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio y de la Universidad de Michigan.....	8
2.1.2.2. El grid gerencial.....	10
2.1.3. El liderazgo como comportamiento situacional.....	10
2.1.4. Las posiciones contemporáneas ante el liderazgo.....	12
2.1.4.1. La teoría de los atributos del liderazgo.....	12
2.1.4.2. Teoría del liderazgo carismático.....	13
2.1.4.3. El liderazgo transaccional en comparación con el liderazgo transformacional.....	15
2.2. Naturaleza del liderazgo.....	16
2.2.1. Concepto de liderazgo.....	16
2.2.2. Significado esencial de los términos liderazgo y dirección....	18
2.2.3. Conceptos relacionados con el liderazgo: poder e influencia.....	20
2.2.3.1. Factores que contribuyen a la adquisición adecuada de poder.....	22
2.3. El líder.....	23
2.3.1. Concepto de líder.....	23

2.3.2. Cualidades del líder y factores que influyen en el éxito en líderes de alta gerencia (algunos estudios).....	26
2.3.3. Características gerenciales, atributos y debilidades del directivo mexicano.....	31

MARCO TEÓRICO (SEGUNDA PARTE):

CAMBIOS EN EL MEDIO AMBIENTE EMPRESARIAL. IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES.

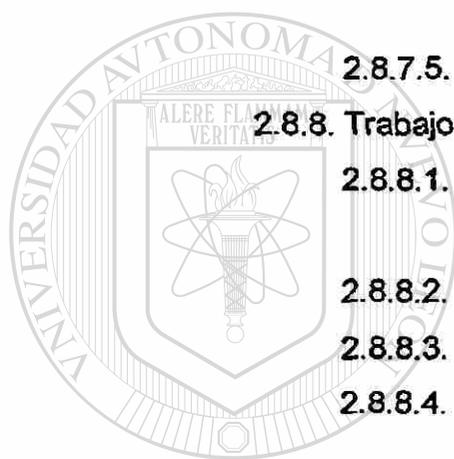
2.4. Cambios en el medio ambiente empresarial.....	34
2.4.1. El entorno empresarial.....	34
2.4.2. El entorno mundial	35
2.4.3. El entorno nacional.....	35
2.4.4. Retos y oportunidades para las empresas de Monterrey.....	36
2.4.5. El futuro de las empresas de Monterrey.....	37
2.5. Importancia del liderazgo en las organizaciones actuales.....	38
2.5.1. Características personales que se requieren en un líder para aportar un liderazgo efectivo en nuestro días.....	38
2.5.1.1. Atributos personales necesarios.....	38
2.5.1.2. Origen de los atributos necesarios.....	40
2.5.2. Liderazgo efectivo en organizaciones complejas.....	42
2.5.3. Problemas de liderazgo en la empresa actual.....	42
2.5.4. Evaluación de la magnitud del problema: la falta de liderazgo.....	45
2.5.5. Prácticas que crean equipos de dirección mejores que la media existente.....	46
2.6. El liderazgo en el siglo XXI.....	47

MARCO TEÓRICO (TERCERA PARTE):

MODELO ESQUEMÁTICO Y VARIABLES

2.7. Modelo esquemático de la investigación	49
2.7.1. Descripción del modelo.....	50

2.8. Descripción de las variables.....	51
2.8.1. Variables de identificación	51
2.8.2. Edad.....	51
2.8.3. Entorno empresarial actual y a futuro.....	52
2.8.4. Habilidades directivas críticas.....	52
2.8.4.1. Pensamiento estratégico.....	53
2.8.4.2. Comunicación.....	53
2.8.4.3. El manejo del conflicto y la negociación.....	53
2.8.4.4. Desarrollo de seguidores.....	54
2.8.4.5. Trabajo en equipo.....	55
2.8.4.6. Manejo del poder.....	55
2.8.4.7. Cambio de estilo gerencial.....	56
2.8.4.8. Toma de decisiones individual.....	56
2.8.4.9. La toma de decisiones en grupo.....	56
2.8.4.10. Planeación y administración del tiempo.....	57
2.8.4.11. Administración de la ambigüedad.....	58
2.8.4.12. Manejo de grupos.....	59
2.8.4.13. Control.....	60
2.8.4.14. Finanzas.....	60
2.8.5. Características y atributos personales actuales y los requeridos en la primera década del próximo milenio.....	60
2.8.6. Formación profesional.....	62
2.8.6.1. Carrera.....	62
2.8.6.2. Nivel de estudios.....	63
2.8.6.3. Área de estudios de postgrado.....	63
2.8.6.4. Idiomas.....	63
2.8.6.5. Estudios en el extranjero.....	64
2.8.6.6. Capacitación específica de los líderes de las organizaciones de principios del próximo milenio..	64
2.8.7. Trayectoria profesional.....	64



2.8.7.1. Área donde se comenzó a trabajar, área donde se ha trabajado más y área de trabajo actual.....	65
2.8.7.2. Área de mayor dominio y/o experiencia actual y las requeridas a futuro. Área de mayor experiencia profesional necesaria a futuro.....	65
2.8.7.3. Años de experiencia idóneos para un puesto directivo.....	65
2.8.7.4. Experiencia internacional: experiencia de trabajo en otros países y frecuencia con que se realizan viajes internacionales.....	66
2.8.7.5. Requisitos para adquirir y desarrollar experiencias....	66
2.8.8. Trabajo de la empresa.....	67
2.8.8.1. Selección y contratación de personas de gran potencial.....	67
2.8.8.2. Planificación estratégica empresarial y de R.H.	68
2.8.8.3. Desarrollo de empleados de gran potencial.....	68
2.8.8.4. Conocimiento de los modelos del líder por parte de la empresa.....	68

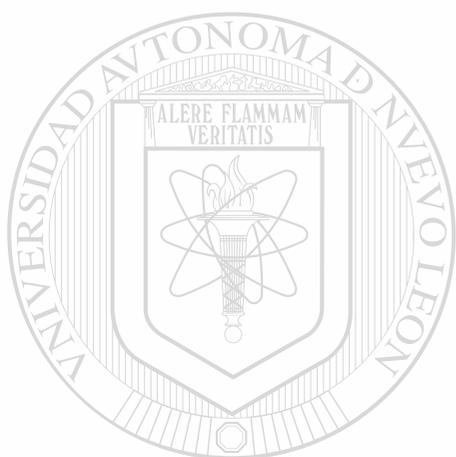
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

3.1. Lugar de la investigación.....	69
3.2. Diseño del instrumento y obtención de datos.....	69
3.3. Población de estudio	71
3.4. Codificación, captura y procesamiento de datos.....	71
3.5. Limitaciones y dificultades del estudio.....	72

Capítulo 4: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1. Entorno empresarial.....	76
4.2. Habilidades directivas críticas.....	83
4.3. Características y atributos personales.....	100
4.4. Formación profesional.....	109

4.5. Trayectoria profesional.....	120
4.6. Trabajo de la empresa sobre sus recursos ejecutivos y la información sobre los modelos de líder requeridos.....	133
CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO	137
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	143
COMENTARIOS FINALES.....	148
BIBLIOGRAFÍA.....	149
ANEXOS	154



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

LISTA DE CUADROS

	Página
CUADRO 1 Características principales de los líderes carismáticos	14
CUADRO 2 Líder transaccional y líder transformativo	15
CUADRO 3 Lista de influencia sobre el éxito	30
CUADRO 4 Distribución de profesiones del estudio de Reddin	32
CUADRO 5 El reto empresarial	36
CUADRO 6 Orígenes de las características necesarias para aportar un liderazgo efectivo	41
CUADRO 7 Un síndrome histórico a menudo asociado con un liderazgo inadecuado	43
<hr/>	
CUADRO 8 Características necesarias para proporcionar un liderazgo efectivo frente a características que se encuentran en muchas empresas	44
CUADRO 9 Como crean las prácticas un potencial de liderazgo en la dirección	47
CUADRO 10 Descripción del modelo de investigación	50
CUADRO 11 Cuadro de características y/o atributos involucrados en el estudio	61
CUADRO 12 Diferencias entre la preparación profesional de ejecutivos de México y otros países	62
CUADRO 13 Principales características del entorno empresarial actual	76

CUADRO 14		
Principales características del entorno empresarial del próximo milenio		78
CUADRO 15		
Características del entorno empresarial actual y futuro. Cuadro comparativo		80
CUADRO 16		
Características y atributos personales actuales		100
CUADRO 17		
Características y atributos personales a futuro		102
CUADRO 18		
Características y atributos del actual y futuro ejecutivo. Cuadro comparativo		104
CUADRO 19		
Algunos requisitos personales necesarios para aportar un liderazgo competitivo en puestos de alta dirección		108
CUADRO 20		
Área de inicio de trayectoria profesional; área donde han trabajado más tiempo; área de trabajo actual		120
CUADRO 21		
Áreas funcionales que mejor dominan los líderes entrevistados		122
<hr/>		
CUADRO 22		
Principales áreas en las que los líderes/ejecutivos de la primera década del siglo XXI deberán tener experiencia funcional		124
CUADRO 23		
Algunos indicadores de desarrollo de experiencias para líderes de alta gerencia		132

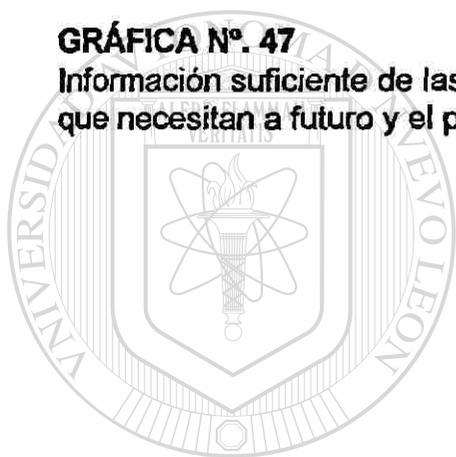
LISTA DE GRÁFICAS

	Página
GRÁFICA N°. 1 Distribución de la población entrevistada por grupos de edad	75
GRÁFICA N°. 2 Características más representativas del entorno empresarial actual	77
GRÁFICA N°. 3 Características más representativas del entorno empresarial de principios del próximo milenio	79
GRÁFICA N°. 4 Condición del ambiente empresarial actual considerado como principal reto	81
GRÁFICA N°. 5 Condición del ambiente empresarial del próximo milenio considerado como principal reto	82
GRÁFICA N°. 6 Pensamiento estratégico	83
GRÁFICA N°. 7 Comunicación	84
GRÁFICA N°. 8 Manejo del conflicto	85
GRÁFICA N°. 9 Desarrollo de seguidores	86
GRÁFICA N° 10 Trabajo en equipo	87
GRÁFICA N°. 11 Manejo del poder	88
GRÁFICA N°. 12 Cambio del estilo gerencial	89
GRÁFICA N°. 13 Toma de decisiones individual y grupal	90

GRÁFICA N° 14	
Planeación y administración del tiempo	92
GRÁFICA N° 15	
Administración de la ambigüedad	94
GRÁFICA N° 16	
Interdependencia y manejo de grupos	95
GRÁFICA N° 17	
Control	96
GRÁFICA N° 18	
H. Financiera	97
GRÁFICA N° 19	
Habilidad que requiere mayor desarrollo	98
GRÁFICA N° 20	
Características y/o atributos personales actuales más representativos	101
GRÁFICA N° 21	
Características y/o atributos personales a futuro más representativos	103
GRÁFICA N° 22	
Característica que requiere mayor desarrollo	106
GRÁFICA N° 23	
Carrera	109 [®]
GRÁFICA N° 24	
Nivel de estudios más alto	110
GRÁFICA N° 25	
Estudios de maestría	111
GRÁFICA N° 26	
Idiomas que dominan los líderes/ejecutivos entrevistados (aparte del español)	112
GRÁFICA N° 27	
Estudios en el extranjero de los líderes entrevistados	113
GRÁFICA N° 28	
Países donde se realizaron estudios. Estudios realizados	113

GRÁFICA N°. 29		
Área de carrera profesional deseable		114
GRÁFICA N°. 30		
Requerimientos de estudios de postgrado		115
GRÁFICA N°. 31		
Áreas de postgrado deseables		116
GRÁFICA N°. 32		
Estudios en el extranjero		117
GRÁFICA N°. 33		
Dominio de idiomas		118
GRÁFICA N°. 34		
Capacitación deseable		119
GRÁFICA N°. 35		
Áreas más representativas de: donde se comenzó a trabajar, donde han trabajado más tiempo y de trabajo actual		121
GRÁFICA N°. 36		
Áreas más representativas de mayor dominio en la actualidad		123
GRÁFICA N°. 37		
Áreas funcionales en que los directivos de principios del siglo deberán tener experiencia		125
GRÁFICA N°. 38		
Experiencia profesional indispensable para un líder de alta gerencia		126
GRÁFICA N°. 39		
Años de experiencia idóneos para ocupar un puesto de dirección general		127
GRÁFICA N°. 40		
Experiencia de trabajo en el extranjero de los líderes entrevistados		128
GRÁFICA N°. 41		
Necesidad de experiencia de trabajo en el extranjero de los líderes de alta gerencia de las organizaciones del nuevo milenio		129
GRÁFICA N°. 42		
Porcentaje de líderes/ejecutivos de acuerdo al número de viajes internacionales que han realizado en el último año de trabajo		130

GRÁFICA N° 43 Porcentaje de líderes ejecutivos de acuerdo a lo indispensable de realizar viajes internacionales para desarrollar experiencias	131
GRÁFICA N° 44 Trabajo de la empresa en lo relativo a selección y contratación de personas de gran potencial	133
GRÁFICA N° 45 Planificación estratégico empresarial y de Recursos Humanos	134
GRÁFICA N° 46 Desarrollo de empleados de gran potencial	135
GRÁFICA N° 47 Información suficiente de las empresas sobre los modelos de líder que necesitan a futuro y el proceso para desarrollarlos	136



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE EL PERIPL DEL LIDER DE

ALTA GERENCIA REQUERIDO EN LAS ORGANIZACIONES

COMPLEJAS EN LOS INICIOS DEL SIGLO XXI

TM

Z7201

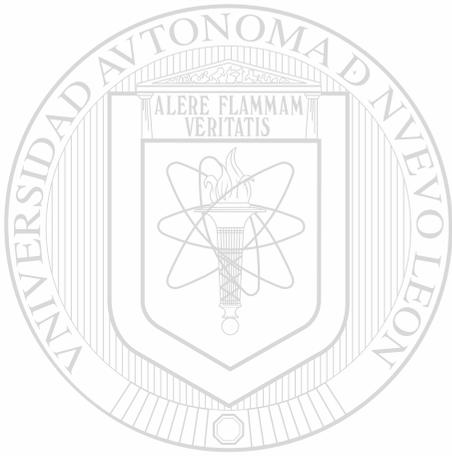
FPs

1997

L6

J

MAARIA EUGENIA LOBO HINOJOSA



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE PSICOLOGIA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



**ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE EL PERFIL DEL LIDER DE
ALTA GERENCIA REQUERIDO EN LAS ORGANIZACIONES
COMPLEJAS EN LOS INICIOS DEL SIGLO XXI**

TESIS

**QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE
MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL**

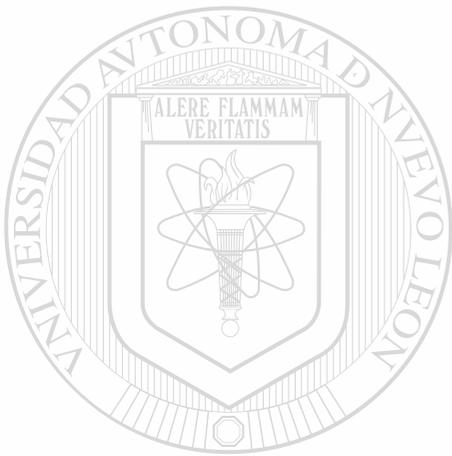
**DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS
PRESENTA:**

MARIA EUGENIA LOBO HINOJOSA

NOVIEMBRE DE 1997

19-70760

TM
27201
FPs
1997
L6



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



**ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE EL PERFIL DEL LÍDER DE
ALTA GERENCIA REQUERIDO EN LAS ORGANIZACIONES
COMPLEJAS EN LOS INICIOS DEL SIGLO XXI**

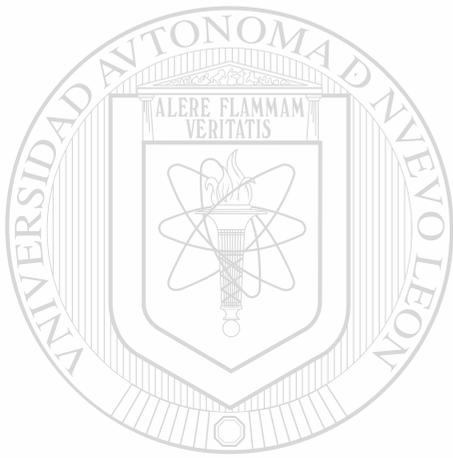
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**TESIS
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA LABORAL
PRESENTA**

MARÍA EUGENIA LOBO HINOJOSA

NOVIEMBRE DE 1997



UANL



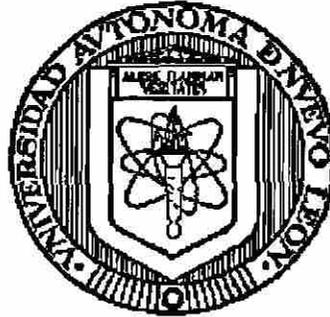
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FONDO TESIS

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



**ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE EL PERFIL DEL LÍDER DE
ALTA GERENCIA REQUERIDO EN LAS ORGANIZACIONES
COMPLEJAS EN LOS INICIOS DEL SIGLO XXI**



UANL

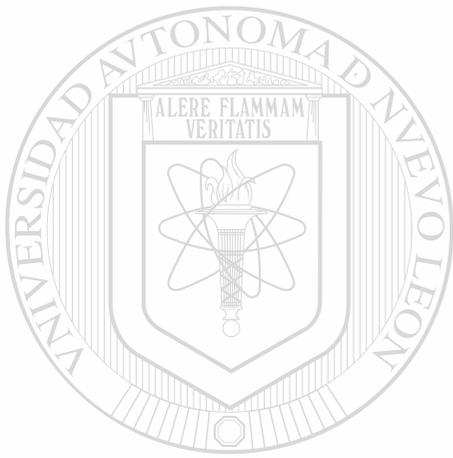
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

**TESIS
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE
DIRECCIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA LABORAL
PRESENTA**

MARÍA EUGENIA LOBO HINOJOSA

**ASESOR DE LA TESIS
LIC. MANUEL ALMAGUER ALANIS**

NOVIEMBRE DE 1997



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS [®]

DEDICATORIA
De manera muy especial
a Francisco
con toda mi admiración,
mi respeto y mi amor,
por su gran comprensión y apoyo
y por haberme permitido compartir
su tiempo y su espacio
con mis inquietudes y
anhelos profesionales

AGRADECIMIENTOS

El proceso de elaboración de este trabajo ha sido arduo y representa un gran esfuerzo, no tanto por su grado de dificultad, sino por el tiempo y la dedicación que ha requerido. Desde el principio recibí apoyos muy importantes, de tal manera que su culminación no hubiese sido posible sin la comunión y ayuda de personas a quienes quiero reconocer patentizándoles mi agradecimiento:

En primer término quiero resaltar el apoyo invaluable que recibí del Lic. Manuel Almaguer Alanís, asesor de esta tesis, no sólo por sus comentarios y observaciones, sino por su gran entrega y dedicación que aunados a su experiencia profesional orientaron y enriquecieron este estudio.

En segundo lugar, quiero hacer patente mi agradecimiento a la Lic. María Irene Cantú Reyna, Directora de la Facultad de Trabajo Social de la U.A.N.L., a la Lic. Rosina Nava Rodríguez y a la Lic. Margarita Campos Castro, Subdirectora y Secretario Administrativo de la propia Institución, por todo el apoyo brindado durante la realización de mis estudios de postgrado, así como durante el proceso del presente trabajo.

Me es grato asimismo reconocer las valiosas aportaciones recibidas del Lic. Eduardo Leal Beltrán, coordinador de la Maestría en Psicología Laboral de la Facultad de Psicología de la U.A.N.L., en materia de selección final del tema de la tesis y recomendaciones para el desarrollo de la misma, además de su importante papel como "informante clave".

De igual manera, quiero agradecer al Lic. José María Infante Bonfiglio por sus enseñanzas en materia de investigación, las cuales sirvieron de bases estructurales de mi estudio, y por sus indicaciones y sugerencias siempre profesionales para mejorar nuestro trabajo.

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. MARCO SITUACIONAL E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN:

El mundo está experimentando revolucionarias transformaciones en el ocaso del siglo XX: emergen grandes corporaciones internacionales; se diseñan nuevos paradigmas tecnológicos que reinventan la fábrica flexibilizando el proceso productivo; surge en el seno de la economía postindustrial una “revolución terciaria”... En México, al ser el área metropolitana de Monterrey uno de los principales escenarios urbanos de gran importancia económica, política, social y demográfica, los cambios están impactando en gran medida desde hace varios años. En este contexto, y circunscribiéndonos al enfoque de nuestra investigación, son precisamente las transformaciones en el medio ambiente empresarial las que propician que el liderazgo sea cada vez más importante en el mundo actual y venidero. ¿Por qué?...

La calidad del líder, el liderazgo, siempre ha sido un factor muy importante de la vida humana. Pero, en los últimos tiempos, tanto la necesidad de liderazgo en los puestos de alta dirección de las empresas mexicanas —entre las cuales se encuentran las de Monterrey—, como las dificultades de hallar líderes para ocupar esos puestos se han acentuado más de lo que por lo común la gente piensa. La causa de ello se encuentra principalmente en dos cambios trascendentales que se han producido en el mundo de los negocios:

- 1) El cambio de intensidad competitiva, y

Todo lo anteriormente expuesto nos permite visualizar la enorme responsabilidad que el líder de alta gerencia de nuestras organizaciones tiene a "sus espaldas...".

2.5. IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES.

2.5.1. Características personales que se requieren en un líder para aportar un liderazgo efectivo en nuestros días.

Las conversaciones diarias sobre liderazgo y líderes suelen estar provistas de un cierto misticismo. Se supone que aquellas personas dotadas de esa característica especial que es el liderazgo son figuras excepcionales que están más allá de toda posibilidad de análisis racional.

El liderazgo que se necesita hoy en las empresas es complejo, pero no rebasa nuestra capacidad de análisis.

2.5.1.1. Atributos personales necesarios.

Proporcionar liderazgo efectivo no es tarea fácil, al menos en puestos de alta gerencia. Hasta en las condiciones más favorables se necesitan una serie de cosas para crear la visión y la estrategia y para lograr el espíritu de equipo y la motivación. Pero esas condiciones favorables han dejado de ser la norma. La norma es hoy la complejidad.

Para un ejecutivo, una cosa es aportar liderazgo a un tema suscitado por la intensidad competitiva cuando el grupo es pequeño y homogéneo, la tecnología es simple, la línea de productos limitada y el mercado homogéneo; otra cosa muy distinta es cuando se trata de grandes grupos formados por muchas clases de personas y cuando la tecnología y los productos son muy complejos (Kotter, 1988).

En condiciones de gran escala y complejidad, las mejores pruebas de carácter empírico de que se dispone indican que crear un programa inteligente suele exigir el conocimiento de cantidades ingentes de información sobre productos específicos, tecnologías, mercados y personas. Sin estos conocimientos ocurre que, sencillamente, es imposible lograr buenas visiones o estrategias inteligentes o juzgar si las visiones y estrategias sugeridas por otras personas tienen algún sentido. También es necesario tener una mente perspicaz, una capacidad de análisis razonable, posibilidades de pensar estratégicamente y multidimensionalmente, y un buen criterio empresarial para sintetizar toda esta información en un programa correcto (Conger, 1991).

En condiciones de gran escala y complejidad, las pruebas parecen sugerir que atraer y retener la gran red de recursos necesaria para llevar a cabo un programa correcto exige grandes dosis de credibilidad, lo que, a su vez supone: 1) un historial impresionante y una buena reputación; 2) relaciones sólidas y cooperativas con un gran número de personas que tienen un papel de importancia dentro de un determinado sector industrial o dentro de la propia empresa o en ambos; 3) el potencial y la honradez personal necesarias para establecer relaciones sinceras con gran cantidad de personas, de forma rápida y con facilidad (Kotter, 1988). Motivar a un grupo de personas clave dentro de la red para que trabajen con todas sus energías en el programa exige una considerable capacidad de comunicación y una especial perspicacia para distinguir entre las diferentes personalidades involucradas.

Como consecuencia de las dificultades inherentes, el liderazgo efectivo dentro de los puestos de alta dirección parece exigir, además, un enorme nivel de energía y un profundo deseo de dedicar toda esa energía a aportar liderazgo. Eso supone una persona muy motivada y con gran confianza en sí misma que le empujan a adquirir y utilizar el poder para lograr cosas por medio de otras personas (Thurrow, 1991).

La lección que debe aprenderse es que aportar un liderazgo efectivo en puestos de alta dirección en el momento actual exige contar con una serie de factores que actúen a favor del líder. Quizá por ello, una de las razones por las que parece haber un número reducido de líderes efectivos es que son escasas las personas que dirigen hoy una empresa y cuentan con todos los atributos mencionados. Al respecto Conger (1991) sostiene que lo más corriente es que los ejecutivos conozcan bien ciertos aspectos de sus empresas y carezcan de conocimientos sobre otros, que sean muy amigos de algunos de los personajes fundamentales y que no pasen de un conocimiento superficial de otros, que tengan un buen historial, aunque no impresionante, que sean muy hábiles en ciertos trabajos de tipo intelectual o personal, pero no lo sean en otros.

2.5.1.2. Orígenes de los atributos personales.

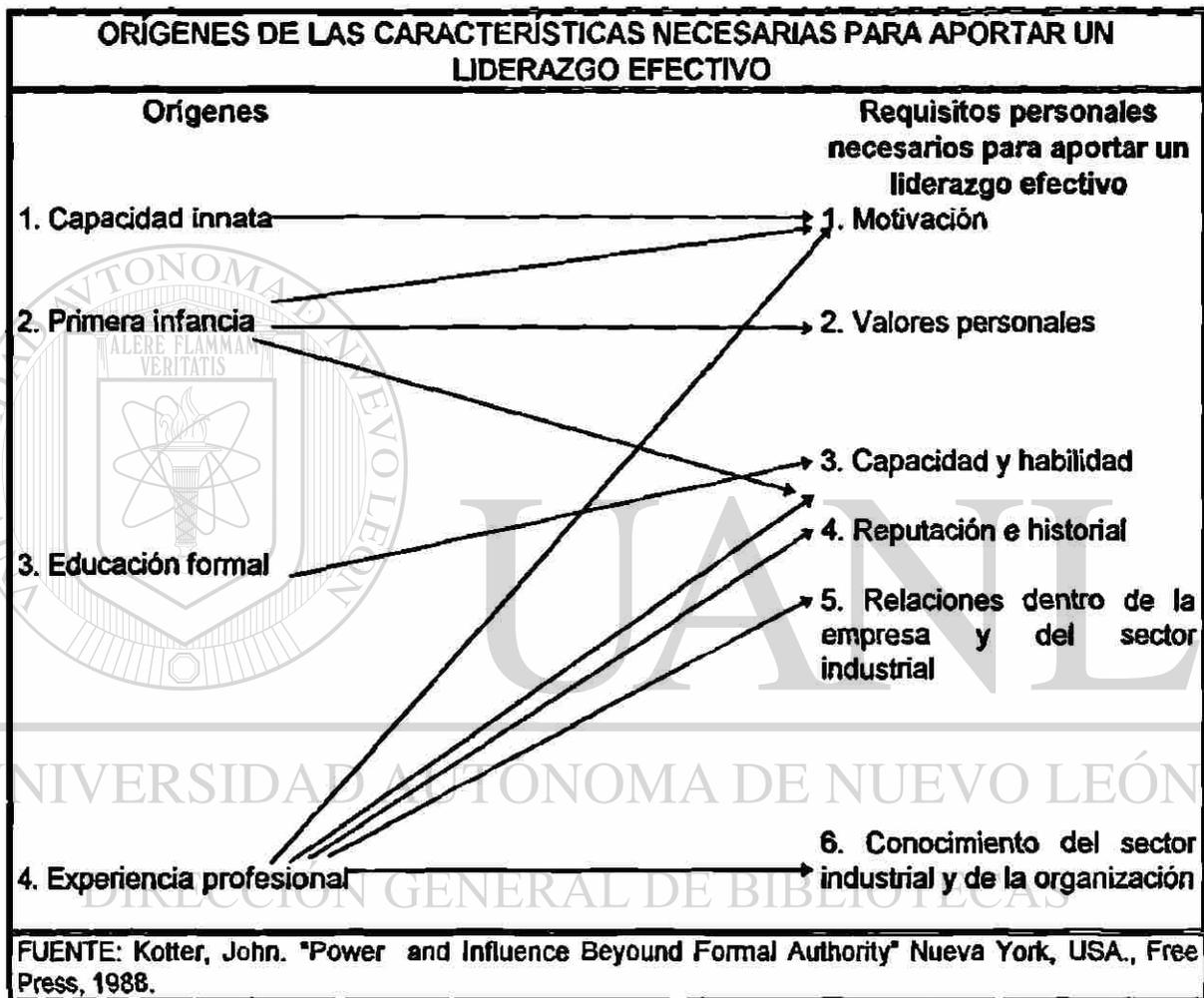
Avanzando un poco más en nuestro análisis, cabría preguntar: ¿De dónde proceden todas esas características personales? ¿Cuántas nacen con el futuro líder? ¿Cuáles se desarrollan a edad temprana, o en la escuela o como parte de una carrera profesional?

Según Kotter (1988) :

- Sólo contados atributos del liderazgo parecen nacer con el futuro líder: una cierta capacidad mental y personal y quizá el potencial físico necesario para desarrollar el nivel de energía que precisa el liderazgo. Pese a ello, el viejo proverbio de que los “líderes nacen, no se hacen”, no parece resultar muy cierto después de analizar los requisitos que hemos mencionado, dado que la mayoría de estos aparecen después del nacimiento y no son, necesariamente, una función de ciertas posibilidades congénitas.
- Algunas de las características del liderazgo se desarrollan en los primeros años de vida del futuro líder, por ejemplo lo relativo a valores y motivación.
- Otras son desarrolladas durante la educación formal como técnicas de tipo intelectual que permiten el desarrollo de habilidades y capacidades.

• Un número sorprendentemente elevado de dichos atributos se desarrollan en el trabajo como parte de la carrera profesional iniciada después de la etapa de estudios formales. El siguiente cuadro resume de forma gráfica lo expuesto:

CUADRO N°. 6



Resulta útil para nuestro estudio comparar brevemente estas conclusiones con el origen más probable de los atributos necesarios para dirigir una empresa en forma efectiva.

Aunque entre los requisitos necesarios para dirigir una empresa exista algunos que son innatos (un potencial mental básico) y algunos de ellos tienen relación con la infancia (motivación), un requisito importante (si no el principal) es consecuencia bien de la formación o de la experiencia laboral. Tiempo atrás, las

diversas disciplinas englobadas en la administración de empresas se aprendían fundamentalmente en el puesto de trabajo. En la actualidad, cada vez más, se aprenden en períodos de tiempo más breves, aunque más concentrados, en universidades o en sesiones de entrenamiento que ofrecen las empresas. Durante los últimos años, este tipo de formación ofrecido por las empresas ha crecido en gran medida (Kotter, 1988). Aparentemente, tanto las personas como las corporaciones interesadas en carreras empresariales han llegado a la conclusión de que este tipo de entrenamiento constituye un sistema para aprender los principios fundamentales de la dirección de empresas mejor que los métodos tradicionales.

2.5.2. Liderazgo efectivo en organizaciones complejas.

Un estudio realizado por Bennis (1993) en nueve empresas diferentes, sobre un grupo de directivos que habían conseguido éxito puede resumirse en: 1) una visión de lo que debería ser, un visión que tome en cuenta los legítimos intereses de las personas involucradas; 2) una estrategia para materializar dicha visión, estrategia que tome en cuenta todos los pertinentes factores ambientales y organizativos; 3) una red cooperativa de recursos, una poderosa coalición capaz de poner en práctica dicha estrategia; y 4) un grupo muy motivado de personas clave dentro de esa red, un grupo comprometido a convertir dicha visión en una realidad.

En otras palabras, en una gran empresa, el liderazgo efectivo parece compartir una serie de rasgos fundamentales: **una buena visión y una estrategia apoyadas en un suficiente nivel de motivación y de trabajo de equipo.**

2.5.3. Problemas del liderazgo en la empresa actual.

Aunque los detalles en cada empresa son característicos de cada una de ellas, los estudios que se han realizado y las pruebas obtenidas en distintos lugares (Thurow, 1991) indican que muchos rasgos pueden ser comunes a una serie de empresas que tienen un escaso potencial de liderazgo en altos ejecutivos, por lo que

nos pareció importante insertar a continuación dos cuadros que resumen de manera esquemática algunos problemas que se relacionan con nuestro trabajo:

CUADRO N°. 7

UN SÍNDROME HISTÓRICO A MENUDO ASOCIADO CON UN LIDERAZGO INADECUADO

ÉPOCA

- La empresa está en una posición sólida.
- Existe escasa intensidad competitiva en sus mercados.
- Como consecuencia la organización no necesita mucho liderazgo.
- Por ello, elabora unas prácticas y una cultura adecuadas para atraer y desarrollar sólo a unos cuantos líderes capaces.

- La empresa crece y se hace más compleja.
- La intensidad competitiva de sus mercados empieza a crecer significativamente.
- Aumenta, más allá de las posibilidades de la empresa de proporcionarlo, la necesidad de un fuerte liderazgo en muchos puestos de trabajo.
- Pero, como el rendimiento económico de la empresa no se deteriora de forma inmediata, se hace poco en relación con el problema de la falta de liderazgo.

- En un momento dado, el rendimiento económico decreciente de la empresa lleva a centrarse cada vez más en los resultados económicos a corto plazo y en los conflictos de carácter interno que resultan politizados.
- Aumentan las presiones económicas que se experimentan, a corto plazo dentro de la empresa y las presiones producidas por la estrechez de miras reinante, y comienzan a surgir un número cada vez mayor de políticas y prácticas.
- La políticas y prácticas a que dan lugar dichas fuerzas producen ejecutivos incapaces de proporcionar a la empresa el necesario liderazgo.

- Crece el vacío entre el liderazgo que necesita la empresa y aquel de que se dispone.
- Esto, a su vez, lleva a un peor rendimiento económico, que hace que crezcan las presiones económicas a corto plazo dentro de la empresa y que se recrudezca la estrechez de miras dentro de la misma.
- Esto, a su vez, afecta negativamente a los esfuerzos que se realizan para mejorar la calidad de los ejecutivos de la empresa.

CUADRO N°. 8

**CARACTERÍSTICAS NECESARIAS PARA PROPORCIONAR UN LIDERAZGO EFECTIVO
FRENTE A CARACTERÍSTICAS QUE SE ENCUENTRAN EN MUCHAS EMPRESAS**

		Características que son necesarias	Características reales
1.	Conocimiento de la industria y de la empresa	Relativamente amplio conocimiento de la industria, las funciones de la empresa y la propia empresa	Conocimiento limitado o especializado de la empresa, sus funciones y la industria
2.	Relaciones dentro de la empresa y de la industria	Conjunto relativamente amplio de buenas relaciones de trabajo dentro de la empresa y de la industria	Buenas relaciones laborales con los pocos subgrupos de gente con quienes ha trabajado
3.	Historia y reputación	Buen historial y reputación en amplio conjunto de actividades	Historial limitado y creíble para algunos, pero no para otros muchos
4.	Habilidad y talento	Mente aguda y gran talento para las relaciones interpersonales	Mixto: no tiene la misma fuerza en ambos terrenos, el intelectual y el de las relaciones interpersonales
5.	Valores personales	Gran honradez: valora todo y a todos los grupos	No siempre se valora a todos los grupos
6.	Motivación	Fuerte deseo de actuar como un líder	Cierto deseo de comportarse como un líder. Deseo de controlar.

FUENTE: Kotter, John. "Power and Influence Beyond Formal Authority" Nueva York, USA., Free Press, 1988.

2.5.4. Evaluación de la magnitud del problema: la falta de liderazgo.

No es raro tropezar con quejas sobre la falta de liderazgo, pero sí es difícil evaluar su exactitud. Cuando en las empresas se tiene una dirección inadecuada, puede ser: 1) porque no seleccionan ni contratan a suficiente número de personas con capacidad de liderazgo; 2) porque no desarrollan gran parte del potencial que poseen los empleados y/o 3) porque no son capaces de motivar (o permitir) a su gente para que actúen como verdaderos líderes (Thurow, 1991).

Lo anterior puede obedecer a una multitud de prácticas inadecuadas: la forma en que llevan la contratación de nuevos profesionistas de las distintas facultades universitarias, la escasa frecuencia con que transfieren a sus empleados de una a otra función o de una a otra División para darles mayor experiencia, la falta de consejo y apoyo por parte de los jefes y otras muchas (Conger, 1991).

Según Kotter (1988) la mayoría de las prácticas inadecuadas las crean dos fuerzas poderosas que actúan en el interior de las empresas: **presiones económicas a corto plazo y políticas estrechas de miras**, fuerzas que influyen tanto de forma directa, al condicionar el comportamiento de la dirección, como de forma indirecta, al determinar la cultura, la estructura y los sistemas de la empresa. Este **síndrome general** es un fenómeno relativamente reciente de un ambiente empresarial cambiante que exige cada vez más liderazgo, y de la incapacidad de algunas empresas (hasta el momento) para adaptarse con éxito a dicho ambiente (Kotter, 1988).

2.5.5. Prácticas que crean equipos de dirección mejores que la media existente.

Si se realiza una revisión de libros sobre dirección de empresas, liderazgo y recursos humanos, se pueden elaborar una serie de hipótesis sobre qué es lo más importante para crear un potencial de liderazgo superior en la dirección de empresas. Algunos autores estiman que la clave se halla en las normas de contratación de empleados, en conseguir las personas idóneas, y todo lo demás es una consecuencia de ello (Sikula, 1983). Otros se centran en el desarrollo, en proporcionar a las personas, cuando inician sus carreras, puestos de trabajo que supongan un reto para ellos, como consecuencia de lo cual surgirán y se irán formando los líderes (Mahon, 1991). Algunos mencionan ciertos sistemas formales, como la planificación de la sucesión, la identificación de las personas de gran potencial o las revisiones salariales (Armstrong, 1991). Otros sugieren que la clave se halla en prácticas más informales como la cantidad de apoyo y asesoramiento que se proporcione...(Hall, 1983).

Un intenso trabajo de campo realizado por Kotter (1988) en empresas norteamericanas —en el que aplicó un cuestionario que él llamo “Mejores Prácticas”— nos puede servir para contrastar el valor de tales hipótesis. Los resultados indican que, dichas empresas tienen como “secreto de su éxito”: un refinado esfuerzo por conseguir candidatos; un atractivo ambiente laboral; oportunidades que constituyen un reto personal; identificación en un principio de quienes tienen potencial para convertirse en líderes, y desarrollo planificado. En otras palabras, la información del estudio indica que ***ningún programa aislado o pequeñas prácticas son la clave para crear en la dirección de una empresa un potencial de liderazgo superior al promedio existente.***

Para concluir este punto, y tratando de interrelacionar las prácticas que se encuentran en las empresas con dirección superior, con los algunos de los requisitos personales para un liderazgo efectivo (los cuales fueron expuestos anteriormente en el punto 2.4.), se presenta el siguiente cuadro:

CUADRO N°. 9

CÓMO CREAN LAS PRÁCTICAS UN POTENCIAL DE LIDERAZGO EN LA DIRECCIÓN	
PRÁCTICAS QUE SE ENCUENTRAN EN LAS EMPRESAS CON DIRECCIÓN SUPERIOR A LA MEDIA	IMPACTO SOBRE LOS REQUISITOS PERSONALES PARA UN LIDERAZGO EFECTIVO
1. Un adecuado esfuerzo para conseguir candidatos.	Ayuda a conseguir un número suficiente de personas con un potencial básico de liderazgo, esto es, dotadas de honradez, inteligencia, empatía, energía, y un cierto impulso hacia el liderazgo.
2. Un ambiente laboral atractivo	
3. Oportunidades que entrañen un reto	Ayuda a conservar y a motivar a un número suficiente de tales personas.
4. Una pronta identificación del potencial y necesidades de desarrollo.	Ayuda a desarrollar en las personas una amplia comprensión de la industria y de la empresa y un gran número de buenas relaciones de trabajo, unos excelentes curriculum y reputaciones, así como mejores aptitudes de carácter intelectual e interpersonal.
5. Desarrollo planificado	

FUENTE: Kotter, John. "Power and Influence Beyond Formal Authority" Nueva York, USA., Free Press, 1988.

2.6. EL LIDERAZGO EN EL SIGLO XXI.

La función directiva, cada día más compleja, pasa en el presente por una laboriosa etapa de revisión y crítica. Lo que hoy y en el futuro se requiere son dirigentes, autoridades y jefes que motiven y dirijan a personas mejor informadas,

entrenadas y con más opciones. Se necesitan líderes que promuevan el arraigo, el sentido de pertenencia, y la colaboración libre y responsable hacia los resultados.

En este nuevo contexto, se requiere de nuevos líderes que a través de las organizaciones dirijan los esfuerzos humanos hacia una nueva sociedad, que deje de destruir el entorno ecológico, y que promueva nuevas formas de desarrollo económico y social para lograr sociedades más justas, desarrolladas y con mayor riqueza.

Como ya puntualizamos, el mundo está transformándose de tal manera y a tal velocidad, como no se había visto en la historia anteriormente, por lo que necesitamos —en lo relativo al liderazgo— a los nuevos visionarios que descubran los nuevos mundos y que descubran las nuevas etapas de la evolución del hombre.

Cualquiera que sea la misión concreta encomendada al líder/ejecutivo, éste ha de saber que dirigir no es trabajar "sobre el grupo" ni "para el grupo". Dirigir bien es siempre trabajar "con el grupo".

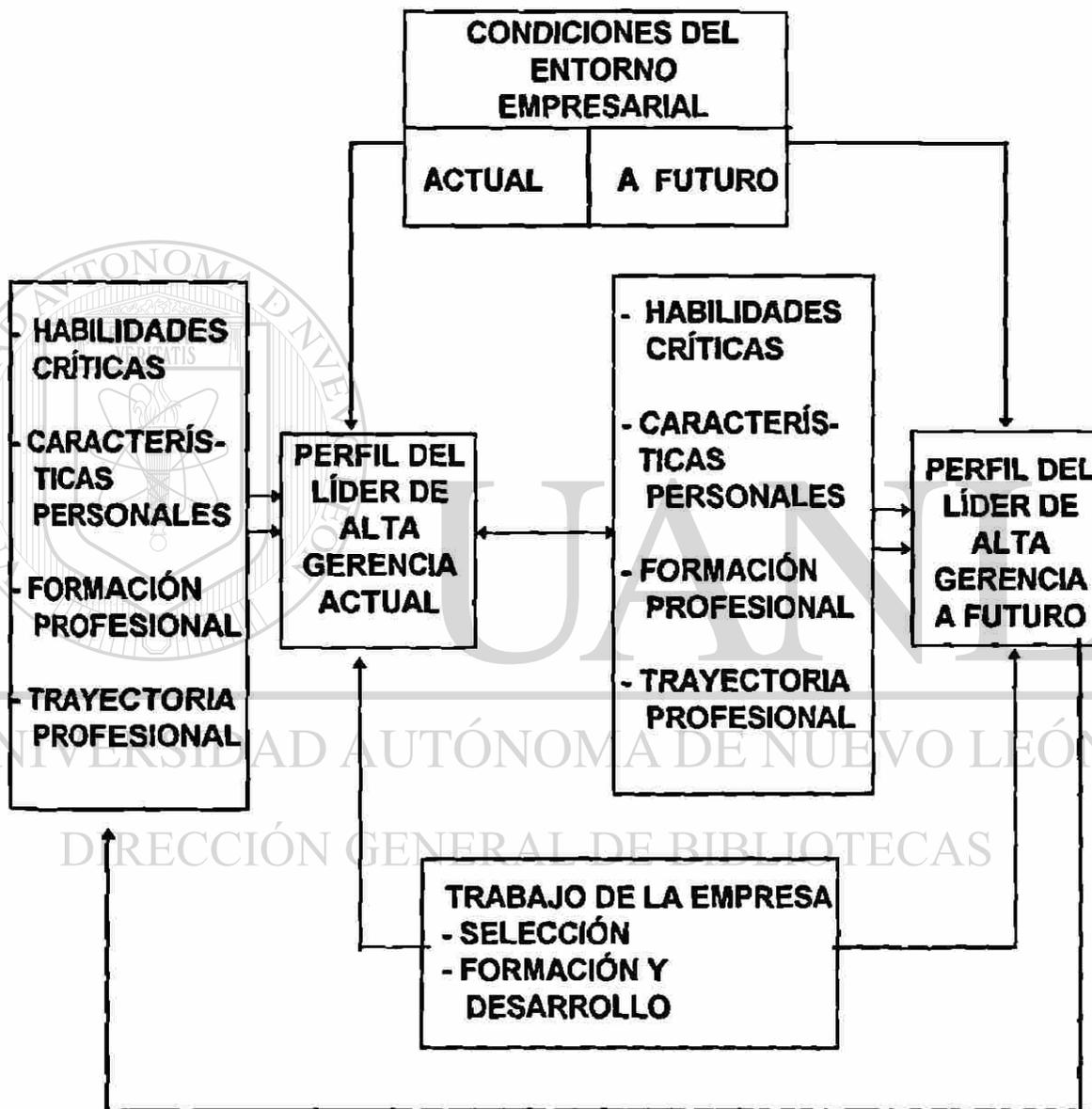
Por otra parte, la tarea de la educación será la de formar y propiciar el surgimiento de los nuevos dirigentes. Este líder del futuro será necesariamente un visionario que fundamente su actuar en una ética y en unos valores que trasciendan la esfera egoísta por el bien de todos.

Los líderes de las organizaciones del siglo XXI deberán conducir a sus empresas e instituciones hacia un mayor desarrollo tecnológico exigido por la competitividad y hacia un mayor desarrollo humano requerido por sus miembros, la sociedad y la misma tecnología.

Para la formación de estos nuevos dirigentes se deberá insistir en su formación filosófica y psicológica de tal manera que se conviertan en verdaderos especialistas en la conducción del espíritu y del potencial Humano (Casares, 1994).

MARCO TEÓRICO (TERCERA PARTE):

27. MODELO ESQUEMÁTICO DE LA INVESTIGACIÓN



En esta tercera parte del marco teórico se presenta un modelo esquemático de la investigación con la finalidad de que el lector pueda entender mejor como está constituida. A continuación se presenta la descripción del modelo.

2.7.1. DESCRIPCIÓN DEL MODELO.

CUADRO N°. 10

PERFIL DEL LÍDER DE ALTA GERENCIA					
Actual y el requerido para la primera década del siglo XXI					
ENTORNO EMPRESARIAL	HABILIDADES DIRECTIVAS CRÍTICAS	CARACTERÍSTICAS PERSONALES	FORMACIÓN PROFESIONAL	TRAYECTORIA PROFESIONAL	EMPRESA (sólo trabajo actual)
<ul style="list-style-type: none"> - Características - Retos 	<ul style="list-style-type: none"> - Pensamiento estratégico - Comunicación - Manejo del conflicto y la negociación - Desarrollo de seguidores - Trabajo en equipo - Manejo del poder - Cambio de estilo gerencial - Toma de decisiones - Planeación y administración del tiempo - Administración de la ambigüedad - Manejo de grupos - Control - Finanzas 	<ul style="list-style-type: none"> - Características y atributos personales - Requisitos personales - Característica de mayor desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> - Carrera - Nivel de estudios - Estudios de postgrado - Áreas de estudios de postgrado - Dominio de Idiomas - Estudios en el extranjero - Capacitación requerida 	<ul style="list-style-type: none"> - Área donde se comenzó a trabajar - Área donde se ha trabajado más - Área de trabajo actual - Áreas funcionales de mayor dominio - Área de mayor experiencia profesional requerida - Años de experiencia idóneos Experiencia internacional: <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia de trabajo en otros países - Viajes internacionales - Requisitos para desarrollar experiencias 	<ul style="list-style-type: none"> - Selección y contratación de personas de gran potencial - Planif. estratégica y de R.H. - Desarrollo de personas de gran potencial - Información suficiente sobre modelos de líder requerido

IDENTIFICACIÓN:

No. de encuesta
No. de Empresa
Edad

2.8. DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES.

En el modelo presentado se pueden detectar las variables de estudio de nuestra investigación, las cuales serán descritas a continuación:

2.8.1. VARIABLES DE IDENTIFICACIÓN.

En lo relativo a este apartado se seleccionaron únicamente dos variables consideradas como de identificación para el control de los casos estudiados: "número de entrevista" y "número de empresa", las cuales no aparecen en el análisis de datos.

2.8.2. EDAD.

La variable edad no es propiamente de identificación --aparece en este apartado por ser de carácter general y no tener lugar propio de acomodo--. Se consideró como conveniente incluirla (aunque no es determinante) con la idea de comparar sus resultados con otros estudios realizados sobre ejecutivos/líderes a nivel nacional y mundial.

A este respecto se puede puntualizar que, la edad promedio de los ejecutivos mexicanos, 44 años (Frech, 1991), es menor que la de los ejecutivos del resto del mundo de acuerdo a un estudio en el que se encuestó a 1000 ejecutivos, y donde se reportó una edad promedio de 47 años (Ely y McCormick, 1993).

Al mismo tiempo se observa una tendencia a que los altos puestos directivos sean ocupados por ejecutivos cada vez más jóvenes. En el estudio realizado por Moiron (1975) hace 20 años con ejecutivos mexicanos, el 40% de ellos tenía más de 55 años mientras que ahora este porcentaje es tan sólo del 13% (Frech, 1991).

2.8.3. ENTORNO EMPRESARIAL ACTUAL Y A FUTURO.

Dentro de este apartado se consideró importante investigar las características actuales del entorno empresarial que los líderes consideran como más relevantes y las que, según su opinión, serán las características más representativas para la primera década del siglo XXI, pues –como se había ya comentado en anteriores páginas de esta tesis–, dicho entorno es considerado fundamental en los escenarios de trabajo en donde se desarrollan las funciones directivas (Cavazos, 1996).

En este mismo renglón se incluyeron las variables “principal reto actual” y “principal reto a futuro”, por considerar que los líderes de alta gerencia deben estar conscientes de los retos que requieren vencer en su vida laboral (Cavazos, 1996).

2.8.4. HABILIDADES DIRECTIVAS CRÍTICAS.

Las habilidades (y conocimientos) que posean los hombres y mujeres que trabajan en una organización serán la ventaja competitiva de la empresa en el siglo XXI (Thurow, 1991); por lo que se consideró relevante identificar, entre la población entrevistada, el grado de aplicación y desarrollo actual de las habilidades que fueron consideradas como críticas, así como el grado de aplicación y desarrollo que los propios líderes consideran necesario lograr a futuro, en lo relativo a dichas habilidades, para ser más competitivos.

Las habilidades críticas contempladas en este trabajo se han definido tanto en base a las expectativas y experiencias directivas de nuestros informantes clave (líderes de alta gerencia y consultores especialistas), como a partir de información relevante proveniente de literatura especializada.

2.8.4.1. Pensamiento estratégico.

Se consideraron en primer lugar las habilidades relacionadas con el pensamiento estratégico.

Por pensar estratégicamente entendemos la capacidad de visualizar con cierto grado de realidad y considerando el mayor número de variables posible, escenarios futuros, con el fin de prever y preparar el desenvolvimiento posible de la empresa, de un equipo de trabajo o de una persona.

Así, las habilidades básicas consideradas en este ámbito son la de pensar conceptual y holísticamente, la de percibir y prever plazos, la de sintetizar y relacionar cada decisión y acción concreta con el propósito general y la visión de la empresa (Campoy, 1991).

2.8.4.2. Comunicación.

En segundo lugar se tomó en cuenta la comunicación, es decir, las habilidades comunicativas como la claridad, la asertividad, la escucha, la posibilidad de conceptualizar y expresarse correcta y oportunamente a través de imágenes comprensibles para los demás. En este rubro se incluye tanto la posibilidad de establecer una comunicación efectiva a nivel comprensión como en el nivel más profundo que se relaciona con la aceptación y el compromiso con lo comunicado (Robbins, 1995).

2.8.4.3. El manejo del conflicto y la negociación.

Se juzgó conveniente incluir el manejo del conflicto y la negociación por su importancia en las actuales organizaciones (Rodríguez, 1991).

Podemos definir el conflicto como un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra le ha afectado de manera negativa, alguno de sus intereses (Robbins, 1995). Esta definición es así de amplia a propósito, abarca toda una gama de conflictos que afectan a las personas en las organizaciones y con las que el directivo tiene que "luchar": incompatibilidad de metas, diferencias en la interpretación de hechos, desacuerdos a causa de expectativas conductuales y demás.

En la misma línea de ideas, la negociación es concebida como el proceso mediante el cual dos partes o más intercambian bienes o servicios y tratan de convenir un tipo de cambio por ello (Wall, 1985). Las negociaciones invaden las interacciones de los líderes con los miembros de su grupo, así como con otras organizaciones, por lo que es relevante el conocer que tan orientados están a negociar constructiva y positivamente, es decir con un enfoque ganar-ganar e investigar que tan necesario lo consideran para el futuro líder de las organizaciones del siglo XXI.

2.8.4.4. Desarrollo de seguidores.

En este punto se tomaron en cuenta las habilidades relativas al estímulo del desarrollo de otros, todas aquellas que se relacionan con la posibilidad de influir positivamente en los demás, de facilitar el desarrollo y el pleno aprovechamiento de sus potencialidades (Campoy, 1991).

Las habilidades formativas y de retroalimentación sobre el desempeño, la de confrontar a partir de las potencialidades –y no de las carencias– del colaborador y las de propiciar su motivación, su productividad y su participación, están incluidas en este rubro.

2.8.4.5. Trabajo en equipo.

Las habilidades relacionadas con el establecimiento, participación y optimización del potencial de un equipo de trabajo constituyen, por su importancia, un siguiente nivel de análisis.

Entre ellos se consideran especialmente la habilidad para reconocer el potencial de un equipo de trabajo y de orientarlo en función de su propósito, la de involucrar a cada participante del mismo según sus capacidades y expectativas y lograr una multiplicación sinérgica de sus aportaciones.

A este respecto cabe aclarar que en la actualidad, las instituciones, como se explicó en páginas anteriores, sienten continuamente los efectos de la dinámica del cambio. Los equipos de trabajo han aparecido en diversas organizaciones con el propósito de enfrentar el riesgo de un entorno pleno de incertidumbre y de responder a las necesidades de los individuos (Díaz, 1988).

2.8.4.6. Manejo del poder.

En este ámbito se busca fundamentalmente saber la forma en que los líderes/ejecutivos actuales utilizan el poder organizacional para influir en otros y no para imponerse. Es decir, qué tanto se sirven del convencimiento para lograr la colaboración de su gente, cuál es su capacidad de influirlos.

Es importante señalar que el poder es la base del impacto e influencia del líder sobre el seguidor. Para un liderazgo efectivo el punto clave está en que el seguidor perciba en quien intenta dirigirlo o influenciarlo en algún sentido, un poder (Rodríguez, 1988).

2.8.4.7. Cambio de estilo gerencial.

Con esta variable se pensó en validar, en forma general, el uso que los directivos actuales hacen del liderazgo situacional⁷ incluyendo en nuestra investigación la habilidad de “cambiar el estilo gerencial” para estar acorde con la ocasión, así como conocer la perspectiva para su uso a futuro.

2.8.4.8. Toma de decisiones individual.

La toma de decisiones es una de las tareas más importantes de los ejecutivos, en consecuencia merece un tratamiento especial en toda exposición sobre el ejecutivo eficiente (Drucker, 1989).

Todo ejecutivo eficiente, toma efectivas decisiones y las adopta bajo la forma de un proceso sistemático, en el que intervienen elementos claramente definidos, a través de una precisa sucesión de etapas (Drucker, 1989).

Las decisiones efectivas se sustentan en el más alto nivel conceptual, por lo que en este apartado se incluye la capacidad del líder de comprometerse con las decisiones propias y con sus consecuencias.

2.8.4.9. La toma de decisiones en grupo.

Al ser tan importante en el desempeño de la función directiva la toma de decisiones se resolvió plantearla desde dos enfoques –el individual y el grupal– pues el análisis de la literatura y los comentarios de nuestros informantes clave nos indicaron que presentan grados de diferencia en su aplicación y desarrollo.

⁷ Explicado con amplitud en el punto 2.1.3.

Los grupos son un vehículo estupendo para llevar a cabo muchos de los pasos del proceso para tomar decisiones. Son fuente tanto de la amplitud como de la profundidad de las aportaciones para reunir información. Cuando la situación última es convenida, el grupo contará con más personas que respalden y apliquen la decisión (Robbins, 1995).

Tanto las decisiones personales como las decisiones en grupos tienen sus ventajas. Ninguna de las dos son ideales para todas las situaciones (Robbins, 1995) por lo que ambas deben ser aplicadas —dependiendo de la situación— tanto en el contexto actual como en el futuro.

2.8.4.10. Planeación y administración del tiempo.

Las habilidades relativas a la planeación y a la administración del tiempo se consideraron de suma importancia para nuestra investigación, en donde se contemplan como un recurso limitado y de valor inapreciable para la función directiva (Drucker, 1989).

Casi todas las exposiciones relacionadas con las tareas directivas comienzan aconsejando la planificación de su trabajo. A este respecto Drucker (1989) asegura que el ejecutivo eficiente, no empieza a actuar antes de verificar su tiempo y no planifica antes de aclarar el sentido real de éste. Luego intenta manejarlo y elimina toda demanda improductiva de su tiempo.

Drucker continúa diciendo que cuanto más alto sea el nivel del ejecutivo, mayores serán las demandas que la organización hará sobre su tiempo.

Todo lo anterior nos proporciona idea de lo relevante de estas habilidades y de lo necesario de su estudio.

2.8.4.11. Administración de la ambigüedad.

Por administración de la ambigüedad entendemos la capacidad para administrar en la complejidad y el caos.

Según Warren Bennis (1993) los líderes aprenden haciendo, aprenden donde hay dificultades, donde la tarea no está programada, donde el trabajo se realiza por primera vez.

Por otra parte, aprender a dirigir es aprender a manejar el cambio. El líder que no evoluciona y se ajusta al cambio externo, tarde o temprano se estancará. La adversidad, es entonces, un factor vital en el desarrollo del líder (Bennis, 1993).

En situaciones críticas dentro de las organizaciones muchas veces las decisiones tomadas son de pánico, con una evaluación parcial de las situaciones y actuando más por impulso que por razonamiento. En los tiempos difíciles es cuando se conoce mejor a los dirigentes y a las empresas, lo que hagan en ese momento nos dice más de su personalidad que en cualquier otro momento (Castillo, 1996).

Pero si bien, las decisiones de pánico son una forma de actuar precipitada frente a circunstancias adversas, sin embargo, existen líderes previsores que anticipan las condiciones de un mercado y deciden iniciar en forma consciente un cambio para llevar a su organización a una nueva condición deseada.

Las organizaciones se deben distinguir por una adecuada planeación que incluya el análisis de las tendencias del mercado, el comportamiento financiero y los recursos humanos disponibles (Castillo, 1996).

Tomando en cuenta lo anterior, así como la gran complejidad del entorno actual y la que se espera a futuro, se consideró la conveniencia de incluir en la investigación la administración de la ambigüedad como variable de estudio.

2.8.4.12. Manejo de grupos.

En lo relativo a las habilidades para la interdependencia y manejo de grupos se incluye la posibilidad de conocer —ya sea de manera racional o intuitiva— los procesos humanos de grupo que influyen en la organización.

Campoy (1991) piensa que gran parte del éxito directivo depende de la capacidad de empatizar y de facilitar el trabajo de los grupos, así como de lograr que sean interdependientes.

La tendencia a valorar los grupos representa una concientización y reconocimiento de que la involucración de los empleados puede ser la clave para una mejora de la productividad. Los líderes de alta gerencia están reconociendo el hecho de que "el personal apoya lo que ayuda a crecer" (Rees, 1995).

Las organizaciones se han dado cuenta de que los grupos de trabajo responden mejor que las jerarquías tradicionales a las demandas de un mercado más competitivo. La gran velocidad de los cambios requiere respuestas más rápidas y organizaciones más flexibles. Las tecnologías constantemente cambiantes provocan la obsolescencia de las organizaciones y sus estructuras. La intensa competencia mundial impulsa a las empresas a usar sus recursos en forma más eficiente. Los grupos con su flexibilidad y potencial de enfoques pueden satisfacer esta necesidad (Rees, 1995). Por ello los directivos requieren imprescindiblemente poseer la habilidad de interdependencia y manejo de grupos.

2.8.4.13. Control.

Con la introducción de esta variable de estudio se pretendió evaluar el grado actual en que el líder se asegura de que se interpreten, comprendan y apliquen las políticas relativas y particulares de la empresa (y no el grado en que se usa el control como poder), y en qué grado, en opinión a la población entrevistada deberá ser aplicado en las futuras organizaciones de la primera década del próximo milenio.

A este respecto, es conveniente aclarar que el control es vital si una empresa ha de mantenerse en condiciones de equilibrio y hacer cuanto sea necesario para adaptarse a los cambios del entorno. Para saber lo que debe hacer, la organización ha de recibir constantemente información sobre los acontecimientos internos y externos (Lundgren, 1990).

2.8.4.14. Finanzas.

Para nuestra investigación la habilidad financiera se refiere a saber agregar valor al negocio en función de costos y rentabilidad y fue incluida en el estudio porque se considera que, actualmente es una habilidad prioritaria de todos los líderes de alta gerencia y no sólo de los directores del área de finanzas.

2.8.5. CARACTERÍSTICAS Y ATRIBUTOS PERSONALES ACTUALES Y LOS REQUERIDOS EN LA PRIMERA DÉCADA DEL PRÓXIMO MILENIO.

En nuestros días se considera que los líderes poseen ciertas características que son representativas y necesarias para responder a los requerimientos actuales de las diferentes organizaciones. Por ello, y por la naturaleza propia de nuestro trabajo, el estudio de las características y atributos personales fue juzgado de importancia capital.

En este apartado se seleccionaron una serie de características para lo que – al igual que en lo relativo a habilidades críticas y por la dificultad que reviste la amplia gama que existe–, se requirió de la ayuda de los informantes clave y de consultores especialistas en el tema, además de algunos libros que tocan lo relativo a este renglón. De su revisión exhaustiva se configuró el siguiente cuadro con 30 características y/o atributos:

CUADRO N°. 11

Activo	Flexible
Analítico	Inteligente
Con empuje	Imaginativo
Creativo	Intuitivo
Colaborador	Leal
Diplomático	Líder
Ético	Íntegro
Emprendedor	Objetivo
Exigente	Organizado
Entusiasta	Persuasivo
De amplio criterio	Visionario
Captador de oportunidades	Buena condición física
Motivador	Alta competencia técnica
Innovador	Inspirador
Estratega	Tomador de riesgos

Esta lista nos proporcionó la base para realizar el estudio de las características y/o atributos que mejor describen a las personas entrevistadas en su actuación como líderes actualmente (y que ellos mismos consideran que les ha permitido tener éxito), así como su opinión sobre las características que deberá poseer el futuro líder de alta gerencia para ejercer un liderazgo competitivo.

Tratando de lograr una mayor visión en lo relativo a la opinión de los líderes, en este punto se incluyó la variable "característica que requiere mayor desarrollo", además de analizar algunos requisitos personales necesarios para aportar un liderazgo competitivo en puestos de alta dirección⁸.

⁸ Los cuales fueron tratados en la segunda parte del marco teórico en el punto 2.5.1.1.

2.8.6. FORMACIÓN PROFESIONAL.

La formación académica sólida es determinante para que los líderes de alta gerencia sean competitivos –en ella se finca mucho de su efectividad– y, seguramente seguirá siendo una de las más grandes prioridades para el líder de la primera década del tercer milenio, por lo que se consideró útil incluir las siguientes variables de estudio para investigar este rubro entre la población entrevistada.

2.8.6.1. Carrera.

Se juzgó interesante conocer la carrera básica de los líderes/ejecutivos investigados y, así mismo, conocer su opinión sobre cuál será la carrera profesional (rama) deseable para los líderes de alta gerencia del futuro.

A este respecto, Thurow (1991) afirma que una de las principales ventajas competitivas del siglo XXI se basa en los conocimientos técnicos con los que cuentan las personas y en la tecnología, y destaca la diferencia que existe en la preparación profesional entre los ejecutivos de Europa y Japón en contraste con la de Estados Unidos.

Del mismo modo, en un estudio realizado en nuestro país por Frech (1991) se encontró que la mayor parte de los ejecutivos mexicanos de alto nivel tienen formación profesional en alguna área de ingeniería. Para ilustrar los resultados de ambos estudios se presenta el siguiente cuadro:

CUADRO N°. 12

	MÉXICO 1991	EUROPA Y JAPÓN 1991	E. U. 1991
INGENIERÍA	53%	70%	30%
LICENCIATURA	47%	30%	70%

2.8.6.2. Nivel de estudios.

Debido a lo trascendente de la preparación de un directivo, se incluyó la variable nivel de estudios más alto en la actualidad y cuál será el requerido por los líderes de alta gerencia de las organizaciones del siglo XXI, según la tendencia de opinión.

Cabe puntualizar que la preparación académica de los ejecutivos mexicanos es considerada muy superior a la de la población en general (en el estudio de Frech (1991) se encontró que el 96% de los ejecutivos tienen estudios al menos de nivel licenciatura), pues en México solamente el 6% de la población mayor de 24 años cursó estudios a nivel preparatoria (INEGI, 1993).

2.8.6.3. Área de estudios de postgrado.

La variable que nos ocupa se incluyó con la idea de poder conocer cuáles son las principales áreas en que se tienen estudios de maestría y cuáles son las áreas, que en opinión a la población entrevistada, serán las deseables para un líder efectivo de alta gerencia.

En relación con esto se puede plantear que, en la investigación efectuada por Thurow (1991) con líderes/ejecutivos de alta gerencia norteamericanos se encontró que la mayoría de los que cursaron estudios de postgrado lo hicieron en áreas de administración.

2.8.6.4. Idiomas.

De acuerdo al estudio de Ely y McCormick (1993) realizado con ejecutivos de distintos países, el 70% de ellos mencionó que el conocimiento de aspectos específicos de los países a los que se viaja, es elemental para tener éxito a nivel

internacional en el entorno empresarial. Uno de esos aspectos específicos es precisamente el idioma.

Ciertamente el dominio de idiomas es considerado como prioritario en la actualidad para cualquier líder de una organización, y las tendencias nos muestran que lo seguirá siendo, razón por la cual se incluyó como parte de la investigación.

2.8.6.5. Estudios en el extranjero.

Nos pareció muy provechoso conocer la importancia que, en opinión de los líderes/ejecutivos, se le dará en el futuro (principios del próximo milenio) a realizar estudios en otros países y comparar además con el porcentaje de ejecutivos que actualmente han realizado estudios en el extranjero.

2.8.6.6. Capacitación específica en los líderes de las organizaciones de principios del próximo milenio.

Con miras a tener más completa la opinión sobre el esquema de formación profesional requerida por los líderes a futuro para ser altamente competitivos, se incluyó esta variable de estudio.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

2.8.7. TRAYECTORIA PROFESIONAL.

Contar con la experiencia y conocimientos en áreas funcionales específicas es un factor importante para que los ejecutivos tengan éxito a nivel nacional e internacional.

De acuerdo a los resultados del estudio que realizaron Ely y McCormick (1993) con ejecutivos de diversos países, el 70% de ellos cuenta con experiencia en alguna área funcional específica tal como Finanzas, Mercadotecnia, Ingeniería, así como con el dominio de algún idioma (aparte del español).

La trayectoria profesional se describió en el presente trabajo considerando, en primera instancia, tres etapas:

2.8.7.1. Área donde se comenzó a trabajar;

- Área donde se ha trabajado más;
- Área donde trabajan actualmente los líderes/ejecutivos entrevistados y, en segunda, investigando el:

2.8.7.2. Área de mayor dominio y/o experiencia actual y de acuerdo a la opinión de los líderes las requeridas a futuro; y

- El área de mayor experiencia profesional que deberá tener un líder de alta gerencia para ser competitivo.

Aquí podemos precisar que actualmente se observa que la tendencia respecto a las áreas funcionales claves de rápido ascenso a la alta administración está cambiando. Por ejemplo, en los Estados Unidos el área de producción ha dejado de ser la ruta o el mejor camino para llegar a la cima: en resultados de un estudio realizado en 1991 por "Fortune"⁹ en 500 empresas, se encontró que el 30% de los directores generales o presidentes de consejo encuestados habían iniciado su carrera en Mercadotecnia, el 25% en Finanzas, 24% en Administración General y sólo el 4% en el área de Producción. No sería extraño que en un futuro las áreas donde los altos ejecutivos se inician, o adquieren gran parte de su experiencia profesional, cambien de manera similar en México y otros países, siguiendo la tendencia marcada por los ejecutivos de Estados Unidos.

2.8.7.3. Años de experiencia idóneos para un puesto directivo.

Tratando de completar el esquema en cuanto al rubro "experiencia profesional" se incluyó esta variable que nos indica el tiempo que, en opinión a la población entrevistada, se requiere para ser líder de alta gerencia competitivo.

⁹ Citado por Thurow (1991).

2.8.7.4. Experiencia internacional.

El desconocimiento y la falta de comprensión de la cultura de otros países en donde los ejecutivos tienen que interactuar son algunas de las principales causas del fracaso de algunos de éstos cuando son transferidos a trabajar en el extranjero o cuando, como parte de sus funciones, deben interactuar con ejecutivos de otros países (Ely y McCormick, 1993).

En Monterrey, la relativamente reciente apertura comercial y la relevancia que han cobrado los intercambios comerciales con otros países, demandan de los ejecutivos una amplia experiencia internacional.

En este estudio se analiza la experiencia internacional actual y la requerida por los líderes/ejecutivos de principios del próximo milenio a través de :

⇒ **Experiencia de trabajo en otros países** (si se tiene) y la opinión sobre si se requiere como indispensable para adquirir mayor y mejor experiencia por los líderes del futuro, además de,

⇒ **Frecuencia con la que se realizan viajes internacionales** y la opinión sobre lo indispensable de que los líderes de alta gerencia de principios del nuevo milenio realicen viajes de este tipo como parte de su trayectoria profesional.

Estos se consideraron como algunos de los medios a través de los cuales un ejecutivo adquiere un conocimiento más amplio acerca de la cultura de otros países.

2.8.7.5. Requisitos para adquirir y desarrollar experiencia.

Con el único objeto de enriquecer este trabajo y validar lo expuesto por algunos investigadores, en el presente apartado se incluye el estudio de una serie

de requisitos para adquirir y desarrollar experiencias, mismos que fueron abordados en la primera parte del marco teórico¹⁰.

2.8.8. TRABAJO DE LA EMPRESA.

Por su importancia se incluyeron en la investigación algunas variables de estudio relacionadas con el trabajo que realiza la empresa en los relativo a sus recursos ejecutivos.

Cabe señalar que, según Conger (1991), una de las grandes tragedias de la administración actual es la carencia de verdadero liderazgo en muchas de las organizaciones. El liderazgo no es, de acuerdo a Conger, una capacidad mágica que posea un puñado limitado de personas; más bien, la capacidad y el deseo de liderar se pierde con frecuencia por la falta de oportunidades, por la poca inversión en el proceso y por las pocas recompensas para estimular su crecimiento. Es, entonces, cuestión de despertar, desarrollar y estimular estas capacidades latentes. Con frecuencia muchas organizaciones empero, hacen lo contrario y activamente desestimulan las destrezas del liderazgo por su descuido benigno y su preocupación por "administrar" y por la preservación del "statu quo". El precio que pagan es la pérdida de mucho liderazgo potencial (Kotter, 1988).

2.8.8.1. Selección y contratación de personas de gran potencial.

Partiendo de que las organizaciones exitosas deben de empezar a desarrollar el liderazgo en el momento de la selección de su personal y de ahí en adelante las experiencias en el trabajo y el entrenamiento y desarrollo deben trabajar aunadas para reforzar y promover las capacidades del liderazgo, nos pareció adecuado investigar la percepción de los líderes en lo referente al trabajo que realiza la empresa en el rubro de selección y contratación de personas de gran potencial.

¹⁰ En el punto 2.3.2.

2.8.8.2. Planificación estratégica empresarial y de recursos humanos.

Otra variable importante a investigar es la tendencia de opinión de los líderes sobre el grado en que los procesos de planificación estratégica empresarial y de recursos humanos ayudan a aclarar qué tipo de empresa existirá en el futuro y la cantidad de puestos que se tendrán que cubrir, con las personas idóneas para los mismos.

2.8.8.3. Desarrollo de empleados de gran potencial.

El objetivo básico inmediato del desarrollo de los individuos que configuran una organización, es elevar el nivel de efectividad, mejorando la realización de sus trabajos. Como resultado de este esfuerzo, se inicia el desarrollo y se crea la oportunidad de estimular el potencial del futuro trabajo del individuo.

El objetivo a largo plazo es preparar a las personas con potencial reconocido para avanzar y asumir responsabilidades proporcionadas a su capacidad. Ambos objetivos son importantes (Bittel, 1991), por ello nos pareció necesario incluir en el estudio el "desarrollo de empleados de gran potencial" para conocer la tendencia de opinión sobre la calificación a este tipo de trabajo realizado por las empresas.

2.8.8.4. Conocimiento de los modelos de líder por parte de la empresa.

Finalmente se consideró oportuno indagar la opinión que la población entrevistada tiene en lo relativo a la suficiente información que la empresa posee sobre los modelos del líder que requiere y el proceso para desarrollarlos. Aquí es adecuado explicar que, si bien la idea está direccionada con un enfoque muy amplio, es precisamente porque se busca conocer la percepción general.

- 2) El crecimiento, la diversificación, la expansión universal y el desarrollo tecnológico que han hecho que los negocios aumenten constantemente en complejidad.

Lo anterior permite plantear, por un lado, que los retos a que se enfrentan los líderes situados en la cúspide de las organizaciones complejas parece, a veces, insuperable, y por otro, que en un medio intensamente competitivo, en el que el potencial para identificar y llevar a la práctica cambios inteligentes y para conseguir un rendimiento superior es fundamental para los resultados de la empresa, la capacidad de la gerencia para proporcionar liderazgo de calidad adquiere un significado completamente nuevo y diferente.

En este contexto se resalta la importancia de estudiar el perfil del líder de alta gerencia requerido en las organizaciones complejas, con el objeto de estar en condiciones de formar y desarrollar dicho perfil. Lo anterior es importante tanto para el líder en forma individual, como para la empresa que podrá de esta manera definir acciones con rumbo en lo referente al desarrollo de sus líderes.

1.2. OBJETIVOS E HIPÓTESIS

- OBJETIVOS

El propósito primordial de este estudio consiste en investigar: las principales características personales, habilidades directivas críticas, formación profesional y trayectoria profesional actuales y las requeridas por los líderes de alta gerencia en organizaciones complejas del área metropolitana de Monterrey, para estar en sintonía con las demandas de las empresas en el inicio del próximo milenio. Con ello se pretende:

a) Validar el grado en que organizaciones clave del grupo industrial de Monterrey han habilitado a sus líderes para enfrentar a las empresas del año 2000.

b) Brindar a líderes y a empresas de Monterrey información que les permita revisar y analizar el perfil del líder que se requiere en las organizaciones complejas, con la finalidad de que estén en posibilidad de reorientar acciones para enfrentar los retos de la nueva época con eficiencia y eficacia.

- HIPÓTESIS

H1: Las organizaciones en los inicios del siglo XXI requerirán de líderes de alta gerencia con un perfil de alta competitividad en lo relativo a las principales habilidades directivas críticas, características personales y formación y trayectoria profesional, que les permita enfrentar los retos en sus nuevos escenarios de trabajo.

H2: Las organizaciones complejas actuales, por lo general, no tienen la información suficiente sobre los modelos de líder que necesitan y el proceso para formarlos y desarrollarlos.

1.3. CONTENIDO DE LA TESIS POR CAPÍTULO.

Para abordar la problemática de investigación de esta tesis se presentan cuatro capítulos: el capítulo 1 lo destinamos a la introducción, donde se incluye además de la presente sección –insertada con la finalidad de plantear una visión panorámica y rápida del estudio– el marco situacional y la importancia de la investigación, los objetivos y las hipótesis.

En el capítulo 2 se presenta el marco teórico, el cual, por la naturaleza de nuestro trabajo y por ser el capítulo que proporciona la sustentación teórica, nos pareció conveniente dividirlo en tres partes para dar una mejor dimensión a la

información. En forma general, en la primera se aborda el liderazgo y el líder, en la segunda parte el entorno empresarial y el liderazgo en nuestros días y en la tercera se maneja un modelo esquemático de la investigación y la descripción de las variables. El contenido de cada uno de estos apartados es el siguiente:

En la primera parte del marco teórico se comienza por considerar la transición de las teorías del liderazgo, tratándose cuatro enfoques surgidos dentro del estudio del mismo. En este sentido planteamos que: el primer enfoque que intentó explicar cómo es un líder efectivo, pretendía encontrar rasgos universales de personalidad que los líderes tuvieran más que los no líderes. El segundo pretendía explicar el liderazgo en términos de la conducta que observaba una persona. Los dos enfoques se consideran "salidas en falso" porque se basaron en una concepción del liderazgo equivocada y simplista (Vroom, 1974). El tercero recurría a los modelos de contingencia para explicar las fallas de las teorías anteriores del liderazgo para conciliar e integrar los múltiples resultados de las investigaciones. En fecha más reciente, la atención ha vuelto a los rasgos que implícitamente maneja la gente cuando se refiere a un líder. Esta corriente propone que el liderazgo es tanto estilo –proyectar el aspecto del líder– como contenido (Robbins, 1993).

Un siguiente punto a tratar dentro del mismo apartado es la naturaleza del liderazgo, en el cual se realiza la tarea de conceptualizarlo tomando en cuenta las dos definiciones que más nos parecieron de acuerdo al enfoque de nuestro trabajo. En seguida se diferencian los términos liderazgo y dirección y se abordan los tipos de poder. Una parte medular es conceptualizar al líder para poder percibir sus distintas dimensiones, aquí se plantea –además de otras definiciones–, la definición de líder/ejecutivo que es de suma importancia para nuestra investigación. Más adelante nos introducimos a tratar de caracterizar al líder de alta gerencia con sus atributos, características y factores de éxito, así como los atributos del directivo mexicano.

En la segunda parte del marco teórico, constituido por lo relativo al entorno empresarial y liderazgo, se aborda en primera instancia lo concerniente a los cambios en el medio ambiente empresarial: el entorno mundial, el nacional y los retos y oportunidades que se esperan para las empresas de Monterrey, que son puntos determinantes en la tarea propuesta. En seguida se describen las características necesarias para aportar un liderazgo efectivo en nuestros días, además de abordar el liderazgo efectivo en las organizaciones complejas y los grandes problemas de la empresa actual, haciéndose una evaluación del problema de la falta de liderazgo. En el siguiente espacio se realiza un breve análisis de las prácticas que crean equipos de dirección mejores que la media existente.

En la tercera parte del capítulo se presenta un modelo esquemático de la investigación tratando de facilitar al lector la comprensión de las dimensiones estudiadas y las perspectivas de las mismas, se describe dicho modelo y cada una de las variables involucradas en el estudio, dándoles una sustentación teórica.

En el capítulo 3 se aborda la metodología de la investigación. Aquí se describen las bases en las que nos apoyamos para la realización de nuestros objetivos. Se incluyó la información necesaria para que el lector tuviera una idea de los pasos para la operacionalización de la problemática.

Con el propósito de presentar la información recabada en la investigación, en el capítulo 4 se analizan los datos obtenidos de acuerdo a nuestro modelo. La parte final de esta tesis está constituida por las conclusiones generales del estudio, las conclusiones y recomendaciones, las consideraciones finales, la bibliografía y un apartado de anexos.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO (PRIMERA PARTE)

LIDERAZGO Y LÍDER

2.1. TRANSICIÓN DE LAS TEORÍAS DEL LIDERAZGO.

Una de las primeras tareas a realizar cuando se aborda algún objeto de estudio, es establecer la definición de los conceptos más importantes. Sin embargo, en el caso del liderazgo, no es posible realizar esta tarea sin primero revisar, aunque sea de manera breve, los primeros enfoques sobre el tema.

Como sucede en el campo de la interacción humana en grupos, existen diferentes puntos de vista sobre una misma problemática estudiada. Cada punto de vista tiene apoyos que van desde investigaciones que corroboran supuestos establecidos, hasta proposiciones que requieren de verificación.

El análisis del liderazgo no está exento de este problema. Existen varias concepciones de lo que es el liderazgo, cada una de las cuales es propuesta y es defendida bajo los criterios de autores que están de acuerdo con ellas. En este sentido, se tratarán primero las cuatro principales vertientes teórico-prácticas que han surgido dentro del estudio del liderazgo, tratando de plantear un panorama general.

2.1.1. El liderazgo como rasgo de personalidad.

Uno de los primeros puntos de vista sobre el liderazgo, que fue muy popular hasta la mitad de los años cuarenta, es el que lo considera como un atributo

inherente al individuo. La habilidad del liderazgo se ve como un rasgo o característica de la personalidad. El exponente principal de la "psicología de los rasgos" es Gordon W. Allport (1965), quien establece que un rasgo es un componente neurológico y psíquico heredado.

Este punto de vista, que plantea un origen constitucional de los rasgos, se ha combinado con una influencia ambientalista. Wishart (1975), por ejemplo, comenta que un rasgo es una característica individual en la acción, el pensamiento o sentimiento que se hereda o se adquiere.

Como se puede apreciar, Wishart, a diferencia de Allport, hace alusión principalmente a que los rasgos se heredan, pero también da lugar a la posibilidad de que sean adquiridos mediante la interacción con la sociedad. Esto significa que existen diferencias en la forma en que se conceptualiza o adquiere un rasgo.

En cuanto al liderazgo en relación a su origen como un componente constitucional heredado (rasgo), han existido críticas, puesto que no es posible que el liderazgo sea un producto único de las características individuales de una persona (Hall, 1983), además de que se debe considerar también la situación en que se da el liderazgo.

Blum (1988) por ejemplo, realizó una amplia crítica en cuanto al enfoque de los rasgos basándose en puntualizar, por una parte, que éstos pueden ser increíblemente grandes en número, y por otra, que desafortunadamente la teoría no brinda aportes con respecto a la dinámica del proceso que nos ocupa.

Sin embargo, es importante mencionar que aún cuando Blum critica los rasgos como explicatorios de la habilidad del liderazgo, reconoce que esta teoría ha brindado información que ha sido importante para el avance de su estudio.

2.1.2. Enfoque conductual.

En esta segunda corriente las investigaciones se dirigieron a las conductas que adoptaban líderes concretos. Se tenía la esperanza de que el enfoque conductual no sólo ofreciera respuestas más definitivas sobre la naturaleza del liderazgo sino que, en caso de tener éxito, también produjera implicaciones prácticas muy diferentes a las del enfoque de los rasgos. Si los estudios de la conducta encontraran determinantes medulares de la conducta de los líderes, se podría preparar a las personas para que fueran líderes.

2.1.2.1. Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio y de la Universidad de Michigan.

De las teorías de la conducta, la más amplia y rebatida surgió de investigaciones iniciadas en la Universidad Estatal de Ohio a finales de la década de 1940 (Fisher, 1988). Estos investigadores pretendían identificar las dimensiones independientes de la conducta de un líder. Partieron de más de mil dimensiones y, con el tiempo, redujeron la lista a dos categorías que, en esencia, explicaban la mayor parte de las conductas de los líderes, descritas por los seguidores. Los investigadores las llamaron **estructura inicial y consideración**.

La estructura inicial se refiere al grado en que el líder define y estructura su rol, y los de sus seguidores con el propósito de alcanzar metas. Incluye las conductas que pretenden organizar el trabajo, las relaciones laborales y las metas.

La consideración se refiere a la medida en que la persona puede tener relaciones laborales que se caracterizan por la confianza recíproca, el respeto por las ideas de los seguidores y la consideración de sus sentimientos.

Muchas investigaciones basadas en estas definiciones encontraron que los líderes con gran estructura inicial y consideración (un líder "muy-muy") solían obtener buen rendimiento y satisfacción de los seguidores con más frecuencia que aquellos que tenían poca consideración, estructura inicial o ambas (Hall, 1993). Sin embargo, el estilo "muy-muy" no siempre produce consecuencias positivas. Por ejemplo, ciertos estudios encontraron que la conducta del líder con gran estructura inicial provocaba porcentajes más altos de quejas, ausentismo y rotación y porcentajes más bajos de satisfacción laboral en el caso de trabajadores que realizaban actitudes rutinarias. En resumen se encontraron bastantes excepciones como para suponer que la teoría debería incluir también factores situacionales. (Robbins, 1993).

Algunos estudios sobre el liderazgo emprendidos en el Centro de Investigaciones del Universidad de Michigan, más o menos al mismo tiempo tenían objetivos parecidos: encontrar características de la conducta de los líderes relacionadas con los parámetros del rendimiento eficaz.

El grupo de Michigan también encontró dos dimensiones en la conducta del líder, llamándolas líder orientado a los empleados y líder orientado a la producción® (Kahn y Katz, 1960). La descripción de los líderes orientados a los empleados correspondían a la de una persona que concede importancia a las relaciones interpersonales, que se interesa personalmente por las necesidades de sus seguidores y acepta las diferencias individuales de sus miembros. Por otra parte, los líderes orientados a la producción suelen dar importancia a los aspectos técnicos o laborales del trabajo.

Las conclusiones de los investigadores de Michigan estaban a favor de los líderes que observaban una conducta orientada a los empleados.

2.1.2.2. El grid gerencial.

Blake y Mouton (1964) inventaron una representación gráfica bidimensional de los estilos de liderazgo. Propusieron un *grid administrativo* a partir de los estilos que se “interesan por las personas” o se “interesan por la producción”, los cuales, en esencia, representan las dimensiones de la Universidad Estatal de Ohio en cuanto a la consideración o a la estructura inicial, o las dimensiones de la Universidad de Michigan del líder orientado a los empleados o el líder orientado a la producción.

El grid contiene nueve posibles posiciones en cada eje, que producen ochenta y una posiciones en las que puede encuadrarse el estilo del líder.

De acuerdo con los resultados de Blake y Mouton, los administradores funcionan mejor con un estilo 9.9 que, por ejemplo, un estilo 9.1 (tipo autoridad) o uno 1.9 (tipo country club). Por desgracia, el grid sirve más como marco para conceptualizar el estilo de liderazgo que para ofrecer nueva información tangible que aclare el dilema sobre el mismo (Robbins, 1993).

2.1.3. El liderazgo como comportamiento situacional.

Otro punto de vista muy conocido, es considerar el liderazgo como un producto de la situación. Una aproximación que sigue este punto de vista, es el liderazgo situacional. Sikula (1983) establece que el liderazgo es un asunto de situaciones que depende de variables, factores y circunstancias, que son únicos en su contexto ambiental general. Menciona como variables las cualidades del líder, las características de los seguidores, de las tareas, de la organización y del ambiente externo.

Una de las aportaciones más populares con respecto al estudio de las situaciones como explicatorias del liderazgo, ha sido la del liderazgo situacional de

Hersey y Blanchard (1981). Ellos crearon inicialmente la teoría del ciclo de vida sobre el liderazgo, la cual evolucionó y se convirtió en la teoría del liderazgo situacional. Ésta aborda cuatro dimensiones:

- a) *Conducta de la tarea*, es decir el grado en que los líderes organizan y explican las actividades que cada persona va a hacer;
- b) *conducta de relación*, que se refiere al grado en que los líderes mantienen relaciones personales entre ellos y los miembros del grupo;
- c) *madurez del subordinado*, que es la voluntad y capacidad de las personas para tomar responsabilidad en la dirección de sus propias conductas en cuanto a una tarea específica que ha de ser efectuada; y
- d) *efectividad*, que se refiere a que una conducta es efectiva cuando es adecuada a la situación, en tanto que la no efectiva es la que no es adecuada a esa situación.

La madurez del subordinado se divide a su vez en dos componentes: a) la madurez de empleo, que es la relacionada con la capacidad de hacer algo; y b) la madurez psicológica, relacionada con la voluntad o motivación a hacer algo.

A pesar de la gran difusión que se ha dado a esta teoría, Napier y Gershenfeld (1982) realizaron una crítica inicial, considerando que la teoría del liderazgo situacional, al recalcar el ambiente, desestima al individuo y lo que hace. Mencionan que aunque la situación es un factor importante en la determinación de un líder, la naturaleza del liderazgo abarca mucho más que el conocimiento de la situación. Sin embargo, reconocen los aspectos positivos de esta teoría al mencionar que ha dado lugar a un diálogo amplio con respecto a los muchos factores que afectan la conducta del liderazgo, y que ha generado análisis de investigaciones críticas acerca de la naturaleza de las relaciones entre líder y seguidor.

2.1.4. Las posiciones contemporáneas ante el liderazgo.

Existen tres importantes posiciones contemporáneas ante el tema, las cuales consideramos como básicas para nuestro trabajo de investigación. Se trata de la teoría de los atributos del liderazgo, el liderazgo carismático y el liderazgo transaccional comparado con el transformacional. Un elemento común de estas corrientes, es que todas le restan importancia a la complejidad teórica y analizan el liderazgo desde una posición similar a la de una "persona común y corriente".

2.1.4.1. La teoría de los atributos del liderazgo.

La teoría de los atributos habla de que las personas tratan de que las relaciones de la causa y el efecto tengan sentido. Cuando ocurre algo, quieren atribuirlo a algo. En el contexto del liderazgo, la teoría de los atributos dice que el liderazgo sólo es un atributo que unas personas adjudican a otra (McElroy, 1987). Los investigadores, a partir del marco de los atributos, han encontrado que las personas adjudican a los líderes características como inteligencia, personalidad abierta, clara habilidad para hablar, agresividad, comprensión y laboriosidad.

Asimismo, se ha visto que el líder que tiene mucha consideración y estructura inicial es consistente con los atributos de un buen líder (Robbins, 1993). En el terreno de la organización, el marco de los atributos se refiere a las condiciones en las cuales las personas aplican el liderazgo para explicar los resultados de la organización. Estas condiciones representan extremos del rendimiento de la organización. Cuando una organización tiene un rendimiento en extremo negativo o positivo, las personas tienden a adjudicarle atributos al líder que explican ese rendimiento (Meindl, 1985).

Uno de los temas más interesantes de la literatura sobre la teoría de los atributos del liderazgo es la idea de que, por regla general, se piensa que los líderes toman decisiones consistentes, sin vacilar. Es decir, una de las razones que explica por qué Lee Iacocca (líder de la Chrysler) y Ronald Reagan (en su primer mandato

como presidente de los E.U.) eran considerados líderes, es que ambos estaban plenamente entregados a su actividad, eran firmes, tomaban decisiones y establecían metas consistentes. Se supone que un líder "heroico" es alguien que acepta defender causas difíciles y poco populares, alguien que, con decisión y perseverancia, al final alcanza el triunfo (Robbins, 1993).

2.1.4.2. Teoría del liderazgo carismático.

Esta teoría es una ampliación de la teoría de los atributos que dice que los seguidores atribuyen al líder una capacidad extraordinaria cuando éste observa ciertas conductas (Conger, 1988).

Diversos autores han tratado de identificar las características personales del líder carismático. Robert House (1977) ha identificado tres: muchísima confianza, dominio y firme convicción en sus creencias. Warren Bennis (1993), tras estudiar a noventa de los líderes más famosos y exitosos de los Estados Unidos, encontró que tenían cuatro elementos en común: tenían un sueño o un propósito que los impulsaba; podían comunicarlo en términos claros, de tal manera que sus seguidores pudieran identificarse con el sueño sin problemas; eran consistentes y centrados cuando perseguían su sueño; y conseguían sus ventajas y las aprovechaban. Sin embargo, Conger y Kanungo, de la Universidad McGill (1988) han realizado un análisis más reciente. En sus conclusiones proponen que los líderes carismáticos tienen una meta ideal, una gran dedicación a su meta, son seguros y tienen confianza en sí mismos, son percibidos como poco convencionales y como agentes de cambios radicales, en lugar de como administradores del "status quo". El siguiente cuadro resume las características clave:

CUADRO N°. 1

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LOS LÍDERES CARISMÁTICOS
<p>1. Autoconfianza. Tienen plena confianza en su juicio y su capacidad.</p> <p>2. Un sueño. Se trata de una meta ideal que propone un mejor futuro que el "status quo".</p> <p>3. Capacidad para articular el sueño. Pueden aclarar y definir el sueño en términos que puedan comprender los demás. Esta articulación demuestra que comprenden las necesidades de sus seguidores y, por tanto, actúan como fuerza motivadora.</p> <p>4. Clara convicción del sueño. Líderes percibidos como personas muy comprometidas, dispuestas a enfrentar grandes riesgos personales, contraer altos costos y sacrificarse en aras de alcanzar su sueño.</p> <p>5. Percibidos como agente de cambio.</p> <p>6. Sensibles al entorno. Estos líderes pueden evaluar de manera realista las limitaciones del entorno y los recursos que se necesitan para generar el cambio.</p>
<p>FUENTE: Basado en J.A. Conger y R.N. Kanungo. "Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership", en J.A. Conger y R.N. Kanungo, Charismatic Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1988. P. 91.</p>

Si el carisma es deseable, ¿pueden las personas aprender a ser líderes carismáticos o nacen con esta cualidad?. Aunque unos cuantos expertos siguen pensando que el carisma no se puede aprender, la mayor parte piensa que se puede enseñar a las personas a adoptar conductas carismáticas y, por tanto, a disfrutar de los beneficios que se derivan de ser considerado un "líder carismático" (Conger, 1991). Por ejemplo, los investigadores han logrado preparar guiones para que estudiantes de administración actúen, en realidad, como seres "carismáticos". Se enseñó a los estudiantes a articular una meta amplia, a comunicar sus expectativas en cuanto a un buen rendimiento, a manifestar confianza en la capacidad de los subordinados para satisfacer estas expectativas y a simpatizar con las necesidades de sus subordinados... (Howell, 1989).

2.1.4.3. El liderazgo transaccional en comparación con el liderazgo transformacional.

La mayor parte de las teorías clásicas del liderazgo se refieren a líderes transaccionales. Este tipo de líderes motivan o guían a sus seguidores hacia metas establecidas, aclarándoles los requerimientos de los roles y las actividades. Pero existe otro tipo de líder que hace que sus seguidores vayan más allá de sus intereses personales para alcanzar el bien de la organización y que es capaz de provocar un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores. La tabla siguiente describe y define brevemente las cuatro características que distinguen a un tipo de líder de otro:

CUADRO N°. 2

LÍDER TRANSACCIONAL
Recompensa consistente: Contrata el intercambio de recompensas por esfuerzo, promete recompensas por buen rendimiento, reconoce logros.
Administración por excepción (activo): Controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas, toma medidas correctivas.
Administración por excepción (pasivo): Sólo interviene cuando no se satisfacen los estándares.
Laissez-Faire (dejar hacer): Abdica a las responsabilidades, evita tomar decisiones.
LÍDER TRANSFORMATIVO
Carisma: Ofrece un sueño y una sensación de misión, infunde orgullo, gana respeto y confianza.
Inspiración: Comunica grandes expectativas, usa símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes con gran sencillez.
Estímulo intelectual: Alienta la inteligencia, la racionalidad y la solución atenta de problemas.
Consideración personal: Presta atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja.
FUENTE. B.M. Bass. "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", <i>Organizational Dynamics</i> , 1990. P. 22.

Sin embargo, no se debe pensar que el liderazgo transaccional y el transformacional son enfoques contrarios para hacer las cosas (Bass, 1990). El

liderazgo transformacional se basa en el liderazgo transaccional; produce grados de esfuerzo y rendimiento de los seguidores que van más allá de lo que se conseguiría con un enfoque transaccional solo.

La evidencia que sustenta la superioridad de liderazgo transformacional en comparación con el transaccional es muy impresionante. Por ejemplo, una serie de estudios de oficiales de los ejércitos de E.U.A., Canadá y Alemania encontró, en todos los rangos, que los líderes transformacionales eran considerados más efectivos que sus compañeros transaccionales (Bass, 1990).

En resumen, la evidencia global indica que el liderazgo transformacional guarda una relación más estrecha que el liderazgo transaccional con tasas de rotación más bajas, de más productividad y más satisfacción de los empleados.

2.2. NATURALEZA DEL LIDERAZGO.

En los párrafos anteriores se realizó una explicación breve de cuatro importantes puntos de vista que tratan de explicar el origen del liderazgo. En lo que sigue se realizará una descripción de la naturaleza del liderazgo y de aspectos relacionados con él.

2.2.1. Concepto de liderazgo.

El concepto de liderazgo indudablemente, como ya se mencionó, estará relacionado con una conceptualización teórica. Para Rodríguez "si se parte de la línea etimológica de 'guiar', liderazgo es cualquier intento expresado de influenciar e impactar la conducta de otras personas" (Rodríguez, 1991:22). Por otro lado, para Napier y Gershenfeld "liderazgo se define como la frecuencia con que un individuo, dentro de un grupo, puede ser identificado como quien influye o dirige las conductas de otros miembros del grupo" (Napier, 1982:159).

Al ser el liderazgo un tema controvertido sobre el que hay abundancia de opiniones, también existe abundancia de conceptos o definiciones, pero para el presente estudio, lo más apropiado es considerar el liderazgo en el contexto de las modernas y complejas organizaciones. Al respecto existen dos definiciones importantes. La primera puntualiza que:

El liderazgo efectivo en organizaciones complejas es el proceso de crear una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses legítimos a largo plazo de las partes que participan en dicha organización; de desarrollar una estrategia racional para acercarse a dicha visión; de conseguir el apoyo de los centros fundamentales de poder, cuya colaboración, cumplimiento o trabajo de equipo son necesarios para llevar a cabo tal acontecimiento; de motivar en grado sumo a aquel grupo fundamental de personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia (Kotter, 1988:18).

La segunda definición que será considerada, se aplica primordialmente a la alta gerencia de una organización, por lo cual nos parece muy adecuada para nuestro trabajo. En ella se alude al liderazgo como "el proceso de hacer avanzar una organización de un estado de existencia a otro futuro a través de un proceso de cuatro etapas" (Conger, 1988: 45): 1ª. intuir la oportunidad y formular la visión, 2ª. comunicar la visión, 3ª. crear el compromiso con la visión y 4ª. logro de la visión. ®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

En referencia a esta última definición, vale la pena señalar que: en la primera etapa, el líder debe evaluar la situación actual en función de las oportunidades estratégicas, limitaciones, recursos y necesidades de la organización. Éste es un proceso permanente, puesto que el entorno está en un estado permanente de cambio, el líder jamás puede dejar de escudriñar el mercado y tomar y retomar decisiones estratégicas y organizacionales. Es la etapa de la formulación de objetivos.

En la segunda etapa el líder se propone comunicar e interpretar estos objetivos de manera que sean significativos, dados los objetivos de la organización.

En las etapas tres y cuatro el líder construye el compromiso y la confianza en sí mismo, y demuestra que la organización es capaz de alcanzar estos objetivos. Todo lo anterior implica un proceso complejo e interactivo entre el **líder, el equipo administrativo, la organización y el entorno.**

Aunque, los conceptos que hemos utilizado no encajan muy bien con los estereotipos más usados, ni con las definiciones comunes, las consideramos más apropiadas para nuestro estudio dada la increíble complejidad del entorno en que hoy se desenvuelven los negocios.

2.2.2. Significado esencial de los términos liderazgo y dirección.

Aún cuando el término liderazgo es usualmente empleado, pocas veces nos percatamos de las acepciones diferentes implícitas que se le asocian durante su uso. Los términos liderazgo y líder provienen de los vocablos ingleses "leadership" y "leader", en tanto que dirección es una palabra de origen latino que viene del verbo "regere", "rectum", la cual dio origen a una amplia familia de palabras, como régimen, rector, dirigente, etc.

En la actualidad, para muchas personas, siguen siendo términos intercambiables, en cambio, algunos autores (Rodríguez, 1991) establecen cierta diferencia: dirección y sus derivados lo aplican más a la guía formal e institucionalizada, en tanto que líder y liderazgo, lo reservan para la guía informal, ligada más a las cualidades de la persona que a la situación organizacional y jurídica.

Si tomamos en cuenta lo anterior, se puede puntualizar que la moderna dirección se centra en cuatro procesos básicos:

Planificación: ciencia que trata de deducir de forma lógica los medios precisos para llegar a ciertos fines establecidos.

Elaboración de presupuestos: Es la parte del proceso de planificación relacionada con las finanzas de la organización .

Organización: Significa crear una estructura formal que pueda llevar a cabo los planes, dotarla de personal calificado, definir con claridad cuál es el papel que desempeña cada persona, dotar a dichas personas de incentivos financieros y profesionales y, luego, delegar en ellos la autoridad apropiada.

Control: Supone una búsqueda constante de desviaciones con relación al plan para después usar la autoridad formal para resolverlas (Kotter, 1988).

Si comparamos esta lista con los atributos propios del liderazgo, se llega a establecer dos conclusiones. En primer lugar, que dirección y liderazgo no se excluyen recíprocamente. No existe ninguna razón lógica que impida que una persona con los antecedentes y los conocimientos adecuados no pueda desenvolverse bien en ambas situaciones. Incluso se podría afirmar que ambos conceptos son complementarios y que a veces aparecen superpuestos.

Pero, al mismo tiempo, dirección y liderazgo pueden ser algo muy diferente. Los planes no tienen porque incluir una visión (o al revés). Los presupuestos no tienen por qué incluir estrategias (y viceversa).

Una dirección fuerte tiende a ser "rigurosa". Si no existe liderazgo, cada vez se burocratiza más a medida que pasa el tiempo, pierde originalidad de criterio y tiende a establecer controles excesivos. Del mismo modo, un liderazgo fuerte tiende a ser "voluble". Si no existe una dirección que controle las cosas y que proporcione controles ajustados a la realidad, el liderazgo puede desembocar en una especie de locura. De ahí que debemos deducir que un director de una organización necesita un cierto grado tanto de dirección como de liderazgo porque cada uno de ellos, aislado del otro, puede convertirse en algo negativo. Cuando un director (líder/ejecutivo) toque las fibras más profundas de su empresa, entonces contará con la fuerza, el compromiso y la entrega de que son capaces sus colaboradores (Hall, 1983).

2.2.3. Conceptos relacionados con el liderazgo: poder e influencia.

Al estudiar el liderazgo, no es posible evitar abordar conceptos muy relacionados con él, tales como el poder y la influencia.

El poder es la base del impacto e influencia del líder sobre el seguidor. Para un liderazgo efectivo el punto clave está en que el seguidor perciba en quien intenta dirigirlo o influenciarlo en algún sentido, un poder (Rodríguez, 1991).

Desde el punto de vista de su origen, hay que distinguir dos tipos de poder: el de posición y el personal.

⇒ El poder de posición es aquel que es conferido por una autoridad superior, la cual le ha asignado cierto cargo con cierto poder (Rodríguez, 1991). Una persona es líder si mantiene una posición particular dentro de la organización. Las posiciones pueden haber sido alcanzadas de diversas maneras: por elección oficial de la organización, por asignación o selección hechas por alguna autoridad superior, por sucesión o por apoderamiento del control. Independientemente de como se hayan alcanzado, estas posiciones les confieren autoridad sobre los demás. Las expectativas respecto de la forma en la que el ocupante de una posición debe conducirse, influyen tanto en nuestra percepción como en nuestra conducta para con él (Clifton y Calás, 1986).

⇒ El poder personal, como fuente de poder importante, lo constituyen las actitudes, normas de conducta y características de la personalidad propias de cada cual que obran recíprocamente para producir la influencia personal (Clifton y Calás, 1986).

En esta forma de poder se pueden establecer diversas categorías (García 1990):

1) **El experto**, cuya influencia sobre el comportamiento de los demás parte de su capacidad técnica en un campo determinado (intelectual, asesor, investigador). Es decir que su base se concentra en el conocimiento y en las habilidades especializadas de la persona. Los siguientes factores se encuentran entre los que con más frecuencia lo determinan:

- Educación formal (grados, cursos especializados y distinciones académicas).
- Profundidad de los conocimientos pertinentes (sin referencia a la educación formal).
- Experiencia exitosa en el trabajo.
- Antecedentes que indiquen buena capacidad para la solución de problemas y la toma de decisiones.
- Disposición para atacar problemas difíciles que otros han evitado o no han notado.

2) **El carismático** o conductor natural cuyo poder se basa en las condiciones emocionales que inspiran confianza en sus seguidores (líderes políticos, religiosos, etc.).

3) **El gestor** que se basa en su capacidad ejecutiva (visión de los problemas complicados, capacidad en la toma de decisiones y organización de tareas).

Pero, cabe preguntar ¿qué relaciones hay --o debe haber-- entre el poder personal y el de posición? Lo ideal es que exista un mutuo refuerzo: que el poder personal lleve a que al sujeto se le asigne posición, confiriéndosele cargos directivos y, el de posición ayude al beneficiario a desarrollar cualidades humanas que le aumenten el poder personal, como la seguridad, amplitud de perspectiva, riqueza de información y capacidad de negociación, creándose de esta manera, un círculo de creciente retroalimentación entre una y otra forma de poder (Rodríguez, 1991).

2.2.3.1. Factores que contribuyen a la adquisición adecuada de poder.

Según Cliftón y Calás (1986), algunos de los factores que contribuyen a la adquisición de poder son:

a) Un ambiente favorable:

- Una organización caracterizada por el desarrollo y el cambio.
- Supervisión general en lugar de estrecha autonomía máxima.

b) Una motivación orientada hacia el poder:

- Una alta motivación.
- Una expresión de conducta social ascendente.
- Una demostración de confianza en sí mismo.
- El uso hábil del poder de persuasión.
- El riesgo calculado versus la conducta inhibida y cautelosa.
- La conducta carismática, el desarrollo de los seguidores.
- El dominio de un cuerpo de información que se considera escasa y valiosa.

c) El logro de un alto nivel de rendimiento:

- El logro de resultados impresionantes al trabajar más allá de lo que requiere el puesto.
- El trabajo fuerte y de horas largas.
- La búsqueda de problemas en lugar de evitarlos.
- La resolución hábil de problemas difíciles.
- La toma de decisiones que generalmente son acertadas.
- La iniciación de acción, en lugar de aceptar el estado de las cosas.

d) El uso de conductas tácticas que aumentan el poder:

- El trabar amistades, la formación de alianzas.
- El uso directo de la autoridad formal únicamente cuando es necesario.
- El estar dispuesto a perder batallas pequeñas para ganar las grandes.
- El uso de la habilidad de negociación.
- La búsqueda de consejos prudentes, el desarrollo de la confianza; el comportarse con integridad.

2.3. EL LÍDER

2.3.1. Concepto de líder.

De acuerdo con los autores norteamericanos Warren Bennis y Burt Vanus, quienes tratan temas gerenciales, se han escrito cerca de 250 definiciones de líder y liderazgo, ninguna de las cuales ha logrado la claridad total e integridad necesaria (Armstrong, 1991).

Sin embargo, el rasgo común en las diferentes conceptualizaciones de líder parece radicar en la disposición de otorgar a sus seguidores amplias posibilidades de desarrollo personal. Un líder auténtico es un guía, un conductor de personas y grupos sociales. Grupos y personas están llamados a conseguir ciertas metas. A tales metas deben ser llevados por los líderes (Reynolds, 1985).

La meta primaria del ser humano es desarrollar cabalmente su personalidad, ser auténtico, tener capacidad de iniciativa, saber pensar por propia cuenta, de forma lúcida y bien fundamentada, disponer de posibilidades creadoras para poder establecer vínculos enriquecedores de todo orden con las cualidades del entorno. Consiguientemente quien se esfuerza en aprender a pensar de modo riguroso, a buscar la verdad con apertura de espíritu, a modular sus sentimientos de forma equilibrada, a cultivar la actitud de generosidad, y a enseñar a los demás a ser fieles a la realidad para conseguir así su "bien" como personas, ése es un *líder verdadero*. (Adair, 1992).

Con el objeto de enriquecer la conceptualización y análisis de nuestro tema de estudio y de poder percibir sus distintas dimensiones, a continuación se presentan diversas definiciones:

- Un líder es "aquel, que por la fuerza de sus ideas, su carácter, su talento, voluntad o habilidad administrativa, es capaz de inspirar, incitar y dirigir a los demás

hacia el logro de sus objetivos" (Wishart, 1975:15). Un líder es capaz de influir en el comportamiento humano de manera que merezca respeto, confianza y sincera cooperación.

- "Líder es aquel que concibe y expresa metas que elevan a las personas por encima de sus pequeñas preocupaciones, por encima de sus conflictos y los integra en la búsqueda de metas trascendentales y dignas de sus mejores esfuerzos" (Gardner, 1990:23). En otras palabras, es aquel que no sólo concibe, genera y define los objetivos, sino que los sabe expresar, los comunica; logra hacer llegar el mensaje a los miembros de su equipo, de su institución.

El líder tiene el poder de humanizar y dar sentido de trascendencia, de promover una fuerza superior, sinérgica, que facilita la aportación del máximo esfuerzo.

- Líder es alguien que tiene propósitos superiores, que tiene la característica de no conformarse, que siente el compromiso con los demás, de propiciar y ayudar a su evolución (Casares, 1994).

- "Líder es ser un agente de cambio", un transformador que conoce y maneja las variables de su mundo en continua mutación y evolución; se abre al cambio y lo promueve; no al cambio por sí mismo, sino como una mejora continua y como un reto inexorable de la evolución humana (Siliceo, 1992).

- Líder, según Warren Bennis, es un ser visionario, un profeta, un artista del futuro que logra que las visiones se concreten (Bennis, 1993). En este contexto, el liderazgo es un asunto del futuro; difícilmente se sigue a una persona si no se habla de lo que se puede lograr, de las opciones de progreso y beneficio en el mañana.

- Líder significa, en la concepción de los especialistas de la planeación estratégica, entre los que se incluyen particularmente a Peter Druker (1989) y a

kenichi Omaha (1983), ser estratega, un globalizador de las metas, ideas y programas; un generador de actividades y procesos programados.

- Friedler (1989) dice que "líder es servir". Esto significa que el dirigente tiene como responsabilidad poner todas sus cualidades, energías y talentos en la tarea de lograr que sus seguidores obtengan éxito, logren metas, se desarrollen y cumplan con la misión de su puesto. Si ellos tienen éxito, el líder lo tendrá también, lo mismo que la organización o institución. Integra en su definición un sentido ético trascendente y el proceso de delegación.

Casares (1994), menciona que el liderazgo se da en todos los aspectos de la vida social; en la relación padres e hijos, en la escuela, en los grupos formales e informales, en el mundo político, en el empresarial y en las instituciones públicas. De la completa clasificación que hace sobre el liderazgo, hemos tomado la parte que nos parece adecuada para el presente trabajo:

- Líder Empresarial: Un líder empresarial es un dirigente que tiene interés de influir no sólo en su propia empresa, sino en el desarrollo y crecimiento social, político y de negocios más amplio.

- Líder Emprendedor: Es aquel empresario que se caracteriza por iniciar y/o desarrollar un proyecto organizacional como son fábricas, giros comerciales, escuelas, clubes, empresas y servicios, etc.

- Líder Ejecutivo: En la actualidad, las ciencias administrativas (Druker, 1989) insisten cada vez más en la importancia de que los directivos, gerentes y funcionarios públicos posean características semejantes a los de los líderes empresariales en cuanto a iniciativa, capacidad de cambio, orientación hacia resultados y, en su caso, a la productividad, efectividad y rentabilidad. ***El verdadero líder/ejecutivo es el que toma estas responsabilidades como primordiales y 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 equipos y hacer crecer a sus colaboradores.

2.3.2. Cualidades del líder y factores que influyen en el éxito en líderes de alta gerencia (algunos estudios).

Existen numerosos estudios y opiniones de autores reconocidos en relación a las cualidades, atributos y características que un líder debe poseer para lograr tener éxito, así como sobre los factores que influyen en el mismo. Algunos de los más sobresalientes serán citados a continuación:

Burleigh Gardner¹, cuando se encontraba en la Universidad de Chicago, dirigió un estudio amplio sobre las características de los buenos líderes/ejecutivos. Encontró factores críticos que se presentan en este orden:

□ **Inteligencia:** Sin cierto Coeficiente de Inteligencia (IQ), la ascensión será difícil (aunque no imposible).

□ **Criterio:** Es complicado de evaluar y todavía más difícil predecir, pero es una cualidad esencial. El criterio es la capacidad para sacar una buena conclusión a partir de una acción determinada, en una situación en que la demora es a menudo desastrosa. Se deben comprender las variables y ponderarlas antes de adoptar un curso de acción.

Implica también entender a las personas, hasta dónde es posible empujarlas y en qué punto se vendrán abajo. Dentro de este renglón la presión del tiempo resulta importante así como el tomar en cuenta que existe siempre una escasez de hechos. Se tiene que aplicar el mejor criterio a partir de la información disponible.

□ **Motivación:** Para que todo líder/ejecutivo pueda ponerse a la cabeza de un grupo, hay que tener impulso propio e inspirar a los demás.

¹ Citado por Newman (1988).

- **Determinación:** El líder decidido a tener éxito prevalece sobre el que sólo trabaja laboriosamente, por lo tanto esta cualidad resulta ser indispensable.
- **Sensibilidad hacia las personas:** La comprensión y el interactuar adecuadamente con la gente constituye probablemente uno de los requisitos más importantes.

En el mismo renglón de ideas, Davison (1994) puntualiza que las principales características del líder/ejecutivo triunfador son:

- Muestra flexibilidad en el manejo de las situaciones.
- Asume su responsabilidad.
- Conserva la calma incluso en las emergencias.
- Tiene energía y generalmente está en buena forma.
- Es receptivo a los diferentes enfoques y opiniones de los demás.
- Se adapta a las nuevas situaciones y acepta el cambio.
- Mantiene los niveles de productividad aún bajo malas condiciones .
- Cumple muchas tareas eficientemente al mismo tiempo.
- Mantiene la perspectiva adecuada para abordar los problemas y manejar al personal.
- Acepta riesgos calculados.
- Analiza los problemas desde muchos ángulos.
- Identifica los elementos cruciales de las tareas grandes.
- Incorpora la nueva información y los datos rápidamente.
- Incorpora los cambios en la tecnología o los métodos que mejorarán las operaciones.
- Motiva a sus empleados a dar su mejor esfuerzo.
- Se anticipa a la reacción de los demás a las nuevas ideas y sugerencias.
- Desarrolla una buena capacidad para escuchar.
- Concede suficiente tiempo para planificar.
- Ofrece una eficaz coordinación día con día.

- Adapta la capacidad de su personal a las tareas apropiadas.
- Toma decisiones con confianza.

En la actualidad, el éxito en la alta administración comienza con el conocimiento de sí mismo, la capacidad de crecer y de soportar las tensiones, y la posibilidad de hacer frente a las emociones conflictivas, dentro y fuera del trabajo.

Continuando con los estudios realizados sobre las características de los líderes/ejecutivos, algunos autores señalan que gran parte del éxito de un ejecutivo se puede pronosticar desde sus inicios en su carrera profesional, es decir, cuando empieza su preparación académica. Es por esto que una Universidad de Estados Unidos llevó a cabo un estudio de los alumnos prominentes y publicó las características observadas con más frecuencia: (Newman, 1988)

- **Conocimiento de las personas.** Habilidad para seleccionar a las personas y motivar a las que sustentan puntos de vista diferentes.
- **Energía dirigida.** Niveles elevados de creatividad y energía unidos a una gran confianza en que el resultado será productivo.
- **Parsimonia en el uso del tiempo.** Los buenos ejecutivos administran celosamente su tiempo.
- **Conciencia de la salud.** Esto prepara el cuerpo y la mente para un rendimiento extraordinariamente elevado.
- **Asociaciones bien estructuradas con las personas.** Hacen que las personas se sientan bien respecto de ellas mismas.
- **Aprendizaje continuo.** Orientación mediante la lectura, clases, seminarios y discusiones en grupo. El ansia de aprender es constante.

Por otra parte, Whitt N. Shultz², consultor de autodirección de Kenilworthy, Illinois, plantea algunos consejos para que un líder de alta gerencia tenga éxito:

² Citado por Newman (1988).

- ❑ Los ejecutivos eficientes saben hallar soluciones. Buscan los hechos, los obtienen y recurren a su imaginación para encontrar respuestas positivas.
- ❑ Los mejores líderes/ejecutivos son exigentes con ellos mismos y comprensivos con los demás.
- ❑ Determinan siempre los objetivos antes de emprender cualquier trabajo de significación.
- ❑ Organizan, delegan y supervisan.
- ❑ Solicitan ideas a todo el mundo.
- ❑ Experimentan una sensación de urgencia, una necesidad de excelencia, un descontento saludable por la forma en que están las cosas.
- ❑ Procuran no crear conformidad en su organización. La libre empresa exige audacia, correr riesgos y hacer innovaciones.
- ❑ El líder/ejecutivo profesional encara los conflictos e frente. Resuelve los problemas de manera firme y creativa.

El experto británico en liderazgo, John Adair (1990), cita la siguiente lista de 12 atributos calificados por directivos de éxito, como los más valiosos a nivel de alta gerencia:

1. Decisión.
2. Liderazgo.
3. Integridad.
4. Entusiasmo.
5. Imaginación.
6. Disposición a trabajar duro.
7. Capacidad analítica.
8. *Comprensión con los demás.*
9. Capacidad de captar oportunidades.
10. Capacidad de responder a situaciones desagradables.
11. Capacidad de adaptarse rápidamente al cambio.
12. Disposición a asumir riesgos.

Uno de los problemas de esta lista es que hay que tomar en cuenta que las cualidades tendrán que usarse de manera diferente en circunstancias diferentes, y el despliegue de las mismas tiene que hacerse con discernimiento. Se debe recordar que los líderes surgen en ciertas situaciones porque tienen las cualidades o el conocimiento práctico necesarios: la autoridad fluye de aquel que sabe (Armstrong, 1991).

El liderazgo exitoso parece depender entonces de tener las cualidades adecuadas en el momento adecuado. Pero, ¿cuáles son los factores que influyen y desarrollan esas cualidades? Un estudio realizado por Charles Margerison³ entre presidentes del Reino Unido produjo la siguiente lista, por orden de prioridad, de influencias sobre el éxito:

CUADRO N°. 3

	LISTA DE INFLUENCIAS SOBRE EL ÉXITO	Calificación sobre 100
1.	Capacidad para trabajar con la gente	78
2.	Temprana responsabilidad por tareas importantes	75
3.	Necesidad de alcanzar resultados	75
4.	Experiencia de liderazgo a principios de su carrera	74
5.	Amplia experiencia en muchas funciones antes de los 35 años	68
6.	Habilidad para gestionar y negociar	66
7.	Disposición a asumir riesgos	63
8.	Capacidad de producir más ideas que los colegas	62
9.	Tener talentos apreciados por los jefes inmediatos	60
10.	Habilidad para cambiar el estilo gerencial para estar acorde con la ocasión	58

Esta lista es una mezcla de habilidades y capacidades (1,3,6,7,8,10) y de tipos de experiencia que han desarrollado esas habilidades (2,4,5,9), lo que subraya el hecho de que las habilidades naturales son sólo parte del cuadro; éstas se nutren con la experiencia y con las situaciones en las que los líderes potenciales o existentes se hayan encontrado.

³ Citado por Armstrong (1991).

En su libro *“Managerial moxie”*, Lance Secretan⁴ enfatiza este último punto cuando dice que el liderazgo es en gran medida una capacidad adquirida. Para empezar, dice él, un líder necesita inteligencia, una actitud positiva y una combinación de las cualidades de coraje, sagacidad y sentido común. Los líderes de éxito, a medida que van ganando experiencia, van aprovechando esos talentos naturales y desarrollando la amplia variedad de capacidades que necesitan.

2.3.3. Características gerenciales, atributos y debilidades del directivo mexicano.

Gracias a los resultados obtenidos en un estudio realizado por W. Reddin en 1988, se pueden determinar algunas de las principales características de los ejecutivos/líderes de México (Reddin, 1988).

La muestra de la investigación en cuestión estaba compuesta por directivos de organizaciones de los siguientes campos de actividad: acero, alimentos, automóviles, bancos, bebidas, comercio, construcción, computadoras, deportes, detergentes y jabones, equipos industriales, farmacéuticos, muebles, productos químicos, seguros y vestido.

El estudio fue realizado en el territorio nacional, teniendo en el Distrito Federal la mayor representación, seguido de Monterrey, Estado de México, Puebla, Veracruz, Ciudad Juárez, Guadalajara, Hermosillo, Irapuato, Aguascalientes y Querétaro.

Los resultados muestran que la gran mayoría de las personas analizadas cuenta con estudios superiores (licenciatura) y un porcentaje significativo tiene estudios de postgrado.

⁴ Citado por Armstrong (1991).

La distribución por profesiones integra el siguiente perfil:

CUADRO N°. 4

Distribución de Profesiones del estudio de Reddin

PROFESIONES	%
Ingeniería	39%
Administración	27%
Ciencias Sociales	22%
Ciencias	6%
Economía	3%
Otros	3%

Las principales características gerenciales del directivo mexicano, sus atributos y debilidades de acuerdo a este estudio son:

Características gerenciales.

Muestra como principal mecanismo de influencia el ejercicio de la autoridad formal.

Posee un sentido de justicia cuando se trata de evaluar el rendimiento de los demás.

Personifica el poder y da relevancia a sus actos para reforzar el predominio de su jerarquía.

Transmite seguridad a quienes dependen de él y suele dar las guías precisas en el momento oportuno.

Muestra regular ambivalencia bajo condiciones de presión.

Aboga por la libertad de acción.

Se muestra lo suficientemente perceptivo de las exigencias de su organización.

Responde mejor en un medio ambiente conocido por él y los cambios súbitos le hacen perder momentáneamente el control.

Defiende a veces con tal determinación su postura que cae en la terquedad.

□ Es partidario de cambios estructurales fulminantes, por encima de los cambios graduales.

Atributos más representativos.

□ Se muestra como un hombre institucional comprometido con sus políticas y la filosofía de la organización.

□ Tiene poder de persuasión. Consigue que la gente a quien dirige haga lo que él busca.

□ Trata de integrar al máximo los esfuerzos de sus seguidores.

Debilidades más sobresalientes.

□ Planea poco.

□ No tiene el hábito y la disciplina para evaluar periódicamente los planes.

□ Desconoce la trascendencia del manejo de conflictos.

□ El trabajo en equipo representa su desafío a vencer.

El estudio de Reddin fue hecho en 1988 (hace 9 años), y dentro de sus conclusiones externó que el perfil del directivo mexicano resultaba eficaz para el papel de las organizaciones predominantes, pero que ofrecía más seguidores al corto que al largo plazo, por lo que si dicho papel cambiara abruptamente, el directivo no estaría lo suficientemente preparado para sobrellevarlo.

Actualmente se presenta un contexto organizacional un tanto diferente, como consecuencia de la mayor apertura del país al mercado mundial, mismo que conlleva un impulso hacia la competitividad. De acuerdo a lo anterior se puede plantear que si bien los líderes/ejecutivos actuales tienen ciertas armas para habitar en organizaciones flexibles, se requiere un cambio de mentalidad. Es decir, es el momento de considerar la necesidad impostergable de cambiar de mentalidad para ampliar el patrón de respuestas del líder mexicano, inculcando la participación e impulsando el desarrollo directivo.

MARCO TEÓRICO (SEGUNDA PARTE):

CAMBIOS EN EL MEDIO AMBIENTE EMPRESARIAL. IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES.

2.4. CAMBIOS EN EL MEDIO AMBIENTE EMPRESARIAL

2.4.1. El entorno empresarial.

El estudio y análisis del líder y el liderazgo en este trabajo no estaría completo si no se precisan, aunque sea en forma breve, las características más relevantes del el entorno empresarial de nuestro tiempo, por ser impactante en los escenarios de trabajo donde se desenvuelve la función directiva.

Dicho entorno —como ya se puntualizó en la introducción de nuestro estudio— se encuentra especialmente marcado por el signo de cambio. Cambian las organizaciones y las estructuras sociales, cambian las reglas y las condiciones macroeconómicas, cambia la geografía política, el arte y las creencias, se transforman y se desintegran las ideologías.

El dinamismo de nuestro entorno supone retos, exigencias y oportunidades distintas; nos demanda nuevas habilidades, propuestas y actitudes.

En el ámbito empresarial, cambiar ya no es una opción o privilegio de algunos, constituye una cuestión de interés común y de supervivencia. El futuro de las organizaciones dependerá no sólo de su agilidad para sobrevivir a los retos de su tiempo sino de su capacidad para promover en él cambios significativos (Cavazos, 1996).

De ahí la enorme importancia de contar con parámetros que nos ayuden a comprender el sentido del cambio y permitan insertarnos ventajosamente en sus movimientos, de pensar global y estratégicamente.

2.4.2. El entorno mundial.

El sello fundamental de nuestro entorno es muy posiblemente su carácter global. Nunca antes nos habíamos sabido en contacto con un número igual de países y comunidades del planeta.

El creciente número de relaciones e interacciones al que nos vemos expuestos hoy tiñe a este fin de siglo de un carácter muy especial; eleva necesariamente el nivel de complejidad de nuestro mundo así como el impacto de nuestras decisiones y acciones cotidianas.

2.4.3. El entorno nacional.

El entorno nacional no se aparta mucho de lo dicho, el proceso de apertura comercial en México, iniciado a mediados de la década de los ochenta, se ha acelerado a partir de la firma del Tratado de Libre Comercio. Para las empresas del país esto ha significado una ampliación de su marco de referencia donde la competencia, los proveedores, los mercados, etc., deberán ahora ser atendidos bajo la perspectiva de una economía global.

Para México, el ingreso a la mundialización de la economía en momentos de crisis supone sobre todo acelerar un proceso de modernización y madurez política, cultural y productiva que no se logra sólo por el abatimiento de aranceles.

Nuestro reto fundamental se expresa en términos de velocidad de cambio; consiste en revolucionar nuestras conciencias y actitudes fundamentales para integrarlas al ritmo de la modernidad.

2.4.4. Retos y oportunidades para las empresas de Monterrey.

Los nuevos escenarios en que nos corresponde actuar, producto de un momento histórico especialmente crítico y apasionante, tiene una especial influencia en nuestras organizaciones y en nuestra función cotidiana, nos presenta retos, exigencias y oportunidades distintas (Cavazos, 1996).

Su impacto quizás pueda sintetizarse diciendo que nuestros parámetros de autoconocimiento y evaluación han cambiado.

CUADRO N°. 5

EL RETO EMPRESARIAL	
COMPETITIVIDAD	
<input type="checkbox"/>	Frente a competidores nuevos
<input type="checkbox"/>	Sirviendo a una nueva clientela más consciente y demandante
<input type="checkbox"/>	Con mayor conciencia social, ecológica e histórica
<input type="checkbox"/>	Con una mejor mezcla de
	PRODUCTO
	COSTO
	COMERCIALIZACIÓN

Lo que ha pasado a nivel empresarial es precisamente que el entorno y los parámetros de medición han cambiado; que se debe responder a las demandas de empleados y clientes distintos; que un entorno social en continua transformación presenta nuevas necesidades y expectativas, y que ya no es posible medirse en productividad, compromiso o calidad sólo con competidores tradicionales.

Las nuevas reglas del juego nos ponen necesariamente en contacto con el mundo entero. Por ello, la competitividad –la competitividad global– se ha vuelto más que nunca un parámetro y una meta.

Aquí, es conveniente puntualizar que, si bien la apertura comercial significa el principal reto, también puede ser, si nos preparamos, una de las mayores oportunidades para las empresas y, por consiguiente, para los líderes del país.

2.4.5. El futuro en las empresas de Monterrey...

No sabemos qué traerá concretamente el siglo XXI, pero sí podemos ver desde ahora en qué clase de mundo se inscribirá Monterrey y sus empresas. De los muchos escenarios presentados por los futurólogos, tal vez uno de los más atinados sea el del sociólogo Daniel Bell⁵, quien opina que en los próximos 15 a 20 años ocurrirán tres cambios fundamentales: el eje económico del mundo se moverá hacia la cuenca del Pacífico; se consolidará un nuevo orden financiero mundial (un tanto libre de ataduras geográficas), y la sociedad se verá sacudida por el impacto formidable de una convergencia tecnológica: la integración de informática y telecomunicaciones.

Hablando en forma general, tanto el sector comercio como la industria manufacturera deberán seguir pasos firmes para mantenerse en competencia. En los años por venir se harán todavía más prevaletentes los procesos de calidad total y de reingeniería, la práctica del outsourcing o subcontratación de servicios y la información de la base de datos, amén de los procesos de comparación con líderes (Benchmarking) con miras a buscar las ventajas competitivas. "Las funciones actualmente realizadas en las empresas cambiarán radicalmente para poder dar calidad, menor tiempo de respuesta a los requerimientos de los clientes, menores precios de venta y mejor información y diseño de productos", es el vaticinio del tecnólogo Luis Cárdenas⁶.

Organizar una empresa o comercio sobre la base del conocimiento exigirá una nueva estructura administrativa y una nueva organización del sector educativo. Y así como hace siglo y cuarto las grandes empresas se organizaron siguiendo el modelo jerárquico del ejército —una cadena de mando, una estructura piramidal— el futuro ofrece un modelo diferente, una estructura plana tipo orquesta donde se maneje integralmente la información, y en donde exista dirección pero pocos intermediarios.

⁵ Citado por Cavazos (1996).

⁶ Citado por Cavazos (1996).

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.

3.1. LUGAR DE LA INVESTIGACIÓN.

Para la realización del estudio se trabajó en 3 empresas clave del grupo industrial de Monterrey con las siguientes características:

- 1) con reconocimiento internacional
- 2) complejas
- 3) del rubro considerado gran y mediana industria

La selección final fue determinada por el hecho de que los líderes de la alta gerencia se mostraron dispuestos a apoyar la investigación y por el antecedente de que a la empresa le interesa conocer los resultados.

3.2. DISEÑO DEL INSTRUMENTO Y OBTENCIÓN DE DATOS.

Por la gran importancia que reviste tanto el diseñar el instrumento de investigación, como la obtención de los datos, se realizó en tres fases:

1°. Con la finalidad de tener una visión global de la situación de estudio, se inició el trabajo con la ejecución de una **fase exploratoria**. Para ello se realizaron **entrevistas con informantes clave** (5 consultores de diferentes organizaciones de Monterrey y 5 líderes de alta gerencia), las cuales son particularmente útiles cuando es necesario profundizar sobre la opinión o motivo de comportamiento de las personas con respecto a un fenómeno, tema o situación de la cual no se tiene

organizaciones que originalmente se tenía programada para ser estudiada (y en la que ya se tenía la agenda para entrevistas), inició un proceso de reajuste entre su personal, lo cual motivo que el Gerente Regional de Recursos Humanos nos pidiera que se realizara la investigación en el mes de enero del próximo año. Ante la imposibilidad de hacerlo se inició la búsqueda de una nueva organización. Todo lo anterior retrasó en gran medida nuestra tarea.

La segunda dificultad inherente al estudio la representó el hecho de que los líderes/ejecutivos a quienes se entrevistó son personas sumamente ocupadas y que además viajan continuamente, por lo que, aunque se manejo una agenda, muchas veces nos topamos con citas muy espaciadas, con largos tiempos de espera y con cancelaciones de última hora (motivadas por lo que ellos llaman “bombazos” que son problemas que se presentan repentinamente y que es muy urgente resolverlos para el bienestar de la organización). Sin embargo, es justo hacer patente que los entrevistados se portaron muy amables, mostrándose sumamente interesados en el tema y aportando información de gran validez, pues aunque la entrevista era estructurada se exployaban en sus explicaciones en los puntos que consideraban de relevancia compartiendo sus conocimientos y experiencias personales, las cuales fueron de importancia capital en la interpretación y conclusiones de este trabajo.

CAPITULO 4: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

Con el propósito de presentar la información obtenida en la investigación, en este capítulo se realizará un análisis de los datos, ordenados, para su mayor comprensión, de acuerdo al modelo esquemático y a las variables de estudio –puntualizándose la opinión de los líderes ejecutivos que ocupan los puestos directivos (alta gerencia) en las empresas seleccionadas—. El orden en que se presentan es el siguiente:

En primera instancia se aborda la distribución de la población entrevistada por edad, continuando con...

1. El entorno empresarial actual y el que se espera para la primera década del nuevo milenio.

2. El perfil del líder actual y el requerido en la primera década del próximo milenio en términos de:

- habilidades directivas críticas

- características personales

- formación profesional

- trayectoria profesional

3. El trabajo de la empresa en lo referente a recursos ejecutivos:

- selección y contratación de personas de gran potencial

- planificación estratégica empresarial de recursos humanos

- desarrollo de personas de gran potencial

- información suficiente sobre los modelos de líder requerido

A continuación detallaremos cada uno de los casos:

suficiente información. La entrevista se configuró con 19 preguntas abiertas (anexo N°. 1).

Partiendo de los objetivos de nuestro estudio e hipótesis y realizando un cuidadoso análisis de las preguntas de la racional, se tomó como base la información proporcionada por los informantes clave, los diferentes estudios científicos que han abordado algunos indicadores relativos a nuestra investigación y el material bibliográfico para ir seleccionando los ítems del instrumento definitivo.

2°. Una vez recopilada toda la información de la primera fase, se realizó la **codificación de las preguntas abiertas** "procedimiento que consiste en encontrar y darle nombre a los patrones generales de respuesta (respuestas similares o comunes), listar estos patrones y después asignar un valor numérico o símbolo a cada patrón, así cada patrón constituirá una categoría de respuesta" (Hernández, 1991).

Previo a la aplicación del instrumento definitivo, se ejecutó una **prueba piloto** con 10 líderes de diversas organizaciones (diferentes a las estudiadas para que no se contaminara la información, pero con características iguales o similares), con el fin de validar las preguntas y poder realizar las posibles correcciones en el instrumento definitivo.

3°. La recolección final de los datos se efectuó por medio de la **cédula de entrevista estructurada** por las siguientes razones:

a) es eficaz para obtener aspectos relevantes y significativos con respecto a hechos, fenómenos o situaciones sociales.

b) la información obtenida (datos proporcionados individualmente) es más precisa.

La versión definitiva del instrumento (entrevista-encuesta) quedó constituida con 99 preguntas (62 básicas y 37 derivadas), la cual se aplicó a los líderes/ejecutivos de las organizaciones seleccionadas con la finalidad de obtener información confiable y cumplir con nuestros objetivos de investigación (anexo N°.2).

3.3. POBLACIÓN DE ESTUDIO.

Para el logro de dichos objetivos se trabajó solamente con ejecutivos que ocupan los puestos directivos (alta gerencia) de las organizaciones seleccionadas.

La población total de estudio, tomando en cuenta los ejecutivos/líderes de primer y segundo nivel de las empresas, quedó configurada de la siguiente manera: empresa No. 1, 8 ejecutivos; empresa No. 2, 14 ejecutivos y empresa No. 3, 9 ejecutivos, por lo que se realizaron un total de 31 entrevistas.

Ahora bien, enfocándonos al total de entrevistas realizadas durante todo el proceso de investigación, se trabajó con un total de 51 entrevistas distribuidas de la siguiente manera:

- Informantes clave de la investigación	10 entrevistas
- Entrevistas de validación	10 entrevistas
- Entrevistas con la población de estudio	31 entrevistas

3.4. CODIFICACIÓN, CAPTURA Y PROCESAMIENTO DE DATOS.

La codificación no presentó ninguna dificultad ya que como se mencionó anteriormente, el instrumento de recolección de datos estaba precodificado, sin embargo, se construyó un instructivo de codificación para facilitar el trabajo.

Cuando concluyó el proceso de codificación, se elaboró un programa para el procesamiento de los datos, utilizando el paquete computacional S.P.S.S./P.C. para el tratamiento estadístico de información en Ciencias Sociales y más tarde se

procedió a la captura de datos, realizándose el procedimiento dos veces para verificar y corregir errores. Tomando en cuenta que esta investigación tuvo un carácter exploratorio, el análisis de contenido de la información se realizó utilizando la estadística descriptiva.

3.5. LIMITACIONES Y DIFICULTADES DEL ESTUDIO.

- LIMITACIONES:

Es importante destacar que el perfil del líder de alta gerencia en general es muy amplio y abarca una variedad de factores, esto motivó que seleccionáramos solamente ciertas dimensiones de estudio que estimamos prioritarias.

Considerando nuestra perspectiva y objetivos de investigación, debemos destacar que además de las limitaciones relativas a la tarea de abordar una problemática compleja por un investigador autónomo y con pocos recursos financieros se debe de añadir el carácter exploratorio y descriptivo de nuestro tipo de trabajo, sin embargo probablemente esto permitirá establecer objetivos e hipótesis para otras investigaciones, apoyadas por nuestra información previa.

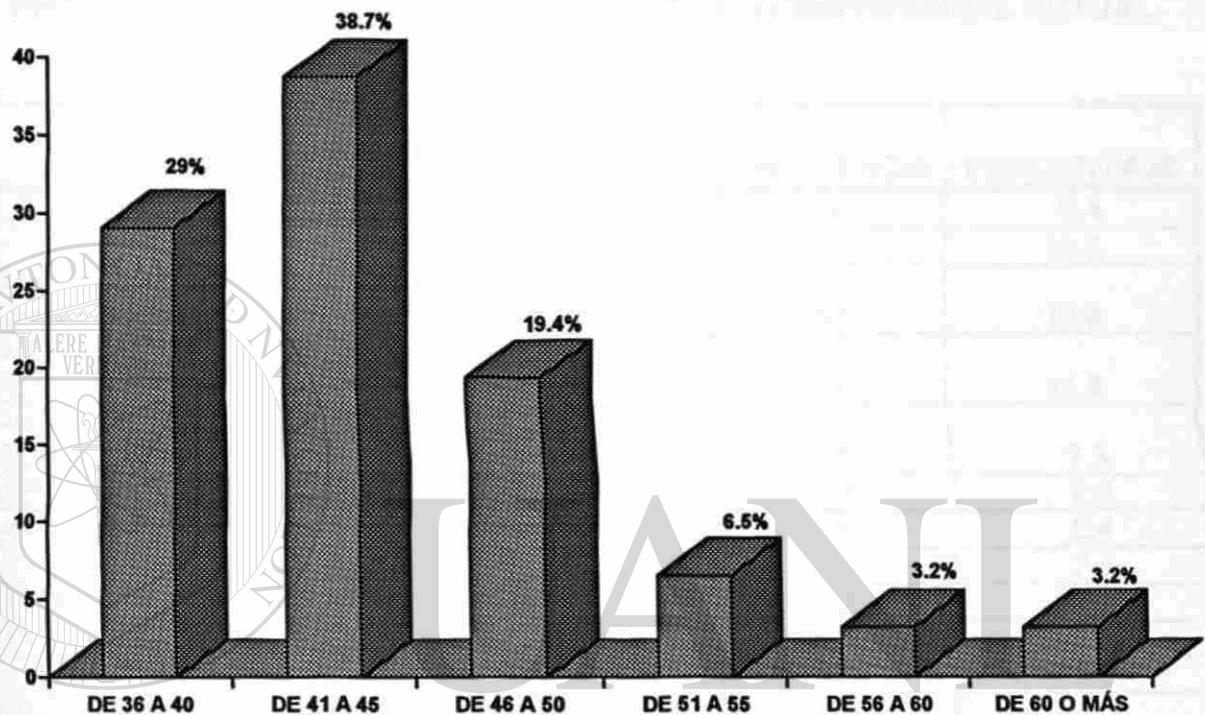
Por otra parte, se debe destacar que la investigación fue realizada únicamente en tres organizaciones lo cual nos impide pretender que sus resultados puedan generalizarse. Sin embargo, a pesar de los problemas inherentes a nuestro trabajo podemos afirmar que el propósito es aportar evidencia empírica acerca del fenómeno estudiado, lo cual indudablemente ya constituye una contribución significativa para estudios posteriores.

- DIFICULTADES:

Las principales dificultades a la que nos enfrentamos al realizar nuestra labor fueron 3. En primera instancia nos encontramos con el hecho de que una de las

GRÁFICA N.º 1

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN ENTREVISTADA POR GRUPOS DE EDAD

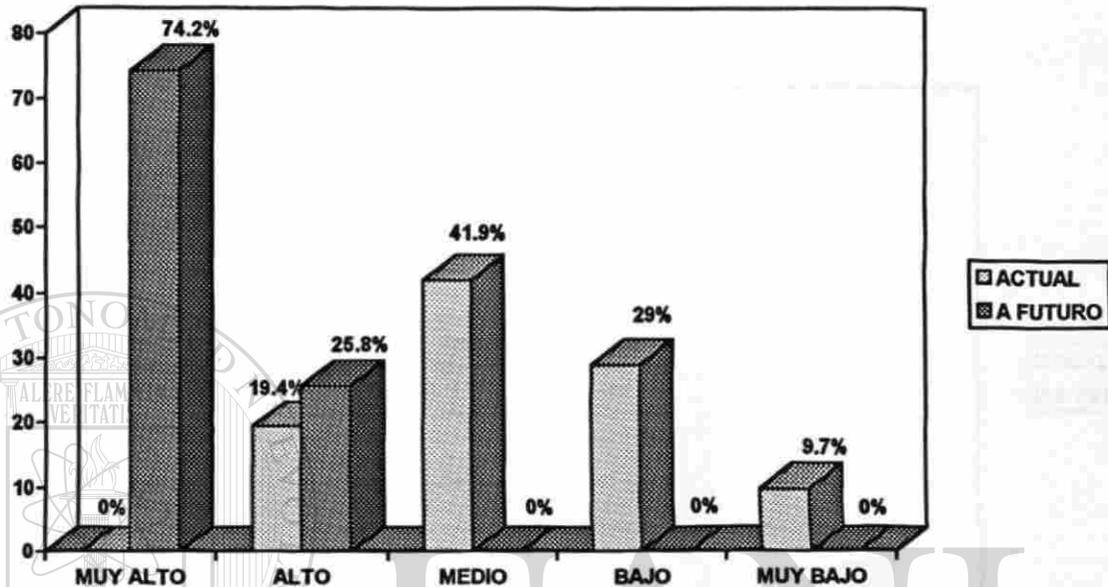


En relación a la edad de las personas entrevistadas, se encontró que existe una población "relativamente joven" para el tipo de puesto que desempeñan. Como se puede apreciar en la gráfica, el 38.7% se ubicó en el grupo de los "41 a los 45" años y, el 29% lo hizo en el de los "36 a 40" años.

La edad promedio de estos ejecutivos/líderes (43.7 años) concuerda con los resultados obtenidos en el estudio de Frech (1991) sobre los ejecutivos mexicanos en el cual se reporta una edad promedio de 44 años, puntualizándose en el mismo que es menor que la edad promedio del resto del mundo representada por 47 años según el estudio de Ely y McCormick (1993).

GRÁFICA N.º. 7

COMUNICACIÓN

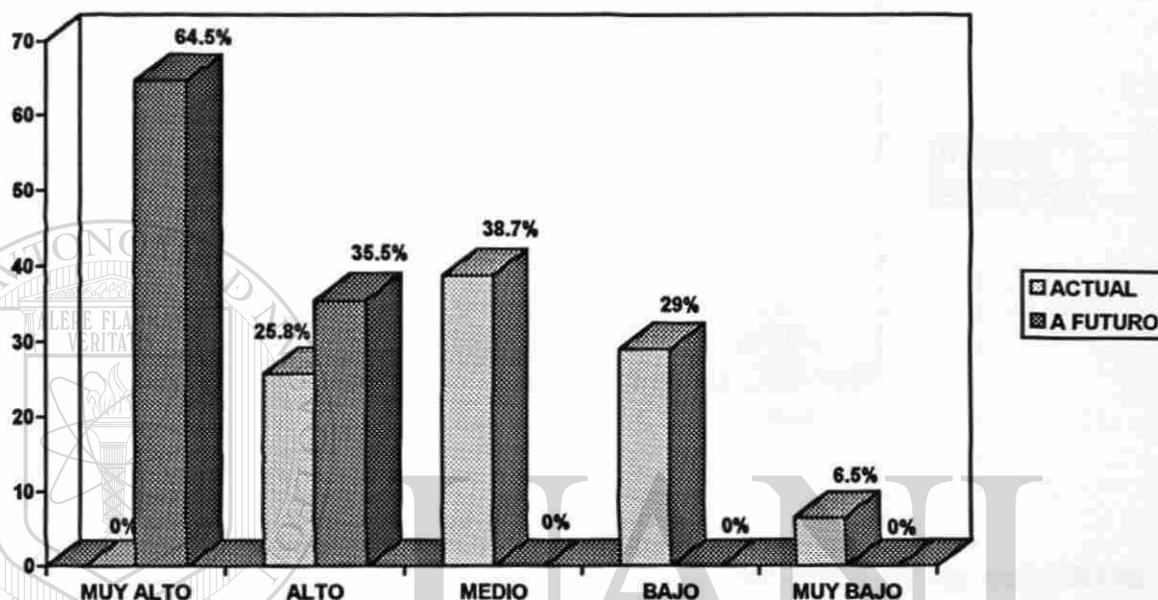


El grado de aplicación y desarrollo de las habilidades comunicativas, como el ser asertivo, saber escuchar y expresarse correcta y oportunamente, fue considerado con un nivel "medio" en la época actual por un buen porcentaje de ejecutivos/líderes entrevistados (41.9%), siguiéndole en orden de importancia el nivel "bajo" (29%). Ellos mismos manifestaron que en la primera década del siglo XXI deberá ser desarrollado y aplicado en un grado "muy alto" (74.2%).

Aquí es importante mencionar el hecho de que ningún líder, en lo referente al futuro, utilizó los grados "muy bajo", "bajo" o "medio". Sin embargo, si lo comparamos con la actualidad, si se utilizaron esos grados, lo cual nos da una idea de la gran importancia que revisten estas habilidades y la necesidad de intensificar su desarrollo.

GRÁFICA N° 8

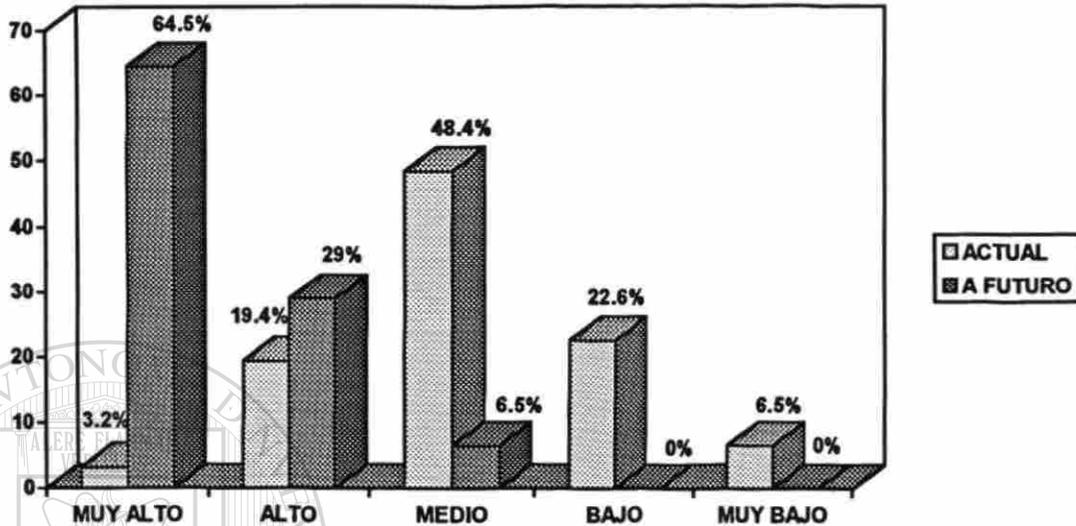
MANEJO DEL CONFLICTO



El conflicto es una realidad intrínseca en la vida diaria de las organizaciones, por lo cual su manejo adecuado es de relevante importancia para la función directiva.

Como se puede observar en la gráfica, el porcentaje más alto, representado por un 38.7%, se concentró en el grado de desarrollo y aplicación "medio" del manejo del conflicto en 1997 y, en el próximo milenio, de acuerdo a la opinión de la población entrevistada, deberá desarrollarse y aplicarse en grado "muy alto" según el 64.5% de los líderes.

GRÁFICA N° 9
DESARROLLO DE SEGUIDORES



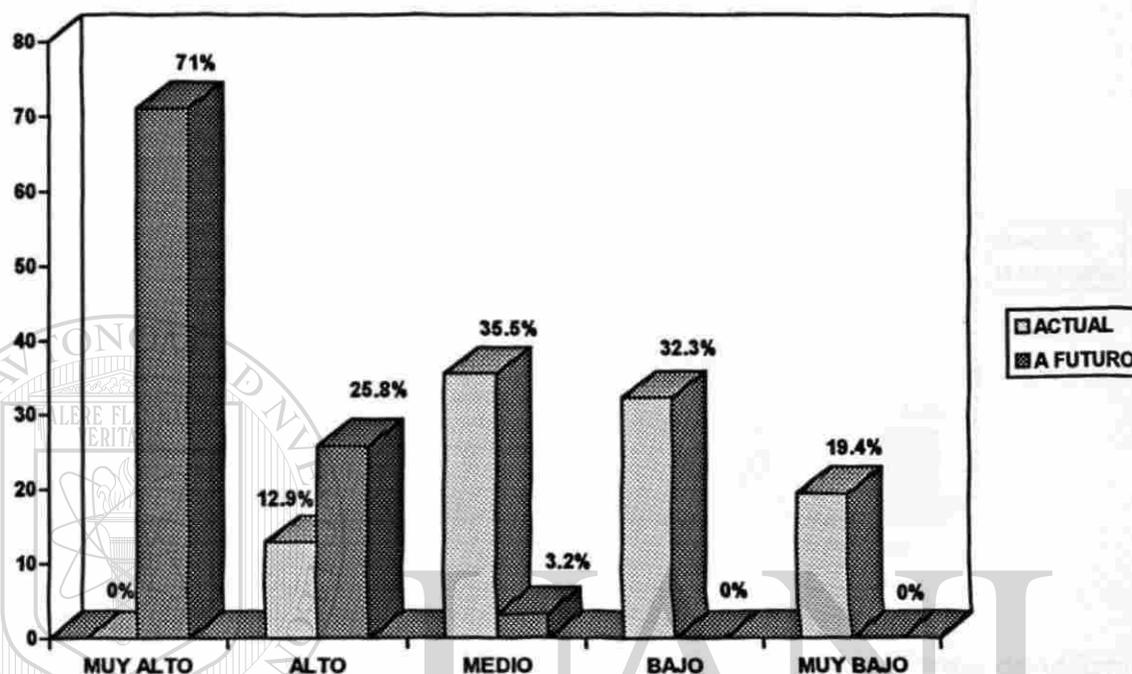
En lo que atañe a las habilidades relativas al desarrollo de los seguidores o colaboradores, como propiciar la motivación, la participación y la productividad facilitando el aprovechamiento de las potencialidades, los datos obtenidos nos muestran que, actualmente, los líderes entrevistados coinciden en un 48.4% de los casos en que el grado de aplicación es "medio" y en un 22.6% en que es "bajo".

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Comparando lo anterior con la opinión que se tiene en lo relativo al grado de desarrollo y aplicación que deberá darse a futuro, los mismos líderes manifestaron, en un 64.5%, que deberá desarrollarse en grado "muy alto". Estos resultados nos indican que se requiere poner especial cuidado en el rubro que estamos tratando, porque las personas son el activo más valioso de la organización y los líderes/ejecutivos —de acuerdo a su propia opinión— siempre deben propiciar el amplio desarrollo de sus colaboradores.

GRÁFICA N° 10

TRABAJO EN EQUIPO

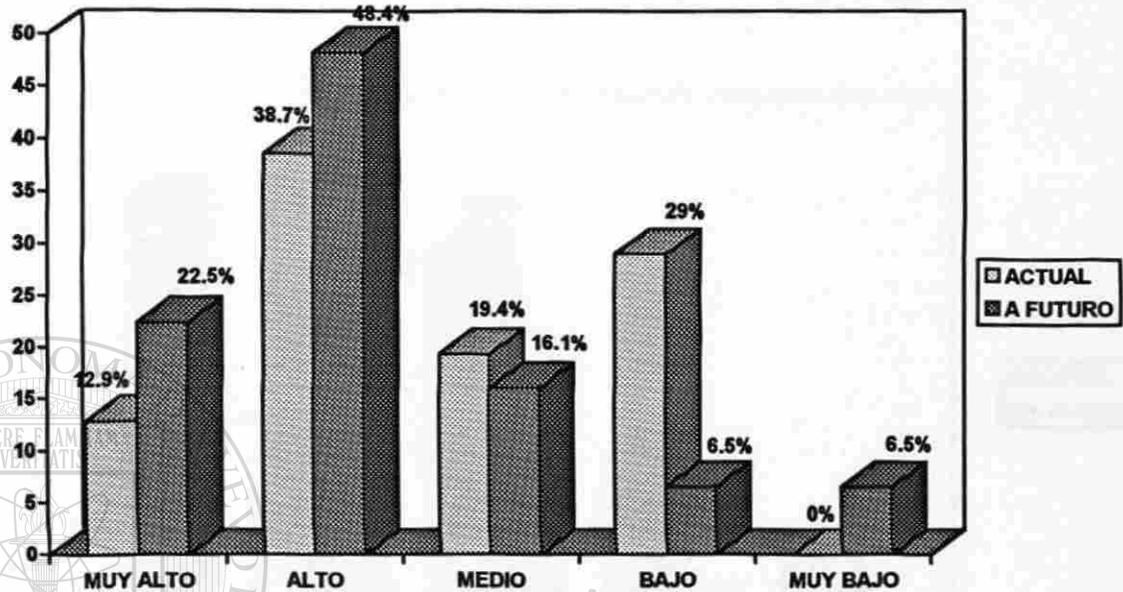


Con respecto al trabajo en equipo, manifestado como la habilidad para reconocer el potencial de un equipo de trabajo, orientarlo en función de un propósito e involucrar a cada participante según sus necesidades y expectativas, los líderes opinaron que en la actualidad esta habilidad tiene un grado de aplicación "medio" (35.5%) y "bajo" (32.3%) de acuerdo a los porcentajes más representativos.

En contraparte, si nos centramos en lo relativo a la visión que se tiene para el futuro sobre el desarrollo y la aplicación necesarios para la habilidad en cuestión, la opinión se inclinó por un grado "muy alto" de necesidad. Lo anterior es manifestado por un significativo porcentaje de 71%, lo que permite inferir la gran importancia que reviste el trabajo en equipo para que las organizaciones futuras puedan ser más competitivas.

GRÁFICA N°. 11

MANEJO DEL PODER



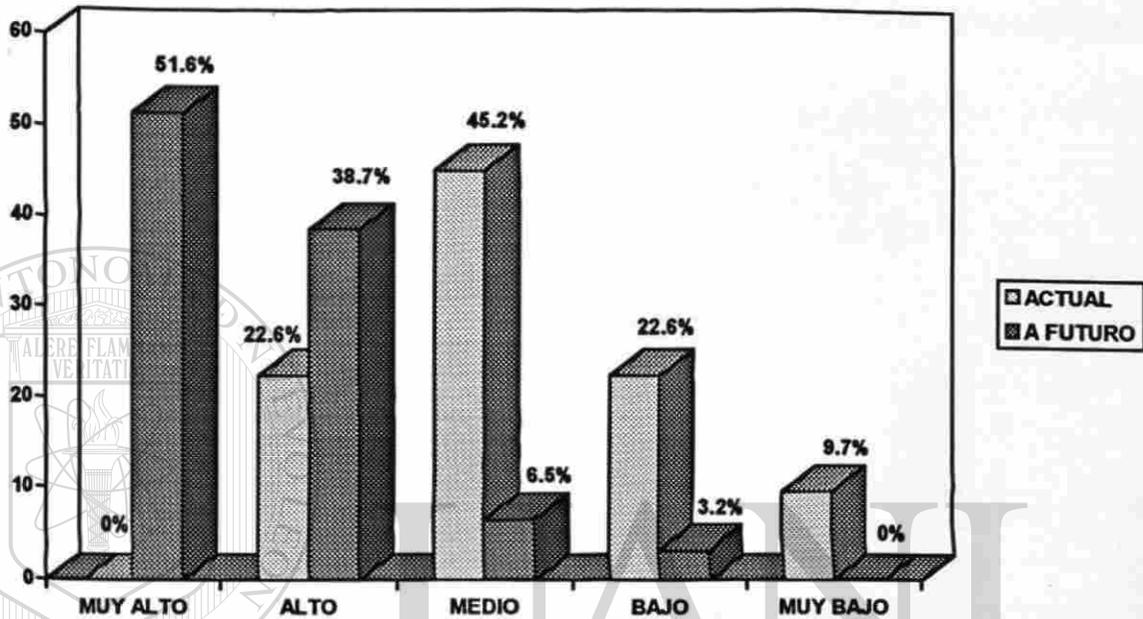
Como se puede apreciar en la gráfica, en lo referente a la forma de utilizar el poder organizacional para influir en otros, los porcentajes más representativos para la época actual se inclinan hacia el grado "alto" de aplicación con un 38.7% a favor y "bajo" con un 29%, llamando la atención lo diversificado de la opinión.

Si nos centramos en los requerimientos del futuro, los líderes respondieron en un 48.4% de los casos que deberá aplicarse en un grado "alto", por lo cual, de acuerdo a estos resultados, es una de las habilidades que no necesitará tanto desarrollo porque se considera que –hasta cierto punto– se tiene y aplica en el grado requerido para las organizaciones de la próxima década, sin embargo, es un renglón que no se puede descuidar.

Es conveniente aclarar que en las entrevistas que se realizaron para llevar a cabo este trabajo, se explicaba al líder que en esta cuestión no se trataba de evaluar el "controlar" o el "mandar" a otros, sino el verdaderamente "influir" en ellos.

GRÁFICA N° 12

CAMBIO DE ESTILO GERENCIAL

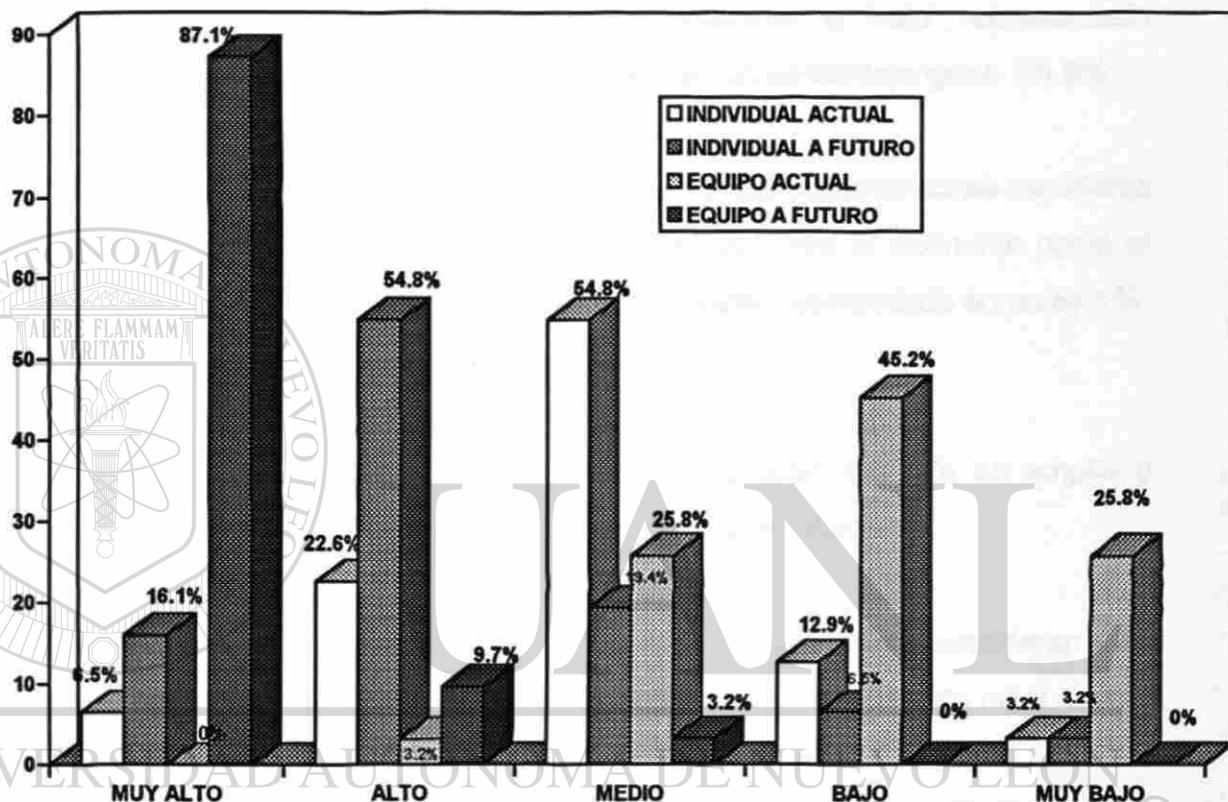


La gráfica precedente muestra que, en lo relativo a cambiar el estilo gerencial para estar acorde con la ocasión (utilización del liderazgo situacional), el 45.2% de los entrevistados consideran que el grado actual de aplicación es "medio" y el 22.6% que es "bajo" y "alto" (en el mismo porcentaje).

Por otra parte, situándonos en el desarrollo que se requerirá a futuro, encontramos que el 51.6% de las opiniones lo sitúa en grado "muy alto" de necesidad de aplicación y el 38.7% en grado "alto", por lo que habrá que tomarse muy en cuenta para habilitar adecuadamente este rubro, con la finalidad de desarrollarlo de acuerdo a las necesidades venideras.

GRÁFICA N°. 13

TOMA DE DECISIONES INDIVIDUAL Y GRUPAL



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Considerando que la toma de decisiones es una de las habilidades directivas que reviste una importancia capital en la función de la alta gerencia, se optó por tomarla en cuenta en dos aspectos fundamentales: individual y grupal, con el objetivo de tener un panorama más completo sobre el asunto.

Las opiniones de los ejecutivos/líderes en lo referente a la aplicación de esta habilidad en forma individual en la época actual, se centraron en el grado "medio" en un 54.8% y "alto" en un 22.6%. En este mismo renglón, a futuro se piensa que deberá desarrollarse y aplicarse en un grado "alto" en un 54.8% y "medio" en un

19.4%. Al realizar esta comparación, se puede apreciar que los ejecutivos estudiados consideran que el grado de aplicación actual en la organización está cercano a lo que se requiere para la primera década del siglo XXI.

En cambio, en el grado de aplicación actual en la toma de decisiones a nivel grupal se manifestaron como resultados más significativos el "bajo", representado por un 45.2% de opinión y el "muy bajo" y "medio" en un porcentaje igual: 25.8%.

Los resultados en cuanto a las necesidades de las organizaciones venideras en la primera década del próximo milenio, son muy explícitos al inclinarse hacia el grado "muy alto" la mayoría de las opiniones, lo cual está representado en un 87.1%.

Lo anterior permite reflexionar en que:

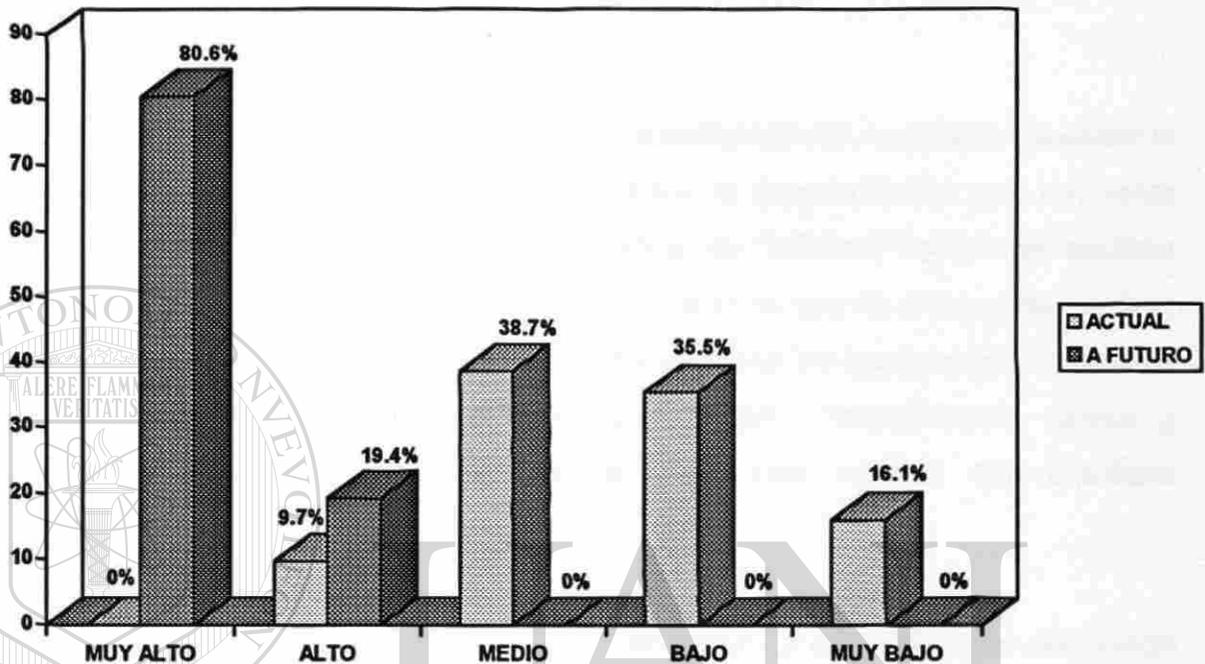
1° La toma de decisiones a nivel consenso (grupal) requiere un amplio y marcado desarrollo para lograr una adecuada aplicación a futuro.

2° En la toma de decisiones a nivel individual los líderes se consideran más habilitados que a nivel grupal (probablemente porque lo han ejercitado más), por lo que se puede inferir que se requiere un desarrollo menor. Sin embargo, no creemos que esto signifique que podrán "*hacerlo a un lado*" porque, como es de suponer en virtud de su posición y de sus conocimientos, la toma de decisiones que hacen significativo impacto en toda la organización –en su funcionamiento y en sus resultados– define al ejecutivo/líder.

También se debe recordar que la decisión, como toda actividad humana importante, involucra a la persona en su totalidad: determinación, resolución, audacia, disciplina, ponderación, claridad de ideas y propósitos, seguridad, dedicación y compromiso. Todo ello puede requerir una verdadera reeducación de los individuos de los grupos de trabajo.

GRÁFICA N° 14

PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO



Tomando en cuenta los indicadores del grado de aplicación de las habilidades relativas a la planeación y administración del tiempo, se observa que el 38.7% de los ejecutivos entrevistados consideraron que es "medio" en la actualidad y el 35.5% lo consideró "bajo".

Si lo comparamos con los resultados de la opinión sobre los requerimientos a futuro, se aprecia que el 80.6% (el cual es un porcentaje muy representativo) puntualizó que deberá desarrollarse en grado "muy alto".

Respecto a lo anterior, podemos plantear que:

Por una parte, la planeación, en todos sus enfoques (personal, estratégica, de R.H. ...) es una de las funciones inherentes al campo de acción de los ejecutivos.

Dicha planeación es un proceso que requiere un esfuerzo intelectual que implica determinar conscientemente los cursos de acción a seguir y basar las decisiones en propósitos, conocimientos y estimaciones bien estudiadas, esto nos indica la necesidad que cualquier líder/ejecutivo tiene de saber planear con acierto para poder ser efectivo.

Por otra parte, en el horizonte de los líderes/ejecutivos se puede visualizar la experiencia de estar agobiados y confundidos por la desproporción que hay entre las muchas tareas y el poco tiempo; la vivencia de "hacerse bolas"; de sentirse presionado más de la cuenta; de no alcanzar a hacer lo que se debe y de sentirse incapaz de disfrutar y relajarse. Así es la vida moderna de las grandes empresas: apretada madeja de estímulos, compromisos, prisas, interrupciones, tareas y proyectos varios además de distancias que hay que recorrer con cotidiana frustración.

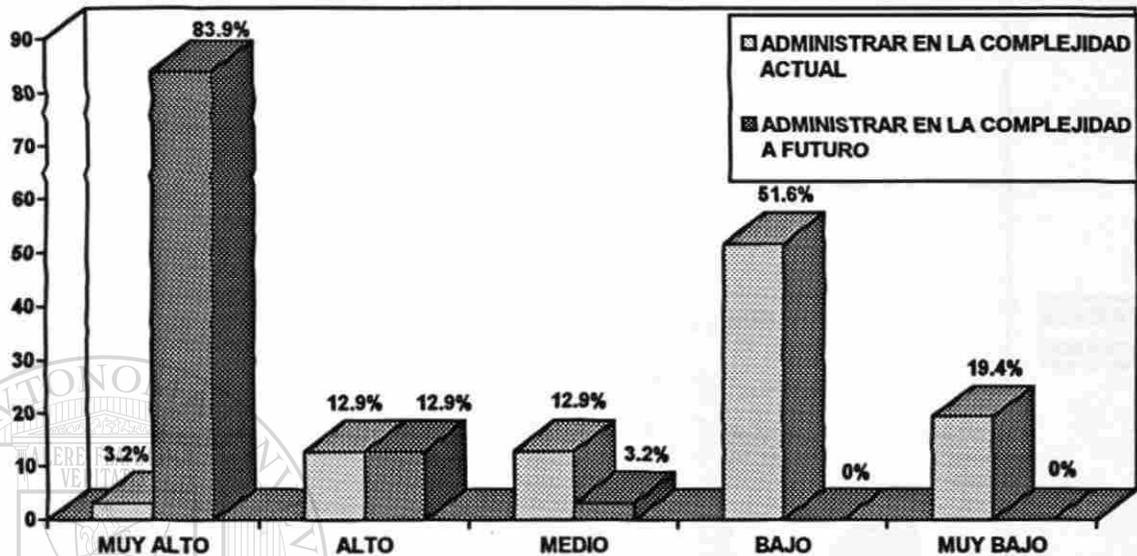
Todo lo anterior ha propiciado que, la planeación y administración del tiempo sean consideradas como prioritarias para los líderes eficientes y competitivos de finales de este siglo y de principios del siguiente.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

GRÁFICA N° 15

ADMINISTRACIÓN DE LA AMBIGÜEDAD



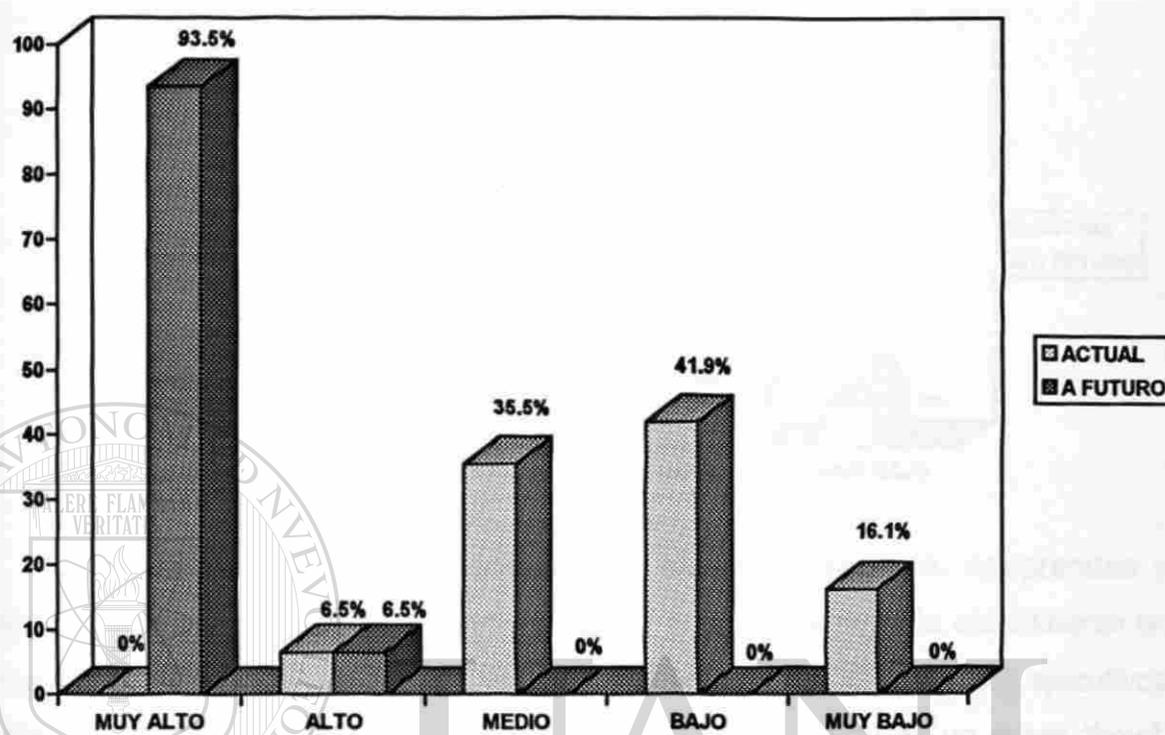
En lo referente a la habilidad para administrar en la complejidad y el caos, es decir, lo que los ejecutivos llaman la administración de la ambigüedad, en la época actual los resultados se concentran en el grado "bajo" de aplicación, opinión que es externada por el 51.6% de los líderes/ejecutivos entrevistados, y en el "muy bajo" respaldado por el 19.4%.

En los inicios del próximo milenio se deberá desarrollar y aplicar la habilidad que nos ocupa en un grado "muy alto", según la opinión del 83.9% de la población total estudiada. Lo anterior nos indica que los líderes del futuro deberán ser capaces de modificar la cultura actual entendiendo que el caos es el principio, no el final y que es una fuente de energía e impulso.

Esta habilidad es considerada por los líderes —de acuerdo a sus comentarios personales— como muy propia del fin del siglo, en la cual cada vez más se requerirá mayor dominio si se desea estar capacitado para el trabajo venidero.

GRÁFICA N.º. 16

INTERDEPENDENCIA Y MANEJO DE GRUPOS



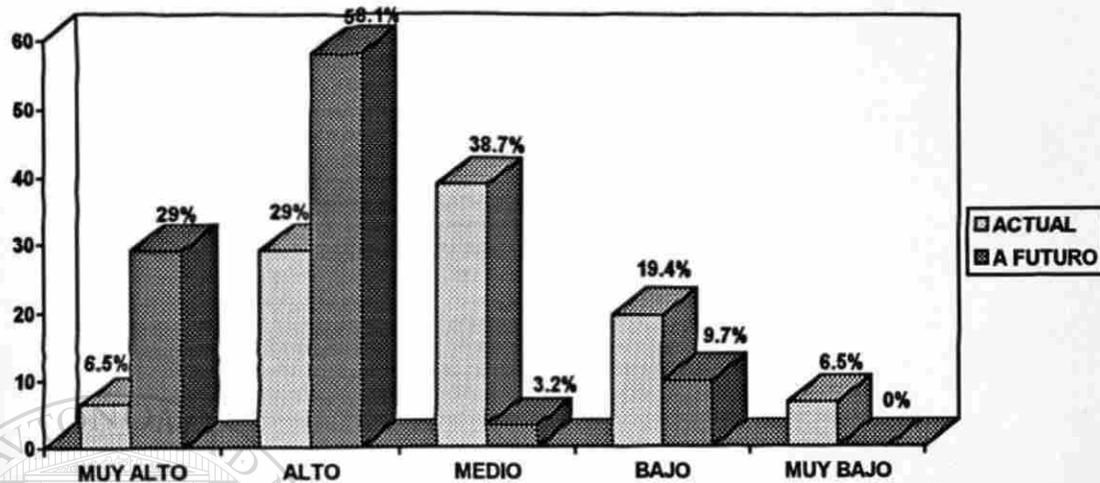
De acuerdo a la opinión de un 41.9% de la población estudiada, la habilidad de la interdependencia y manejo de grupos se utiliza en un grado "bajo" actualmente; el 35.5% opina que se aplica en un grado "medio" y solamente el 6.5% piensa que su grado de aplicación es "alto".

Es muy elocuente la gráfica precedente al analizar la percepción que los ejecutivos tienen acerca de en qué grado se requerirá la aplicación de esta habilidad de estudio en la próxima década por los líderes, pues un representativo porcentaje del 93.5% opina que deberá desarrollarse y aplicarse en "muy alto" grado.

Al comparar estos resultados podemos apreciar que esta es una de las grandes áreas de oportunidad que se tienen, en la cual se impone trabajar mucho para lograr el desarrollo requerido.

GRÁFICA N.º 17

CONTROL



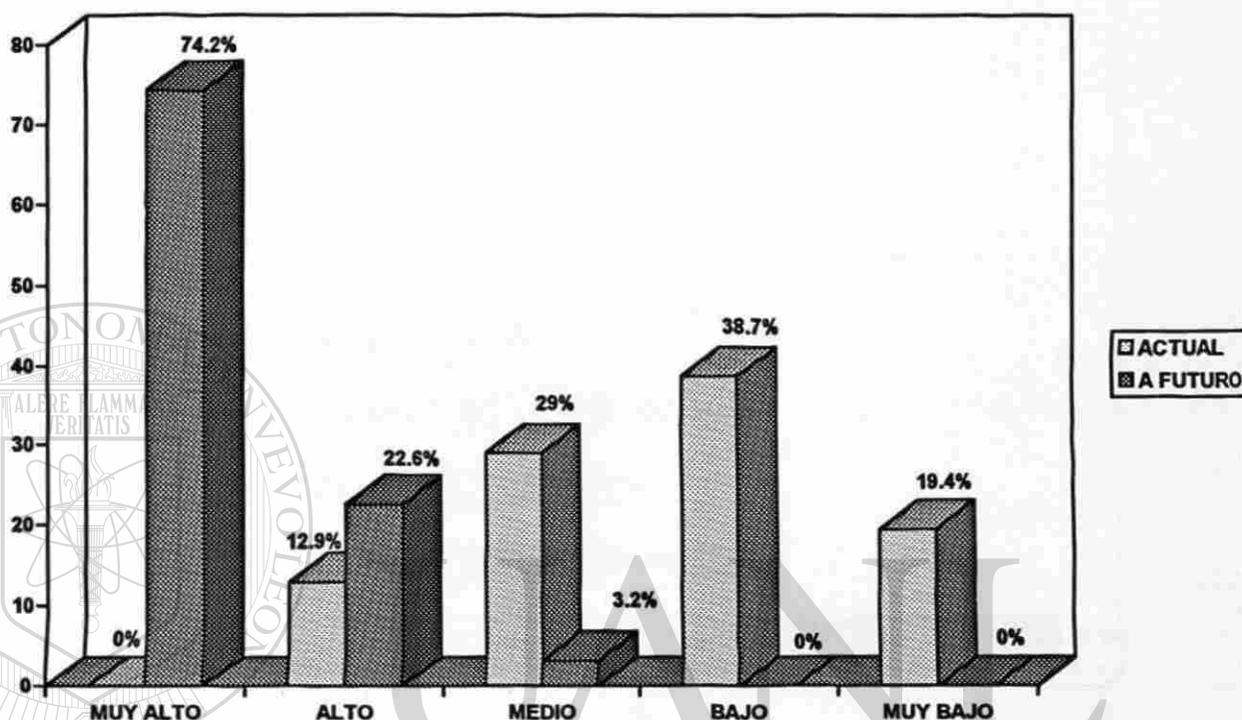
La habilidad de control, asegurarse de que se interpreten, comprendan y apliquen las políticas relativas y particulares de la empresa se sitúa actualmente en un grado de aplicación "medio", de acuerdo a la opinión del 38.7% de los ejecutivos a los cuales se entrevistó; en un grado "alto", según el 29% y en un grado "bajo", externado por el 19.4%.

En lo referente a su criterio sobre el grado de desarrollo requerido a principios del próximo milenio para la habilidad en cuestión, se reportan los siguientes resultados: el 58.1% opina que deberá ser "alto" y el 29% que deberá ser "muy alto". En contraparte el 9.7% opina que se requerirá en grado "bajo".

Cabe hacer notar que durante las entrevistas se puntualizó que no se evaluaba el "controlar" a las personas y se explicó ampliamente el tipo de control que se estudiaba: *asegurarse de que se entiendan y apliquen las políticas de la empresa*. Un control ideal –según lo mencionado por los líderes– será el que le ayude al líder de alta gerencia a obtener información oportuna, para saber si las actividades marchan según lo planeado. Éste le permite darse cuenta de qué aspectos de su trabajo puede dejar, seguro de que marchan satisfactoriamente. También es útil para detectar desviaciones a modo de entenderlas y corregirlas.

GRÁFICA N° 18

H. FINANCIERA



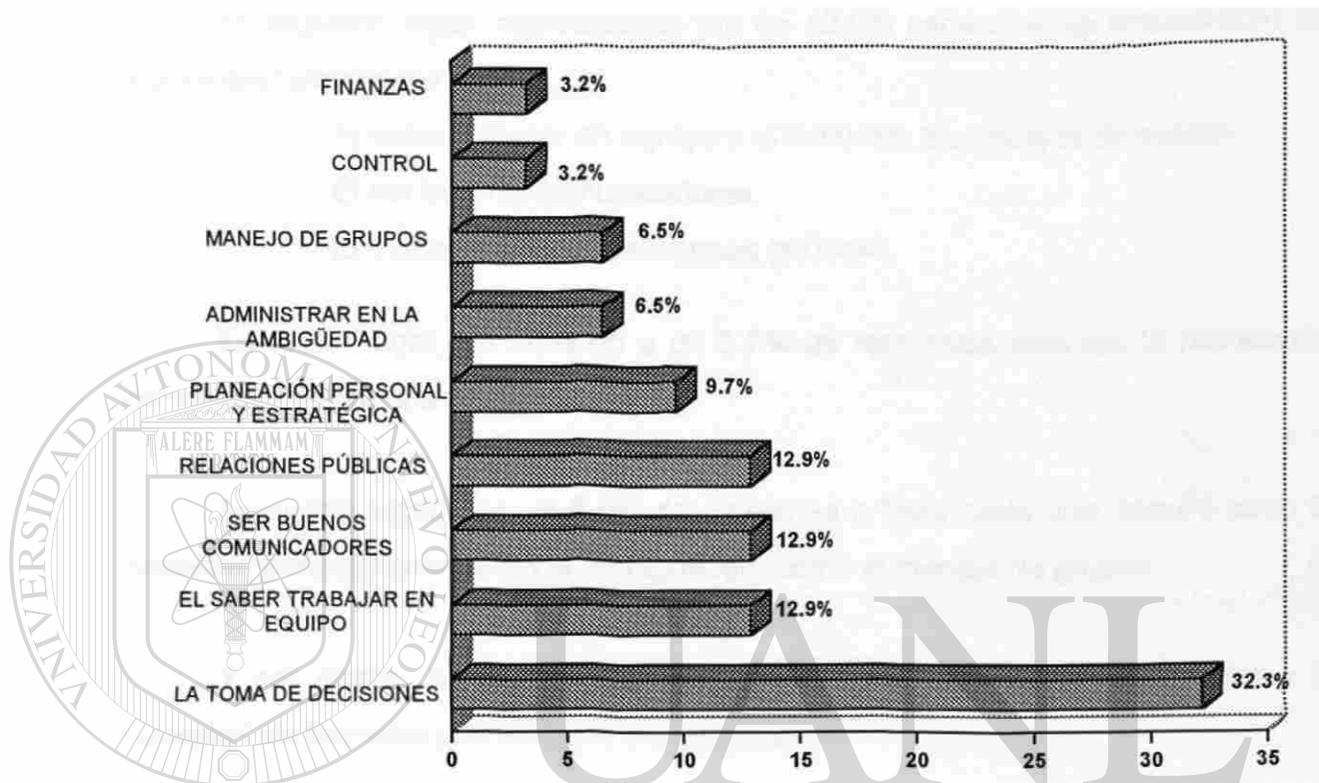
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

En el estudio de la habilidad financiera, en lo relativo a saber agregar valor al negocio en función de costos y rentabilidad, actualmente se encontró que se aplica en grado "bajo", según el 38.7% de nuestros entrevistados, en un nivel "medio" de acuerdo al 29% y en un nivel "muy bajo" especificado por el 19.4% de ellos.

A futuro, el nuevo milenio exige que se desarrolle en grado "muy alto" para estar en sintonía con los requerimientos de la empresa, de acuerdo a la opinión de el 74.2% de la población estudiada.

GRÁFICA N°. 19

HABILIDAD QUE REQUIERE MAYOR DESARROLLO



Con el objetivo de tener el esquema del estudio sobre habilidades críticas más completo, se preguntó a los líderes/ejecutivos cuál consideraban la habilidad que requería mayor desarrollo, dejando inclusive la pregunta abierta para dar lugar a que se mencionaran otras habilidades diferentes a las estudiadas, si así lo consideraban conveniente. Los resultados son ejemplificado en la gráfica No. 19 en la cual se puede observar que:

En primer lugar, con un 32.3% de opinión, fue considerada la toma de decisiones consistentes y bien fundamentadas, tanto en forma individual como grupal, con lo que queda demostrado la gran importancia que se le concede a esta habilidad y el hecho de que se considera que no está lo suficientemente

4.1. ENTORNO EMPRESARIAL

CUADRO N°. 13
PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO EMPRESARIAL ACTUAL

CARACTERÍSTICA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO COSTO DE ENERGÉTICOS	6	6.4
BARRERAS COMERCIALES INTERNACIONALES	11	11.8
CAMBIOS EN LA TECNOLOGÍA DE LA COMUNICACIÓN Y LA INFORMACIÓN	10	10.8
CAMBIOS EN LA TECNOLOGÍA DE LOS PRODUCTOS	11	11.8
CAMBIOS EN LA TECNOLOGÍA DE LA PRODUCCIÓN	7	7.5
FUERTES REGULACIONES GUBERNAMENTALES	2	2.2
MAYOR INFLACIÓN	5	5.4
MAYOR COMPETENCIA NACIONAL	7	7.5
MAYOR COMPETENCIA EXTRANJERA	12	12.9
MAYOR DISPONIBILIDAD DE MATERIAS PRIMAS	2	2.2
MAYOR CONSUMO	8	8.6
PREOCUPACIÓN SOCIAL POR PROBLEMAS ECOLÓGICOS Y DE PRESERVACIÓN DEL AMBIENTE	4	4.3
MAYOR CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	5	5.4
CONSUMIDOR MÁS EXIGENTE	3	3.2
TOTAL:	93	100.0*

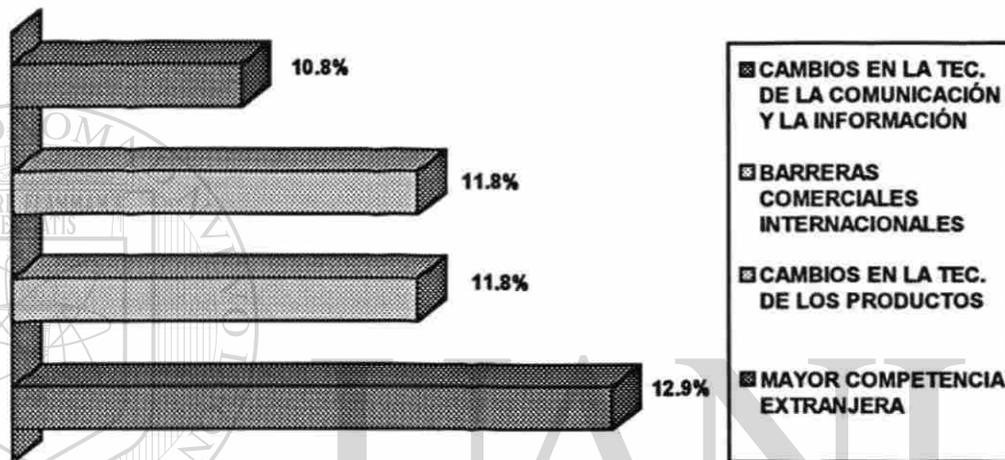
* Porcentaje de ejecutivos que seleccionó esta opción como una de las tres características más representativas del entorno empresarial actual.

Como se puede observar en el cuadro anterior, el aumento de la competencia extranjera (12.9%), los cambios en la tecnología de los productos (11.8%), las barreras comerciales internacionales (11.8%) y los constantes cambios en la tecnología de la comunicación e información (10.8%) son las principales características que describen el entorno empresarial de 1997, de acuerdo a la opinión de los líderes entrevistados.

A continuación se presenta una gráfica que ilustra lo expuesto:

GRÁFICA N° 2

CARACTERÍSTICAS MÁS REPRESENTATIVAS DEL ENTORNO EMPRESARIAL ACTUAL



Es oportuno comentar aquí, que las empresas operan hoy —hasta cierto punto— en actividades de alcance mundial. Los continuos descubrimientos tecnológicos y en el campo de las comunicaciones y el transporte, así como las inclinaciones económicas harán que esta tendencia continúe, al menos en un futuro próximo.

A nuestro juicio, el análisis de lo anterior presenta serias implicaciones que se deben de empezar a tomar en cuenta, con miras a que la organización se encuentre preparada para lo que se avecina, pues una empresa “mundial” necesita una dirección que comprenda y se sienta cómoda en una enorme variedad de países y culturas, es decir: “altamente internacionalizada”.

CUADRO N° 14

**PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO EMPRESARIAL A
PRINCIPIOS DEL PRÓXIMO MILENIO**

CARACTERÍSTICA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO COSTO DE ENERGÉTICOS	1	1.1
BARRERAS COMERCIALES INTERNACIONALES	1	1.1
CAMBIOS EN LA TECNOLOGÍA DE LA COMUNICACIÓN Y LA INFORMACIÓN	24	25.8
CAMBIOS EN LA TECNOLOGÍA DE LOS PRODUCTOS	3	3.2
CAMBIOS EN LA TECNOLOGÍA DE LA PRODUCCIÓN	15	16.1
FUERTES REGULACIONES GUBERNAMENTALES	1	1.1
MAYOR INFLACIÓN	0	0
MAYOR COMPETENCIA NACIONAL	3	3.2
MAYOR COMPETENCIA EXTRANJERA	20	21.5
MAYOR DISPONIBILIDAD DE MATERIAS PRIMAS	2	2.2
MAYOR CONSUMO	0	0
PREOCUPACIÓN SOCIAL POR PROBLEMAS ECOLÓGICOS Y DE PRESERVACIÓN DEL AMBIENTE	12	20.4
MAYOR CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	4	4.3
CONSUMIDOR MÁS EXIGENTE	0	0
TOTAL:	93	100.0*

* Porcentaje de ejecutivos que seleccionó esta opción como una de las tres características más representativas del entorno empresarial de la primera década del próximo milenio.

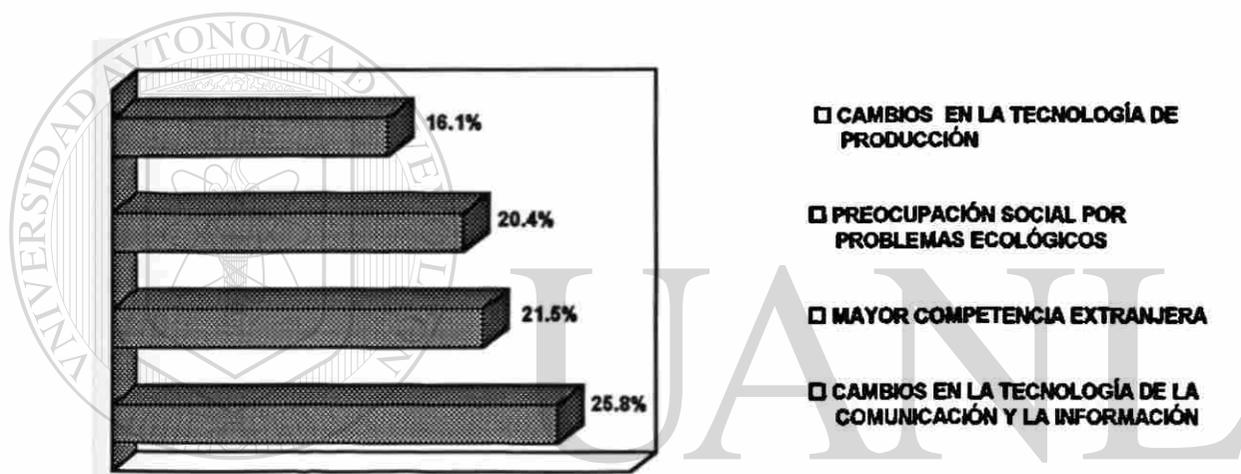
En relación a lo que los ejecutivos esperan para el entorno del año 2000 (primera década), los resultados obtenidos se concentran en un alto porcentaje (25.8%) en los cambios de la tecnología de comunicación y la información; siguiéndolo en orden de importancia el aumento de la competencia extranjera, en lo cual estuvieron de acuerdo un 21.5% de los líderes; en tercera instancia se inclinó la opinión por la preocupación social por problemas ecológicos y preservación del ambiente (20.4%) y en cuarto lugar se espera que continúen los cambios en la tecnología de la producción (16.1%).

Los demás puntos incluidos en la entrevista no fueron considerados de gran relevancia, y pensamos que no porque vayan a desaparecer totalmente del entorno empresarial, sino porque se les pidió que se centraran en lo más significativo.

La presente gráfica ilustra los resultados obtenidos:

GRÁFICA N°. 3

CARACTERÍSTICAS MÁS REPRESENTATIVAS DEL ENTORNO EMPRESARIAL DE PRINCIPIOS DEL PRÓXIMO MILENIO



En este renglón es importante reconocer que Monterrey y sus empresas no son entes aislados que puedan planificar su futuro de manera independiente, ajenas al devenir del país y a la situación internacional. Antes bien, es necesario situar su desarrollo dentro del contexto del cambio acelerado que están teniendo tanto el entorno nacional como el internacional, y de las oportunidades para este desarrollo; oportunidades que deben ser analizadas por cada empresa dadas sus características, para decidir que rumbo tomar. Si se logran conjuntar esfuerzos en mecanismos institucionales de análisis del cambio seguramente se podrán aprovechar los inmensos talentos ejecutivos de que dispone la empresa para elaborar un camino propio y bien fundamentado hacia la mejora continua y la ventaja competitiva.

CUADRO N°. 15

**CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO EMPRESARIAL ACTUAL Y A FUTURO.
CUADRO COMPARATIVO.**

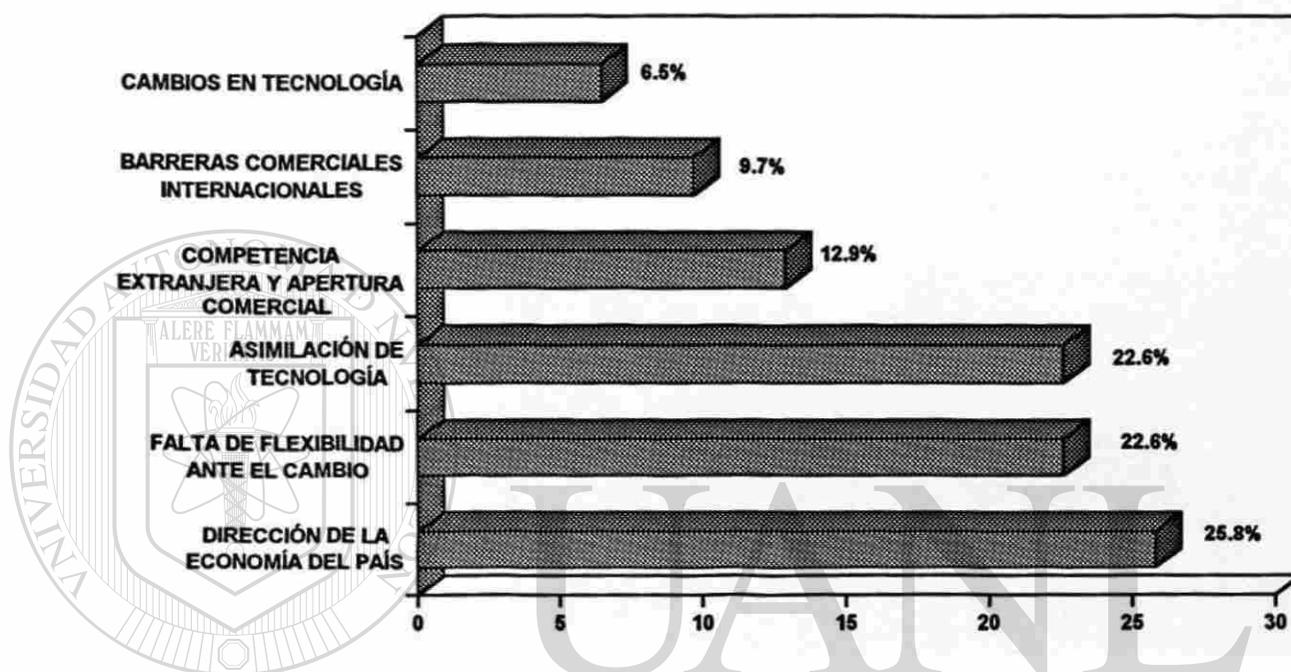
CARACTERÍSTICA	ACTUAL	A FUTURO
	PORCENTAJE	PORCENTAJE
ALTO COSTO DE ENERGÉTICOS	6.4	1.1
BARRERAS COMERCIALES INTERNACIONALES	11.8	1.1
CAMBIOS EN LA TECNOLOGÍA DE LA COMUNICACIÓN Y LA INFORMACIÓN	10.8	25.8
CAMBIOS EN LA TECNOLOGÍA DE LOS PRODUCTOS	11.8	3.2
CAMBIOS EN LA TECNOLOGÍA DE LA PRODUCCIÓN	7.5	16.1
FUERTES REGULACIONES GUBERNAMENTALES	2.2	1.1
MAYOR INFLACIÓN	5.4	0
MAYOR COMPETENCIA NACIONAL	7.5	3.2
MAYOR COMPETENCIA EXTRANJERA	12.9	21.5
MAYOR DISPONIBILIDAD DE MATERIAS PRIMAS	2.2	2.2
MAYOR CONSUMO	8.6	0
PREOCUPACIÓN SOCIAL POR PROBLEMAS ECOLÓGICOS Y DE PRESERVACIÓN DEL AMBIENTE	4.3	20.4
MAYOR CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	5.4	4.3
CONSUMIDOR MÁS EXIGENTE	3.2	0
TOTAL:	100.0	100.0

En el cuadro pueden observarse con claridad los porcentajes obtenidos por cada característica y realizar una comparación entre las características más representativas percibidas por los líderes en el entorno empresarial actual y las que a su juicio se esperan en un futuro próximo.

Es conveniente aclarar que las características "mayor calidad y productividad" y "consumidor más exigente" no figuraban en la entrevista original, sino que fueron mencionadas en "otros", por lo que se incluyeron en los resultados (ver anexo N°. 2).

GRÁFICA N°. 4

CONDICIÓN DEL AMBIENTE EMPRESARIAL ACTUAL CONSIDERADO COMO PRINCIPAL RETO



El que el líder/ejecutivo conozca bien los retos y las amenazas a los que se enfrenta en su entorno empresarial, ayuda mucho a que se prepare para vencerlos.®

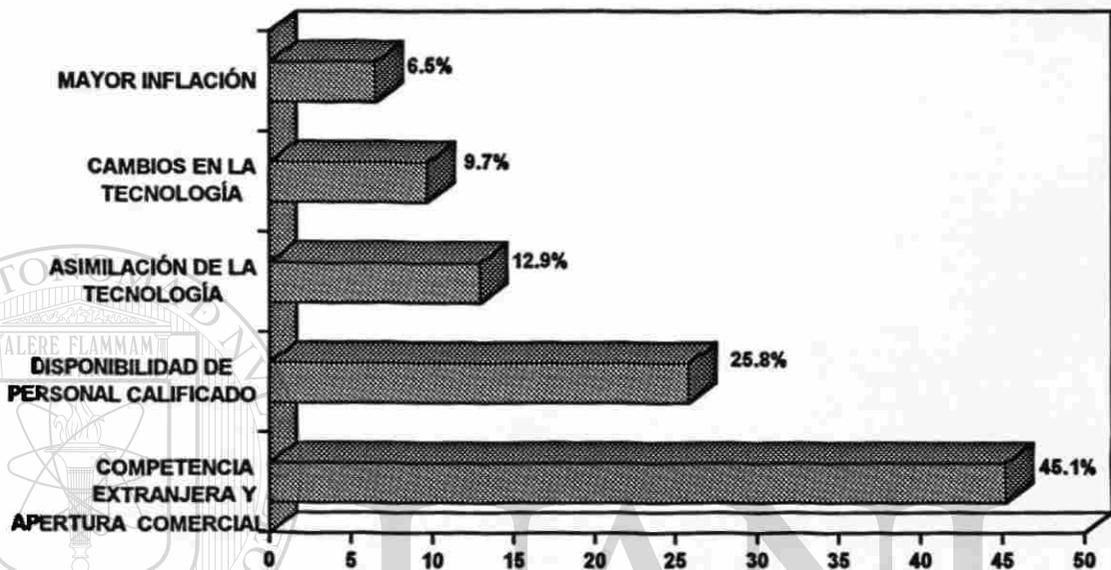
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

En este renglón, los ejecutivos consideraron como principal reto del entorno empresarial actual, en primer lugar, la dirección de la economía del país representado por un 25.8% de opinión; en segundo, la falta de flexibilidad ante el cambio y la asimilación de la tecnología, ambos obtuvieron un 22.6% y en tercero se sitúa la competencia extranjera y la apertura comercial con un 12.9% de opinión.

Las barreras comerciales internacionales (9.7%) y los cambios en la tecnología (6.5%) también fueron considerados como retos del actual entorno empresarial aunque por un menor porcentaje.

GRÁFICA N° 5

CONDICIÓN DEL AMBIENTE EMPRESARIAL DEL PRÓXIMO MILENIO CONSIDERADO COMO PRINCIPAL RETO



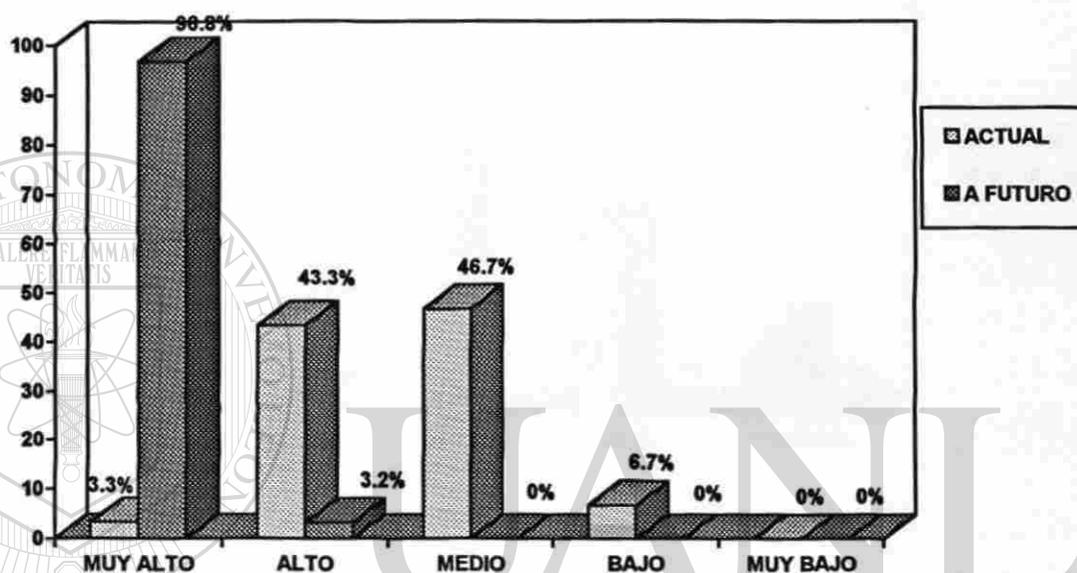
En lo relativo a este punto, es muy significativo el porcentaje tan alto (45.1%) de ejecutivos que opinaron que la competencia extranjera y la apertura comercial será el principal reto del año 2000. También se debe considerar el que manifestaron su preocupación por la falta de personal calificado y la necesidad de tener personal de clase mundial (25.8%). La asimilación de la tecnología, con un 12.9% de opinión a favor, fue otra cuestión que los líderes consideraron como reto a vencer para el próximo milenio por las organizaciones que deseen ser realmente competitivas y subsistir en el mercado.

Para vencer estos retos, de acuerdo a lo expuesto por las personas entrevistadas, las organizaciones deberán redoblar el paso y redefinir acciones en la búsqueda de desarrollar al personal con miras a la excelencia y de introducir los cambios pertinentes estando conscientes de la gran necesidad de asimilar nuestra propia tecnología.

4.2. HABILIDADES DIRECTIVAS CRÍTICAS

GRÁFICA N° 6

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

En las habilidades relativas al pensamiento estratégico, como la capacidad para visualizar escenarios futuros y de relacionar cada decisión y acción concreta con el propósito y visión de la empresa se obtuvo lo siguiente: de acuerdo a la opinión de los entrevistados, en el momento actual la aplicación se centra en un nivel "medio" (46.7%) y "alto" (43.3%) y, a futuro deberá desarrollarse y aplicarse en un nivel "muy alto" (96.8%) para ejercer un liderazgo competitivo. Con estos resultados se puede plantear que, si bien se le ha dado importancia al pensamiento estratégico, deberá continuar desarrollándose cada vez más.

desarrollada para los requerimientos que se tienen en las empresas altamente competitivas.

En segundo lugar, representado por un 12.9% cada una, se encontraron las siguientes habilidades:

- El saber trabajar en equipo y el fomentar los equipos de trabajo.
- El ser buenos comunicadores.
- El manejar bien las relaciones públicas.

En tercer lugar, de acuerdo a un 9.7% de ejecutivos aparece la planeación personal y estratégica.

En cuarto lugar, con un 6.5% de opiniones a favor cada una, resultó tanto la habilidad para administrar en la ambigüedad, como el manejo de grupos.

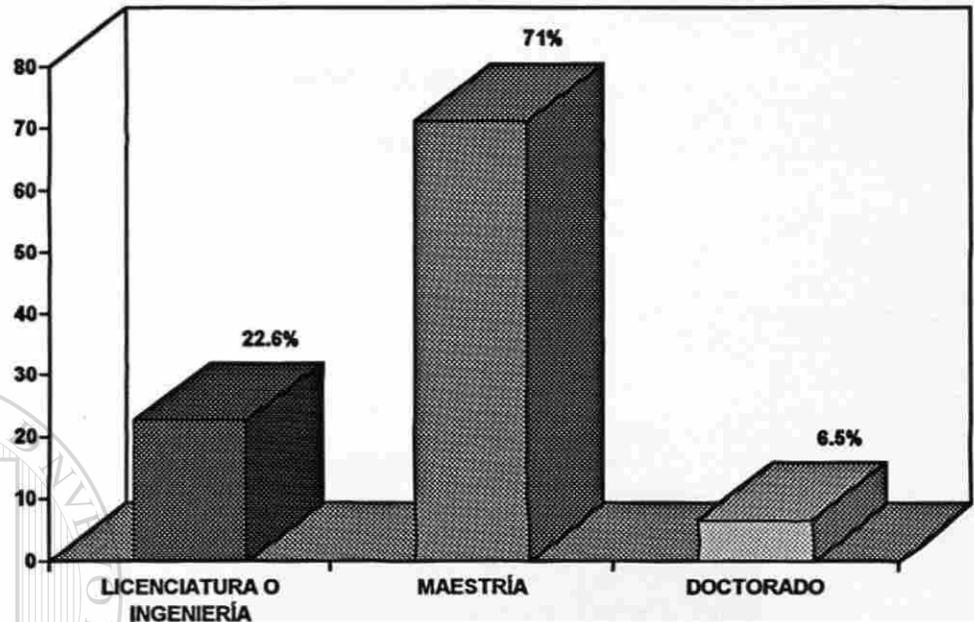
Y por último, en quinto lugar, se presentaron la habilidad de control y la habilidad de finanzas con un 3.2% c/u a su favor.

Todas estas habilidades son percibidas por los líderes ejecutivos como de urgente desarrollo para el logro de eficacia y eficiencia en el marco de la función directiva.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

GRÁFICA N°. 24

NIVEL DE ESTUDIOS DE MÁS ALTO

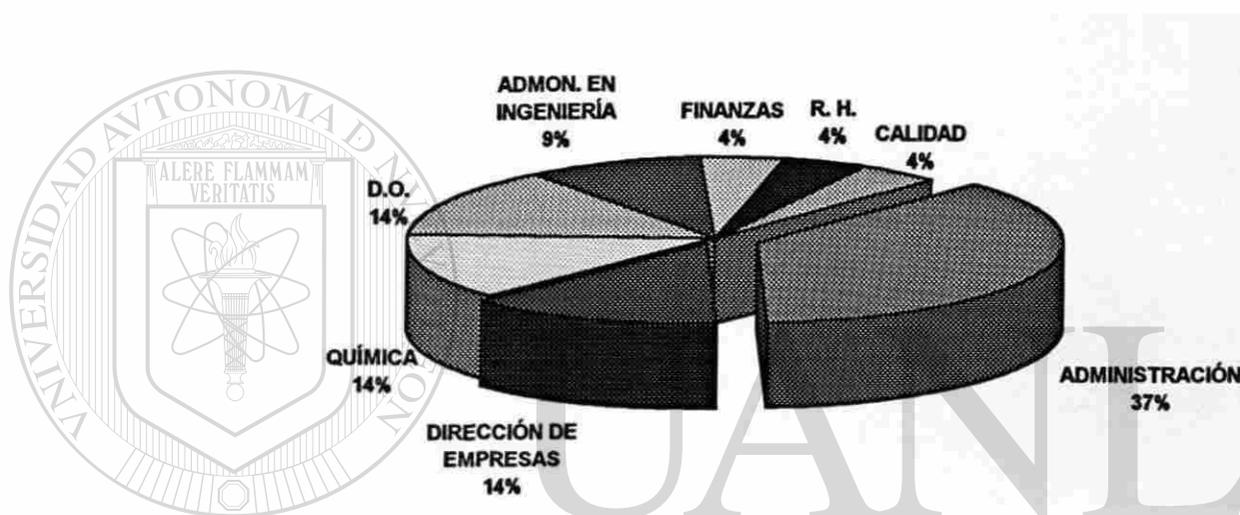


Es muy reconfortante constatar que todos los líderes entrevistados poseen una formación profesional. El 22.6% al menos tienen el nivel de licenciatura, como se muestra en la gráfica. Un muy significativo porcentaje del 71% ha cursado estudios de maestría y en lo relativo al doctorado se puede apreciar que sólo el 6.5% lo ha cursado. Esto habla de la gran importancia que los ejecutivos/líderes han otorgado a la preparación académica. (En sus comentarios personales durante las entrevistas, un gran porcentaje mencionó que en la actualidad debe existir –y de hecho existe– una tendencia a tener un nivel de preparación cada vez más alto).

Comparando la preparación académica de los ejecutivos entrevistados en este estudio con el grupo de ejecutivos norteamericanos del estudio realizado por Touby y Jasperson (1992) se advierte que el 50.2% tenía (en esa época) estudios de maestría, mientras que el porcentaje para los ejecutivos mexicanos (todo el territorio nacional) era de un 41% en el estudio realizado por Frech (1991), en nuestro estudio el porcentaje es mucho mayor (71%). Esta comparación nos permite

visualizar —aún tomando en cuenta la diferencia de épocas— que la preparación académica de los ejecutivos entrevistados está a un muy buen nivel .

GRÁFICA N°. 25
ESTUDIOS DE MAESTRÍA

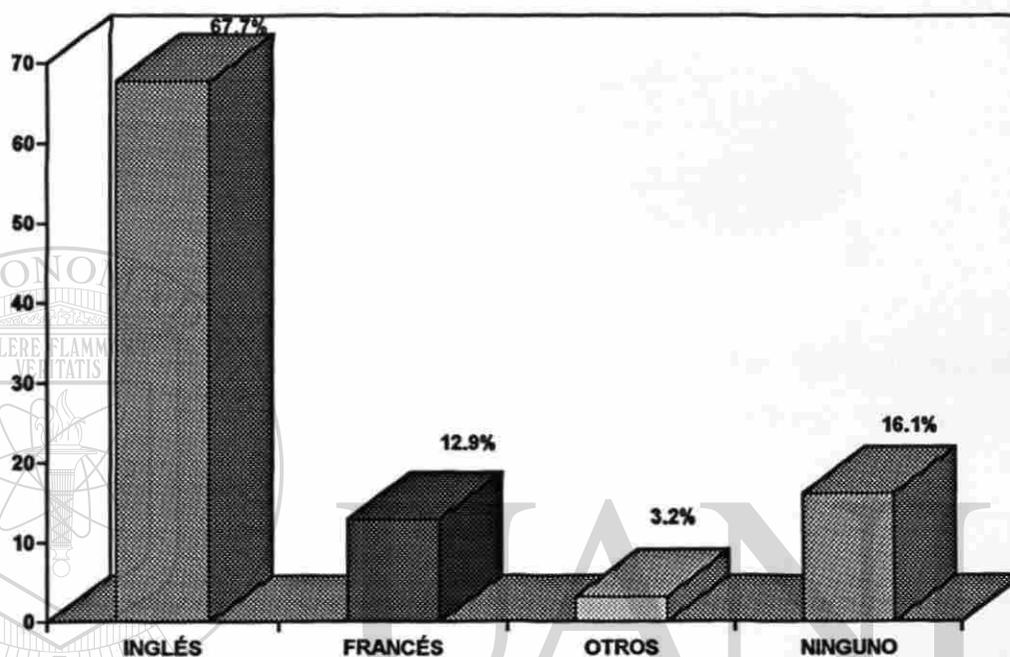


Al 71% de los líderes que tiene estudios de maestría, se les cuestionó en qué la habían estudiado y sus respuestas fueron:

El 37% en Administración general, el 14% en Dirección de Empresas, en Química y en Desarrollo Organizacional (porcentaje válido para cada una). Los demás se encuentran concentrados en Administración en Ingeniería (9%), en Finanzas, en Recursos Humanos y en Calidad (4% cada área).

Como se puede constatar la mayoría tiene postgrado en Administración o en una área afín, tal vez porque el líder de alta gerencia requiere en gran medida la administración y/o porque la mayoría son ingenieros.

GRÁFICA N°. 26

**IDIOMAS QUE DOMINAN LOS LÍDERES/EJECUTIVOS ENTREVISTADOS
(APARTE DEL ESPAÑOL)**

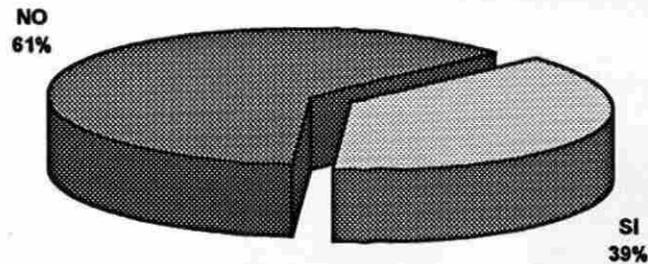
El dominio de idiomas es considerado básico para la función directiva de alta gerencia. Como se puede apreciar en la gráfica, en el presente estudio se encontró que, además del español, el 67.7% de los ejecutivos/líderes dominan el idioma inglés, el 12.9% el francés y el 3.2% otros.

El 16.1% restante manifestó que no domina ningún otro idioma aparte del español.

En la siguiente gráfica aparece el porcentaje de ejecutivos que ha realizado estudios en el extranjero.

GRÁFICA N°. 27

ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO DE LOS LÍDERES ENTREVISTADOS



Solamente el 39% de los líderes entrevistados han realizado estudios en el extranjero. De ese 39%, la mayoría los hicieron en Estados Unidos (75%) y en menor porcentaje, en Canadá (17%).

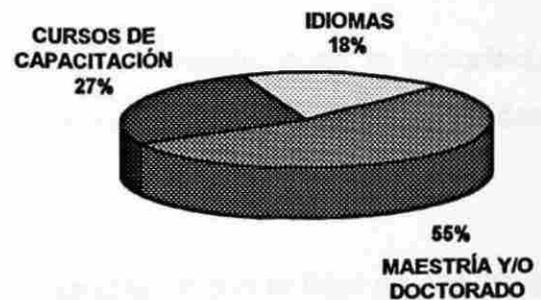
En lo referente al tipo de estudios realizados, los resultados muestran que un 55% estudiaron maestría y/o doctorado, un 27% cursos de capacitación y solamente el 18% estudió idiomas. Para una mayor comprensión de lo expuesto se muestra la siguiente gráfica:

GRÁFICA N°. 28

PAÍSES EN DONDE SE REALIZARON ESTUDIOS



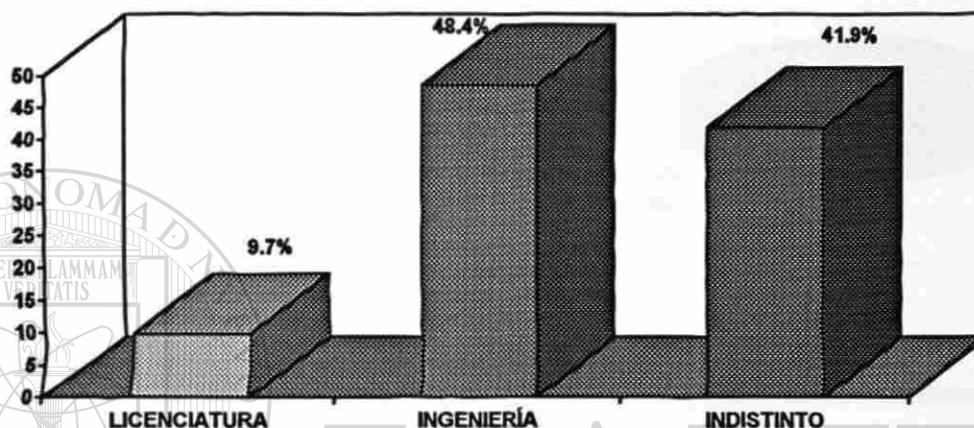
ESTUDIOS REALIZADOS



**ANTECEDENTES ACADÉMICOS IDÓNEOS PARA EL LÍDER DE ALTA GERENCIA
DE LA PRIMERA DÉCADA DEL SIGLO XXI**

GRÁFICA N°. 29

ÁREA DE CARRERA PROFESIONAL DESEABLE



Con respecto a la opinión que la población entrevistada manifestó, en cuanto al área de carrera deseable para los líderes de alta gerencia de las organizaciones competitivas de la primera década del siglo XXI, los resultados mostraron una ligera mayoría hacia la rama de la ingeniería pues un 48.4% se mostró a su favor. En este punto cabe aclarar que, durante las entrevistas quienes optaron por esta respuesta argumentaban que un ingeniero tenía, de base, una amplia perspectiva para ser líder de alta gerencia, y que, en otras funciones gerenciales podría ser deseable cualquier profesión, dependiendo del área de trabajo.

En contraparte, el 41.9% externó que era indistinto, pues lo importante es una amplia competencia en la profesión que se tenga, una gran capacidad de aprender y de desarrollar nuevas habilidades.

Solamente un 9.7% manifestó que lo deseable es que el líder de alta gerencia estudiara una licenciatura.

GRÁFICA N°. 30

REQUERIMIENTOS DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA



DOCTORADO



En la gráfica precedente se puede constatar la opinión bastante bien definida de la población estudiada sobre la necesidad de que un líder de alta gerencia de las organizaciones futuras cuente con estudios de maestría y doctorado.

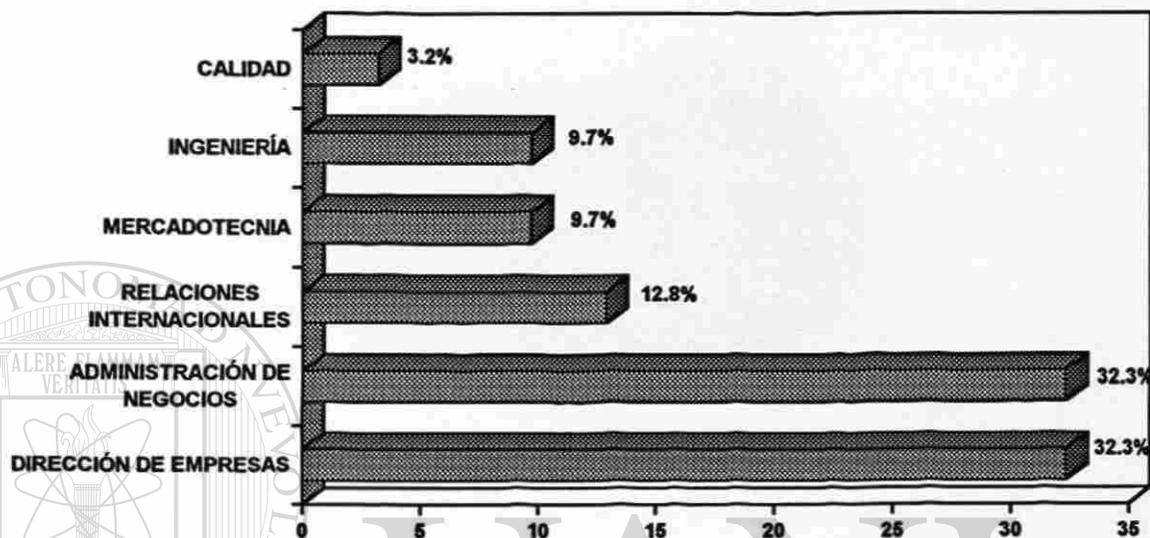
En lo relativo a maestría, el 97% considera que es imperativo estudiar una o varias de ellas con la finalidad de estar preparado para hacer frente a los cambios del nuevo milenio y, solamente el 3% considera que no es indispensable.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Los estudios de doctorado presentan un panorama completamente diferente. La opinión generalizada puntualiza que no es indispensable estudiar un doctorado para ser un buen líder de la alta administración futura. En este renglón, profundizando un poco, podemos inclusive hacer patente que la mayoría de las personas entrevistadas no sólo no consideran deseable el doctorado dentro de la preparación académica de un líder de alta gerencia, sino incluso piensan que es "no aconsejable" estudiarlo por su alto grado de especialización en una sola línea, lo cual puede obstaculizar la visión (para otros puestos como investigación y alta tecnología si lo consideran aconsejable).

GRÁFICA N°. 31

ÁREAS DE POSTGRADO DESEABLES

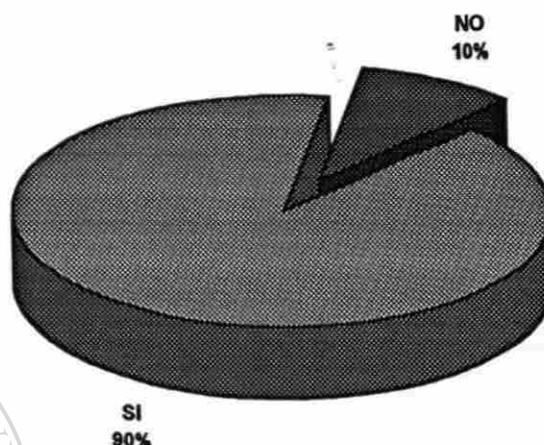


En la gráfica se muestra la tendencia de opinión de la población entrevistada, en relación a las áreas de postgrado que es deseable que los líderes de alta gerencia estudien.

Las áreas más representativas resultaron ser tanto la **Dirección de Empresas**, como la **Administración de Negocios** con un 32.3% de opinión a favor cada una de ellas. Ambas son de la misma línea e inclusive pueden confundirse, pero los líderes expresaron durante las entrevistas que son visiones diferentes, quienes se inclinaron por la Dirección de Empresas abogaron por ella al decir que circunscribe un concepto mucho más amplio que la Administración de Negocios.

También fueron escogidas como deseables de estudio las Relaciones Internacionales por un 12.8%, la Mercadotecnia y la Ingeniería por un 9.7% c/u y por último, la Calidad por un 3.2%.

GRÁFICA N°. 32
ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO

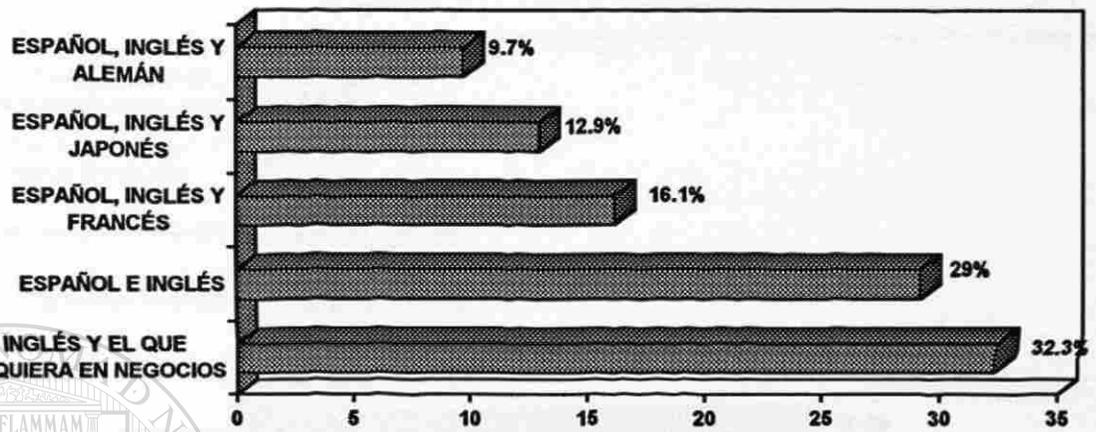


Al analizar este rubro y visualizar un significativo 90% de opiniones a favor, como se muestra en la gráfica precedente, se puede concluir que el realizar estudios en el extranjero es considerado como muy deseable para el logro del objetivo de tener una preparación idónea y ser un líder de alta gerencia competitivo en las organizaciones de la primera década del próximo milenio.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

La población entrevistada manifestó, en esta cuestión, que no sólo es necesario porque la educación sea "mejor" en otros países, sino por la perspectiva que ofrece, el conocimiento de otras culturas y su desenvolvimiento en el área de negocios, por lo que, si una persona tiene la oportunidad de estudiar en el extranjero deberá aprovecharla al máximo. Aquí, realizando una comparación con la situación actual, se puede puntualizar que únicamente el 39% de los líderes/ejecutivos investigados ha podido realizar estudios en el extranjero (ver gráfica N°. 27).

GRÁFICA N.º 33
DOMINIO DE IDIOMAS



En lo relativo a los idiomas que el ejecutivo de las organizaciones competitivas futuras deberá dominar se obtuvieron los siguientes resultados:

En primer lugar, representado por un 32.3% de la población entrevistada, aparece el inglés y cualquier otro idioma que sea requerido por el negocio en el cual se trabaje. En este apartado, es conveniente señalar que en la entrevista original no se había precodificado esta respuesta, pero se dejó un apartado para "otros", en el cual incluimos este rubro porque una mayoría así lo manifestó.

En segundo lugar, con un 29%, la elección se inclinó por el español y el inglés solamente, mencionando a favor que el inglés es el idioma universal de los negocios (por lo cual las personas de los demás países también deben dominarlo).

El resto de los ejecutivos/líderes opinaron: en un 16.1% que deberá dominarse el español, inglés y francés; en un 12.9% que el español, el inglés y el japonés y en un 9.7% se optó por el español, el inglés y el alemán. Algo que es de suma importancia recalcar aquí –por lo innegable del asunto–, es que todos los ejecutivos consideran como primordial el hecho de que un líder de alta gerencia debe tener dominio de idiomas si quiere ser competitivo en el siglo XXI.

4.3. CARACTERÍSTICAS Y ATRIBUTOS PERSONALES

CUADRO N°16

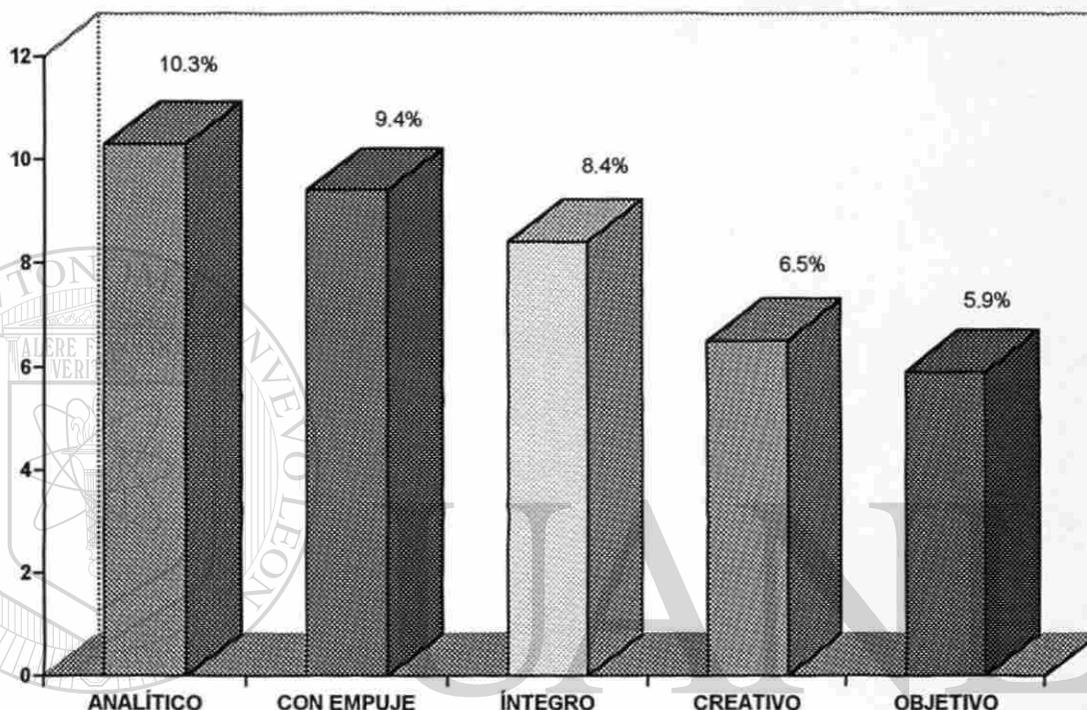
CARACTERÍSTICAS Y ATRIBUTOS PERSONALES ACTUALES

CARACTERÍSTICA	FRECUENCIA	PORCENTAJE *
ACTIVO	2	1.3
ANALÍTICO	16	10.3
CON EMPUJE	14	9.4
CREATIVO	10	6.5
COLABORADOR	7	4.5
DIPLOMÁTICO	3	1.9
ÉTICO	8	5.2
EMPRENDEDOR	3	1.9
EXIGENTE	8	5.2
ENTUSIASTA	5	3.2
DE AMPLIO CRITERIO	3	1.9
CAPTADOR DE OPORTUNIDADES	3	1.9
MOTIVADOR	7	4.5
INNOVADOR	1	0.6
ESTRATEGA	1	0.6
FLEXIBLE	5	3.2
INTELIGENTE	7	4.5
IMAGINATIVO	1	0.6
INTUITIVO	3	1.9
LEAL	0	0
LÍDER	6	3.9
INTEGRO	13	8.4
OBJETIVO	9	5.9
ORGANIZADO	4	2.6
PERSUASIVO	0	0
VISIONARIO	1	0.6
BUENA CONDICIÓN FÍSICA	6	3.9
ALTA COMPETENCIA TÉCNICA	6	3.9
INSPIRADOR	0	0
TOMADOR DE RIESGOS	3	1.9
TOTAL:	151	100.0%

* Porcentaje de ejecutivos que mencionó esta opción como una de las cinco características que mejor lo describen como persona en su actuación como líder.

GRÁFICA N°. 20

CARACTERÍSTICAS Y/O ATRIBUTOS PERSONALES ACTUALES MÁS REPRESENTATIVOS



El ser analítico (10.3%), tener empuje (9.4%) y el ser íntegro (8.4%) resultaron ser las características más representativas del actual líder/ejecutivo de las empresas estudiadas, siguiéndoles en orden de importancia el ser creativo (6.5%) y el ser objetivo (5.9%). En el cuadro de la anterior página (N°. 16) se pueden observar los porcentajes que correspondieron a todas las características. Aquí es importante aclarar que, la pregunta planteada a los líderes se realizó en términos de lo más representativo en su persona en su actuación como líder, por lo que las que no fueron escogidas o que no tienen alto porcentaje no necesariamente quiere decir que no se tengan, sino que se consideran menos prioritarias para la función del directivo actual. (Lo importante es formarnos un perfil de las características más destacadas del líder/ejecutivo actual).

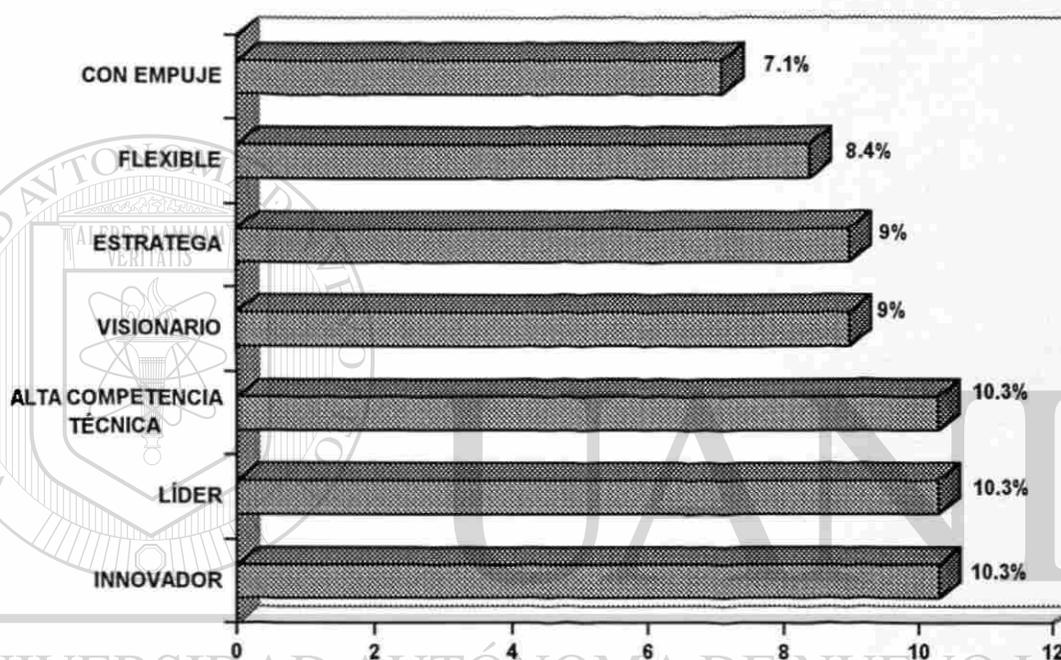
CUADRO N°17
CARACTERÍSTICAS Y ATRIBUTOS PERSONALES A FUTURO

CARACTERÍSTICA	FRECUENCIA	PORCENTAJE *
ACTIVO	0	0
ANALÍTICO	0	0
CON EMPUJE	11	7.1
CREATIVO	0	0
COLABORADOR	0	0
DIPLOMÁTICO	0	0
ÉTICO	0	0
EMPRENDEDOR	5	3.2
EXIGENTE	0	0
ENTUSIASTA	4	2.6
DE AMPLIO CRITERIO	1	0.6
CAPTADOR DE OPORTUNIDADES	10	6.5
MOTIVADOR	3	2.0
INNOVADOR	16	10.3
ESTRATEGA	14	9.0
FLEXIBLE	13	8.4
INTELIGENTE	0	0
IMAGINATIVO	0	0
INTUITIVO	6	3.9
LEAL	0	0
LÍDER	16	10.3
ÍNTEGRO	1	0.6
OBJETIVO	1	0.6
ORGANIZADO	0	0
PERSUASIVO	10	6.5
VISIONARIO	14	9.0
BUENA CONDICIÓN FÍSICA	0	0
ALTA COMPETENCIA TÉCNICA	16	10.3
INSPIRADOR	5	3.3
TOMADOR DE RIESGOS	9	5.8
TOTAL:	151	100.0%

* Porcentaje de ejecutivos que mencionó esta opción como una de las cinco características más importantes que deberá poseer en el futuro el líder /ejecutivo para ejercer un liderazgo competitivo.

GRÁFICA N.º 21

**CARACTERÍSTICAS Y/O ATRIBUTOS PERSONALES A FUTURO
MÁS REPRESENTATIVOS**



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Las características y/o atributos personales de mayor prioridad para el futuro, de acuerdo a los resultados de nuestro estudio son: **el ser innovador, el ser líder, y el poseer una alta competencia técnica**, las tres representadas por un 10.3% de opinión cada una. Le siguen en importancia (de opinión) el **ser visionario (9%), estratega (9%), flexible (8.4%) y con empuje (7.1%)**. En el cuadro N.º 17, de la hoja anterior, se puede apreciar un panorama más completo de los resultados obtenidos en este renglón.

CUADRO N° 18

**CARACTERÍSTICAS Y ATRIBUTOS DEL ACTUAL Y FUTURO EJECUTIVO
CUADRO COMPARATIVO.**

**	ACTUAL	**	FUTURO
1	ANALÍTICO	1	LÍDER
2	CON EMPUJE	2	INNOVADOR
3	INTEGRO	3	ALTA COMPETENCIA TÉCNICA
4	CREATIVO	4	ESTRATEGA
5	OBJETIVO	5	VISIONARIO
6	ÉTICO	6	FLEXIBLE
7	EXIGENTE	7	CON EMPUJE
8	MOTIVADOR	8	CAPTADOR DE OPORTUNIDADES
9	INTELIGENTE	9	PERSUASIVO
10	COLABORADOR	10	TOMADOR DE RIESGOS
11	LÍDER	11	INTUITIVO
12	BUENA CONDICIÓN FÍSICA	12	EMPRENDEDOR
13	ALTA COMPETENCIA TÉCNICA	13	INSPIRADOR
14	ENTUSIASTA	14	ENTUSIASTA
15	FLEXIBLE	15	MOTIVADOR
16	ORGANIZADO	16	DE AMPLIO CRITERIO
17	DE AMPLIO CRITERIO	17	INTEGRO
18	CAPTADOR DE OPORTUNIDADES	18	OBJETIVO
19	TOMADOR DE RIESGOS	19	ACTIVO *
20	INTUITIVO	20	ANALÍTICO *
21	DIPLOMÁTICO	21	CREATIVO *
22	EMPRENDEDOR	22	COLABORADOR *
23	ACTIVO	23	DIPLOMÁTICO *
24	INNOVADOR	24	ÉTICO *
25	ESTRATEGA	25	EXIGENTE *
26	IMAGINATIVO	26	INTELIGENTE *
27	VISIONARIO	27	IMAGINATIVO *
28	LEAL *	28	LEAL *
29	INSPIRADOR *	29	ORGANIZADO *
30	PERSUASIVO *	30	BUENA CONDICIÓN FÍSICA*

* Estas características no obtuvieron ningún porcentaje de opinión a favor.

** La lista de características aparece en orden de importancia, de mayor a menor, calculada en función del porcentaje de ejecutivos que mencionó cada una de ellas. Cada líder/ejecutivo podía mencionar un máximo de cinco características para el actual líder y cinco para el líder de la primera década del próximo milenio.

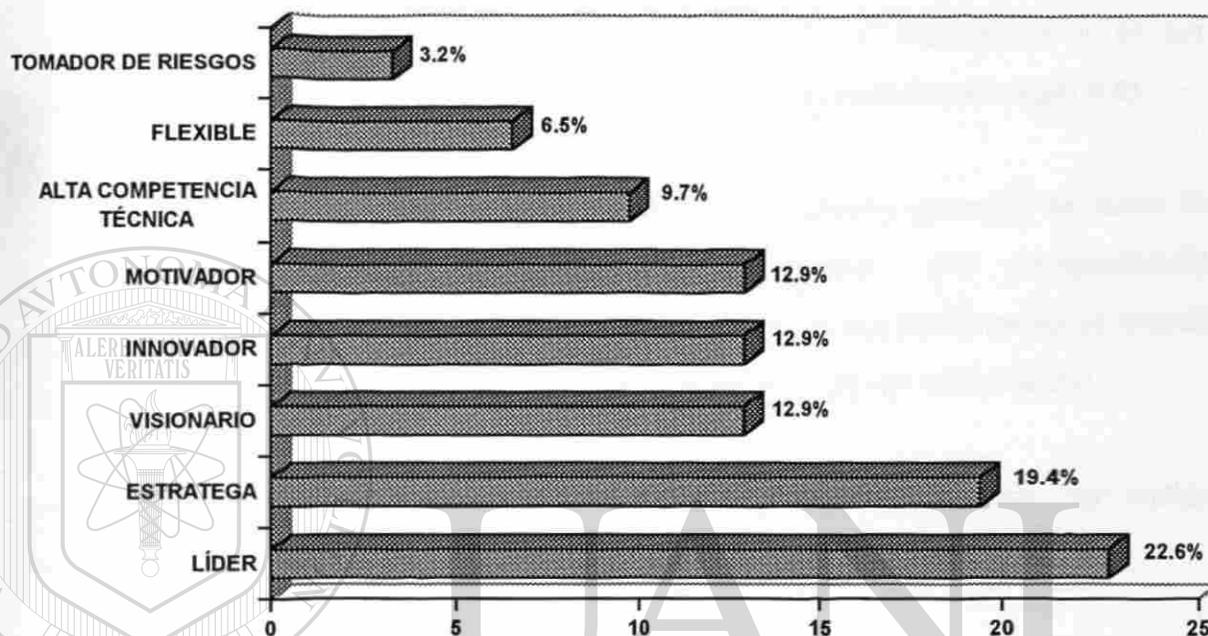
Como se puede apreciar en el cuadro anterior, existe una gran diferencia entre las características personales más representativas en la actuación como líderes en la actualidad y las características que los entrevistados consideran prioritarias para que el futuro líder/ejecutivo interactúe en un entorno empresarial a nivel internacional.

De acuerdo a esto, se puede inferir que, necesitamos cada vez más administradores de la alta gerencia que sean **mejores líderes**, personas que puedan aprovecharse de las destrezas de los líderes efectivos para ver las **oportunidades estratégicas**, para estimular el cambio y la **innovación**, para ser lo suficientemente **flexibles** ante el cambio y los innumerables proyectos que se deben manejar al mismo tiempo, para **captar todas las oportunidades** que se presenten, para **persuadir y motivar**.

Es interesante constatar, que la percepción que los líderes entrevistados tienen es – en cierto sentido – similar a lo expuesto por autores especialistas en el tema, como Conger (1991) que sostiene que los líderes deben poseer las destrezas de visión estratégica, talento para persuadir y capacidad para motivar e inspirar. El sostiene que la cultura empresarial de nuestra sociedad y nuestro sistema educativo no han estimulado el desarrollo de destrezas como la visión, la persuasión o la inspiración y que en las facultades de administración se desarrollan más las destrezas analíticas, y no tanto la innovación. En las organizaciones raramente se recompensan la persuasión y la inspiración como destrezas administrativas. Sin embargo, para inducir cambios estructurales, los líderes deben ser capaces de considerar sus mercados y sus organizaciones de una manera nueva y visionaria. Deben estar preparados en lo relativo a asumir riesgos para revolucionar la cultura organizacional.

GRÁFICA N°. 22

CARACTERÍSTICA QUE REQUIERE MAYOR DESARROLLO



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Al analizar la gráfica precedente se observa en forma clara la opinión de los entrevistados respecto a la característica que ellos consideran que requiere mayor desarrollo.

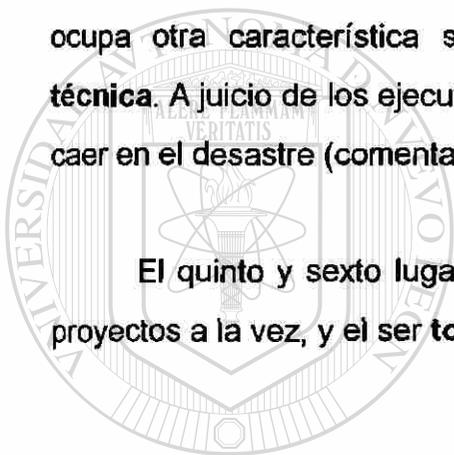
En primer lugar, un 22.6% considera que la característica prioritaria a desarrollar es “el ser verdaderamente líder” con todo lo que ello implica, pues a su criterio esta característica engloba todas las demás (de acuerdo a los comentarios vertidos en las entrevistas).

El ser **estratega** ocupa el segundo lugar: un 19.4% opina que el ser un buen estratega es otra gran área de oportunidad que tienen los líderes/ejecutivos para actuar en sintonía con las demandas del futuro.

El tercer lugar lo ocupan tres características con un 12.9% respectivamente: a juicio de la población estudiada el ser **innovador**, el ser **motivador** y el ser **visionario** son características primordiales en la actividad directiva del siglo XXI.

El cuarto lugar, representado por el 9.7% de opinión general, también lo ocupa otra característica sumamente importante: poseer **alta competencia técnica**. A juicio de los ejecutivos, si no se desarrolla en forma consistente se puede caer en el desastre (comentarios personales de ellos durante las entrevistas).

El quinto y sexto lugar lo ocupan el ser **flexible** y poder trabajar con varios proyectos a la vez, y el ser **tomador de riesgos**.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



CUADRO N° 19

**ALGUNOS REQUISITOS PERSONALES NECESARIOS PARA APORTAR UN
LIDERAZGO COMPETITIVO EN PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN**

REQUISITOS PERSONALES	E. I. *5	I. *4	M.I. *3	P. I. *2	N. I. *1	%
AMPLIO CONOCIMIENTO DEL SECTOR INDUSTRIAL Y DE LA ORGANIZACIÓN.	51.6	41.9	6.5	0	0	100.0
AMPLIO CONJUNTO DE RELACIONES EN LA EMPRESA Y EN EL SECTOR INDUSTRIAL.	61.3	35.5	3.2	0	0	100.0
EXCELENTE REPUTACIÓN Y SÓLIDO HISTORIAL EN UNA VASTA GAMA DE ACTIVIDADES.	64.5	29.0	6.5	0	0	100.0
AGUDEZA MENTAL. CAPACIDAD DE PENSAR EN FORMA ESTRATÉGICA Y MULTIDIMENSIONAL.	90.3	9.7	0	0	0	100.0
SÓLIDA HABILIDAD PARA RELACIONARSE CON OTRAS PERSONAS.	90.3	6.5	3.2	0	0	100.0
FUERTE IMPULSO RECTOR Y ALTO NIVEL DE ENERGÍA.	90.3	9.7	0	0	0	100.0

INDICADORES

*5 Extremadamente indispensable

*4 Indispensable

*3 Medianamente indispensable

*2 Poco indispensable

*1 No indispensable

Este cuadro de requisitos se utilizó en el estudio con el único fin de validar lo expuesto por algunos autores (como Kotter y Conger los cuales fueron trabajados en el marco teórico) .

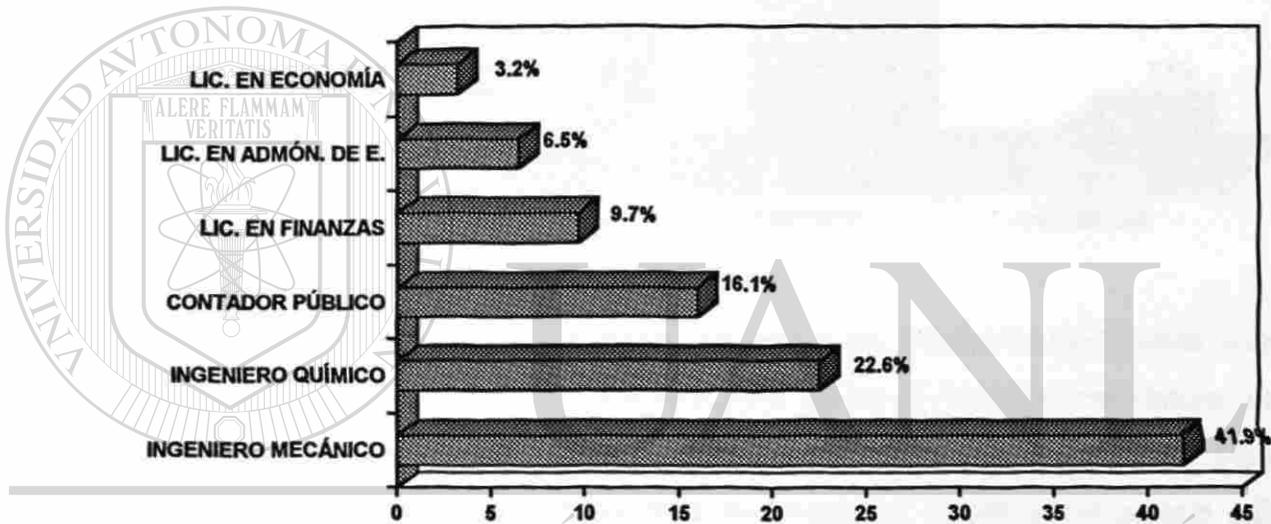
Es muy significativo que los propios líderes que fueron entrevistados consideren que la agudeza mental, la habilidad de relación y el nivel de energía son extremadamente importantes, al ser una opinión casi unánime representada por un 90.3%. Sin embargo, hay que considerar que, como se puede apreciar en el cuadro, los otros tres también son respaldados por altos porcentajes. Ninguno de los rubros considerados resultaron poco indispensables o no indispensables.

4.4. FORMACIÓN PROFESIONAL.

FORMACIÓN PROFESIONAL DE LOS LÍDERES ENTREVISTADOS

GRÁFICA N°. 23

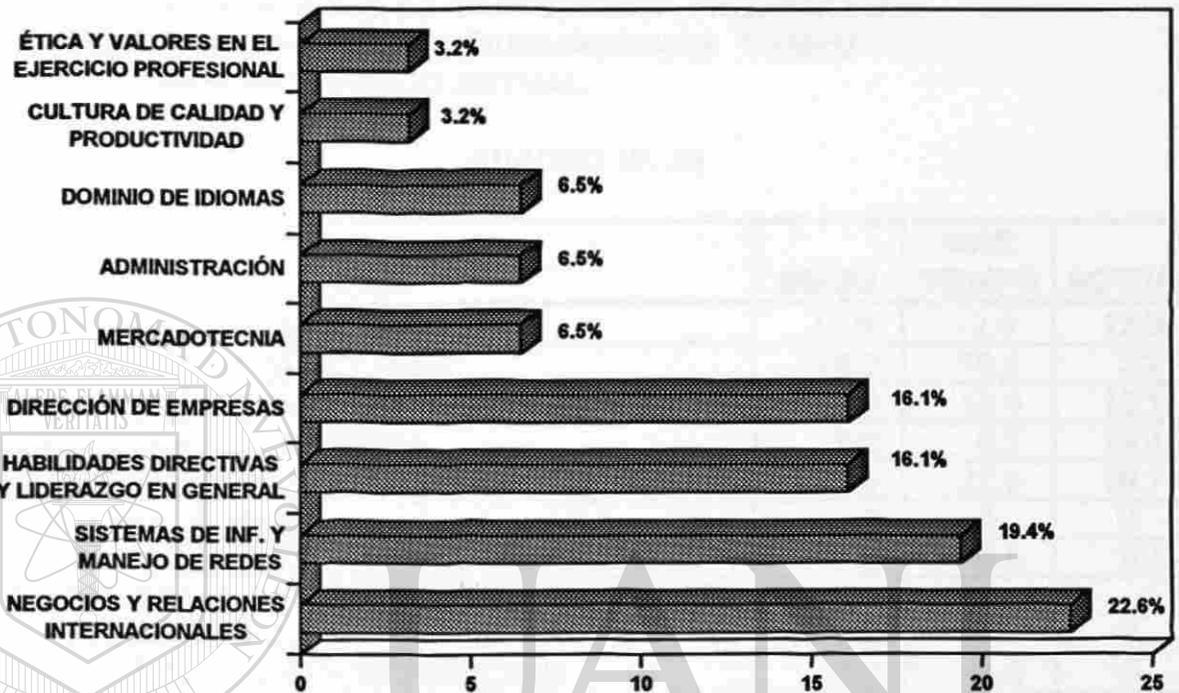
CARRERA



En lo que se refiere a la preparación formal, en la gráfica se muestran las carreras que estudiaron los líderes/ejecutivos entrevistados. En ella se pueden observar las más representativas: el 41.9% son Ingenieros Mecánicos, el 22.6% Ingenieros Químicos y el 16.1% Contadores Públicos.

Es interesante destacar que la rama de la ingeniería, si la agrupamos, resulta en un muy alto porcentaje de 64.5%, lo cual indica que el grupo con mayor representatividad entre la población entrevistada en lo relativo a este rubro, es ingeniero de profesión.

GRÁFICA N° 34
CAPACITACIÓN DESEABLE



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Según los entrevistados, el ejecutivo del año 2000 deberá distinguirse: por su preparación en **Negocios y Relaciones Internacionales** de acuerdo a un 22.6%; en **Sistemas de Información y Manejo de Redes** (19.4%) y por poseer una gran capacitación en el rubro de **Habilidades Directivas y Manejo del Liderazgo**, según el 16.1%.

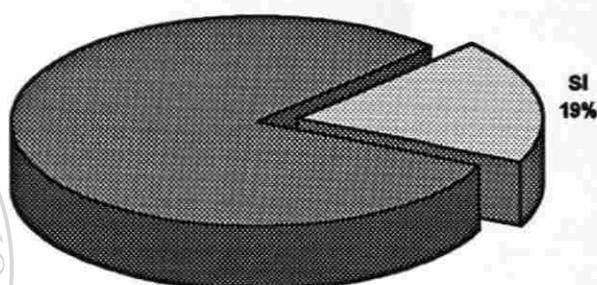
Además deberá estar ampliamente capacitado en **Dirección de Empresas**, según opina el 16.1% de los líderes involucrados en nuestro estudio; en **Administración** (6.5%), **Mercadotecnia** (6.5%) y **dominio de idiomas** (6.5%).

EXPERIENCIA INTERNACIONAL

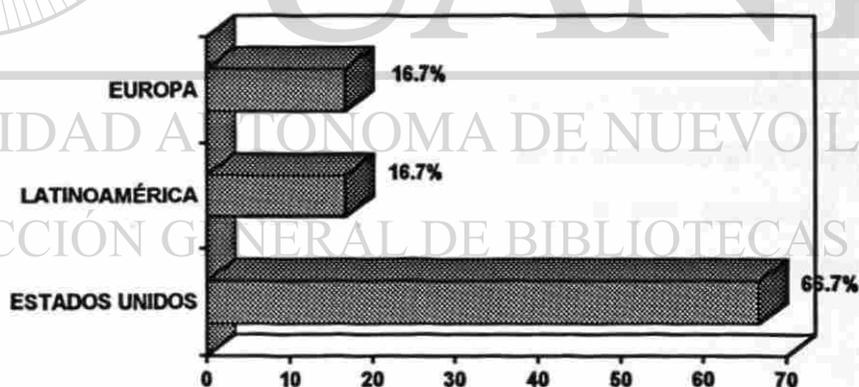
GRÁFICA N°. 40

EXPERIENCIA DE TRABAJO EN EL EXTRANJERO DE LOS LÍDERES ENTREVISTADOS

A. TRABAJO EN OTROS PAÍSES



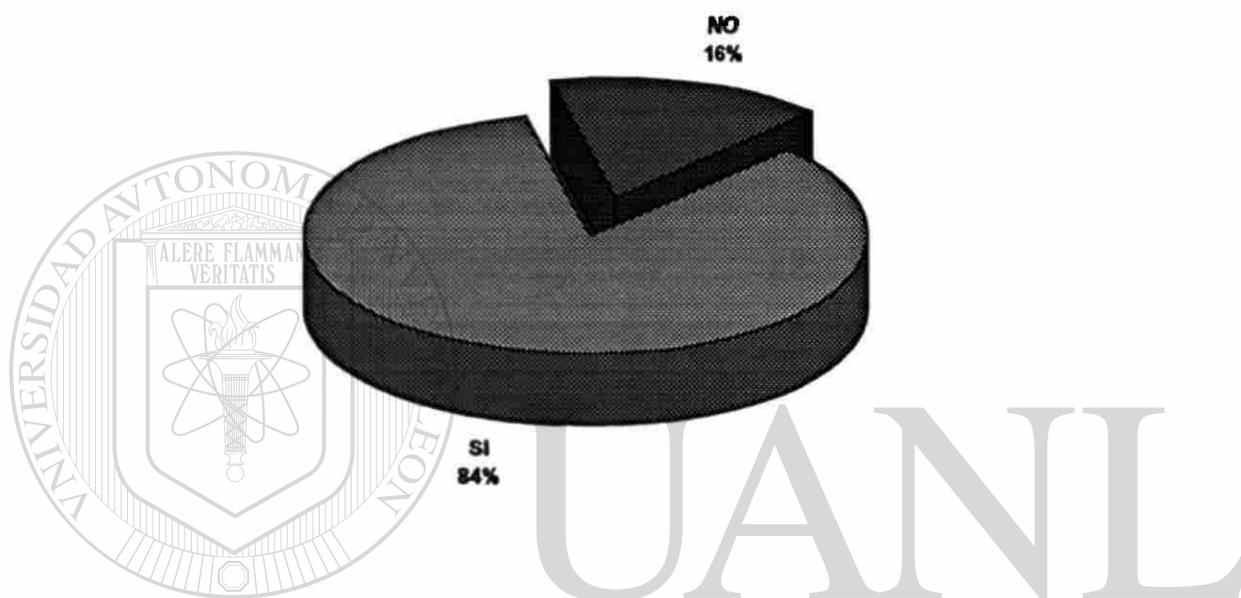
B. PAÍSES DONDE SE HA TRABAJADO



Como se puede apreciar en la primera gráfica, solamente el 19% de los líderes ejecutivos entrevistados han trabajado en el extranjero por un período de al menos 6 meses. De ese 19% la gran mayoría lo ha hecho en Estados Unidos y en menor proporción en países latinoamericanos y europeos, como se observa en la segunda gráfica.

GRÁFICA N°. 41

NECESIDAD DE EXPERIENCIA DE TRABAJO EN EL EXTRANJERO DE LOS LÍDERES DE ALTA GERENCIA DE LAS ORGANIZACIONES DEL NUEVO MILENIO.

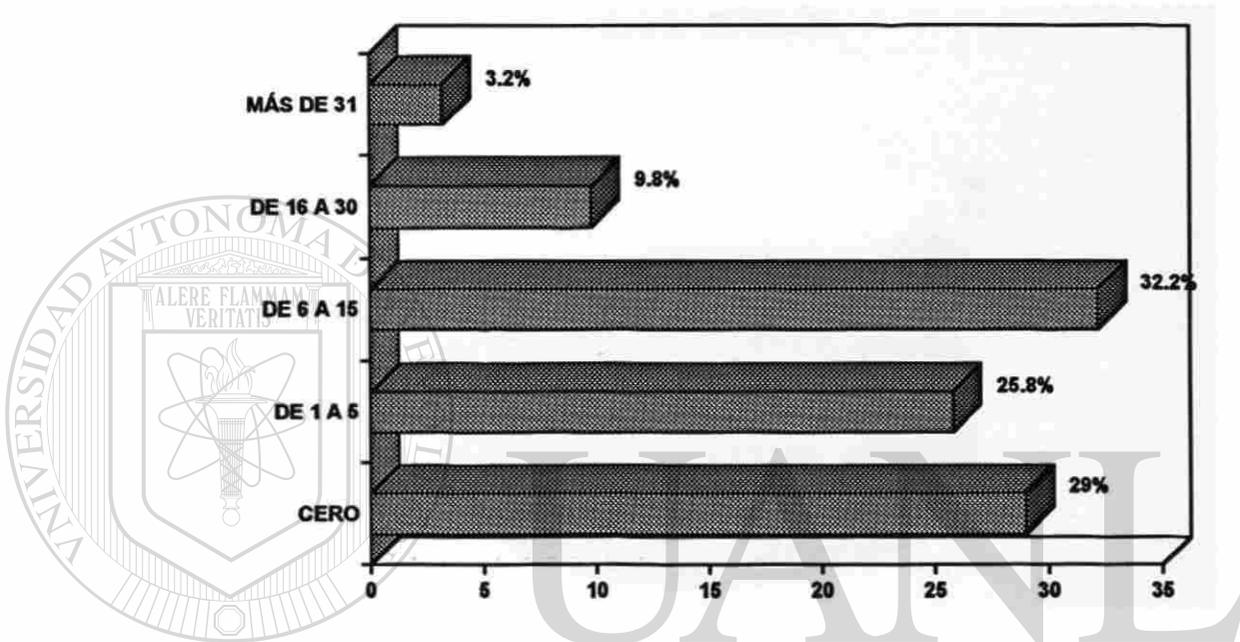


Es interesante constatar que un porcentaje muy representativo de los líderes actuales, el 84% para ser precisos, consideran como sumamente indispensables que los puestos de dirección general sean ocupados por personas que tengan experiencias de trabajo en otros países y solamente el 16% lo consideren como no necesario.

Lo anterior concuerda con el planteamiento que se realizó en la descripción de las variables de este estudio, en lo concerniente a que en Monterrey, la relativamente reciente apertura comercial y la relevancia que han cobrado los intercambios comerciales con otros países, demandan de los ejecutivos una amplia experiencia internacional, esto, de acuerdo a nuestros resultados, es constatado por los propios líderes actuales (en referencia a la población estudiada).

GRÁFICA N°. 42

PORCENTAJE DE LÍDERES/EJECUTIVOS DE ACUERDO AL NÚMERO DE VIAJES INTERNACIONALES QUE HAN REALIZADO EN EL ÚLTIMO AÑO DE TRABAJO



Otro aspecto que nos permite conocer el grado en que los líderes/ejecutivos han establecido relaciones en otros países, es la frecuencia de viajes que realizan al extranjero. Como se observa en la gráfica, durante el último año de trabajo el 32.2% a realizado de "6 a 15" y el 25.8% de "1 a 5", lo cual constituye el porcentaje más elevado en lo relativo a viajes.

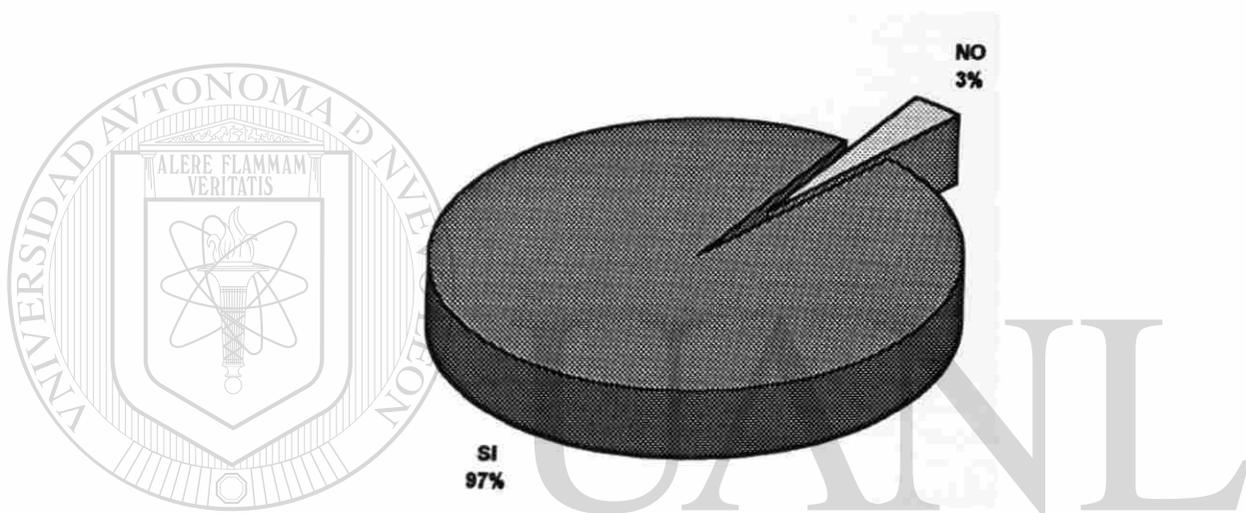
En contraparte, el 29% no a realizado ningún viaje internacional durante su último año de trabajo y solamente el 3.2% ha realizado "más de 31".

Si lo anteriormente expuesto lo comparamos con la necesidad de realizar viajes internacionales para que los ejecutivos de alta gerencia desarrollen

experiencia, es notable constatar los resultados que se muestran en la gráfica siguiente:

GRÁFICA N°. 43

PORCENTAJE DE LÍDERES/EJECUTIVOS DE ACUERDO A LO INDISPENSABLE DE REALIZAR VIAJES INTERNACIONALES PARA DESARROLLAR EXPERIENCIAS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Como se puede observar, un altísimo porcentaje de personas entrevistadas están de acuerdo en lo conveniente de que los directivos viajen continuamente al extranjero para poder adquirir experiencia internacional, lo cual quiere decir que existe una percepción generalizada de la importancia de comprender la cultura de otros países en los cuales se tiene que interactuar por las demandas propias del puesto que se tiene.

CUADRO N° 23

**ALGUNOS INDICADORES DE DESARROLLO DE EXPERIENCIAS PARA
LÍDERES DE ALTA GERENCIA**

DESARROLLO DE EXPERIENCIAS	SÍ %	NO %	TOTAL %
TEMPRANA RESPONSABILIDAD POR TAREAS IMPORTANTES.	80.6	19.4	100.0
EXPERIENCIA DE LIDERAZGO A PRINCIPIOS DE SU CARRERA.	74.2	25.8	100.0
AMPLIA EXPERIENCIA EN MUCHAS FUNCIONES ANTES DE LOS 35 AÑOS.	54.8	45.2	100.0
AMPLIA EXPERIENCIA EN SU PROFESIÓN. FORMACIÓN ACADÉMICA SÓLIDA EN SU ESPECIALIDAD DURANTE LARGO TIEMPO.	96.7	3.3	100.0
TENER AL MENOS 10 AÑOS EN PUESTOS DE MANDOS INTERMEDIOS.	58.1	41.9	100.0

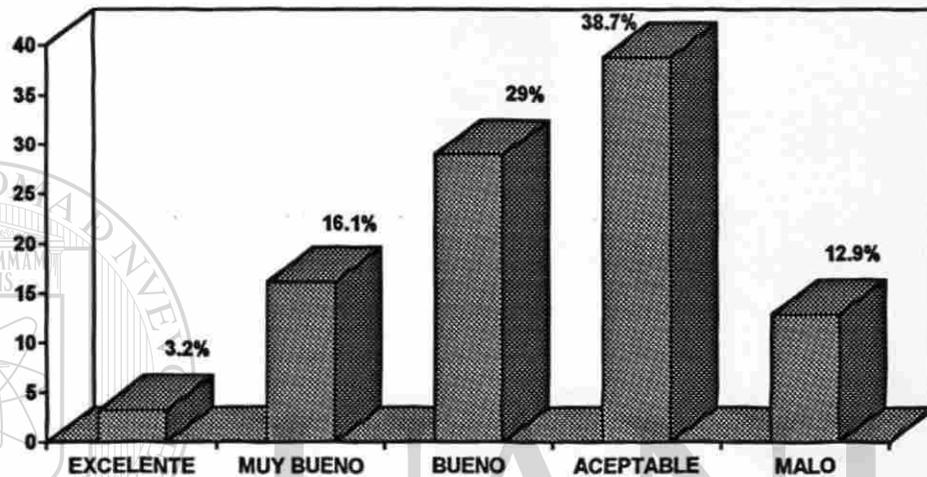
Se consideró conveniente en nuestra investigación incluir la serie de requisitos que aparecen en el cuadro, con el fin de validar lo expuesto por algunos autores que fueron tratados en el marco teórico, en lo relativo al desarrollo de experiencias para directivos de organizaciones exitosas.

En el cuestionamiento realizado en las entrevistas se planteó la interrogante de cuáles de los requisitos expuestos se consideraban indispensables para desarrollar las experiencias que requiere un líder de alta gerencia competitivo. Se puede constatar que todos los indicadores presentan porcentajes más a favor que en contra, sin embargo, los porcentajes más altos se inclinan por que el líder requiere tener amplia experiencia en su profesión y una formación académica sólida en su especialidad durante largo tiempo, pues sólo el 3.3% opinó que no era indispensable esto en el "quehacer" de un directivo.

4.6. TRABAJO DE LA EMPRESA SOBRE SUS RECURSOS EJECUTIVOS Y LA INFORMACIÓN SOBRE LOS MODELOS DE LÍDER REQUERIDOS.

GRÁFICA N°. 44

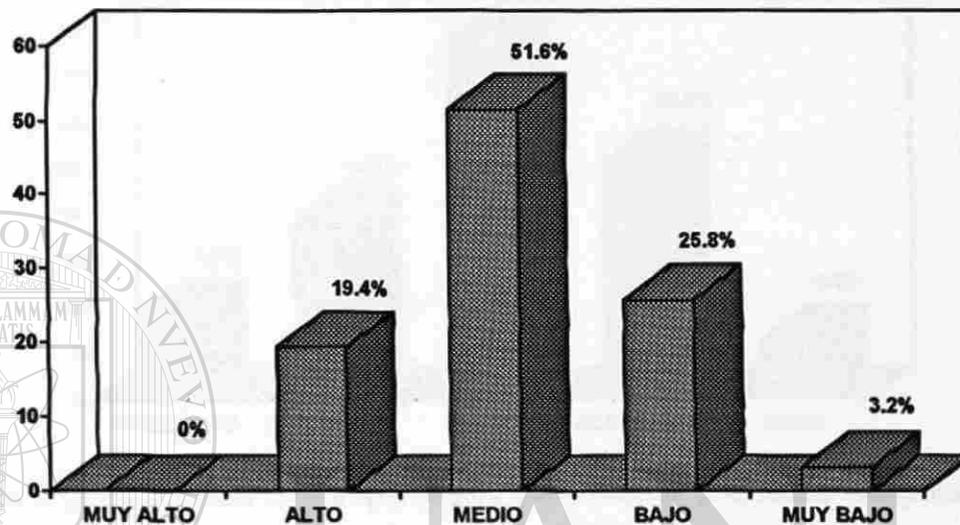
TRABAJO DE LA EMPRESA EN LO RELATIVO A SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAS DE GRAN POTENCIAL



Ciertamente que la selección y contratación de personal es un proceso complejo que supone la coincidencia de habilidades, aptitudes, intereses y personalidad de los solicitantes con las especificaciones de un puesto vacante y, por lo regular las empresas exitosas realizan un buen papel en este sentido, sin embargo, para esta investigación se ha considerado la necesidad de que desde la selección se detecte a las personas de gran potencial que puedan desarrollarse no sólo para el puesto vacante, sino para ocupar, posteriormente, puestos de dirección.

A este respecto se cuestionó a los líderes cómo calificaban el trabajo que realiza la empresa respecto a la selección y contratación del suficiente número de personas que tengan el potencial necesario para aportar algún día un liderazgo efectivo en puestos importantes de dirección. Los resultados se inclinaron en la más alta proporción —representada por el 38.7%— a que es solamente “aceptable” y en un 29% a que es “bueno”, lo que indica que todavía hay mucho que hacer en este renglón para poder incorporar a las filas de la empresa personas de gran potencial.

GRÁFICA N°. 45
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL
Y DE RECURSOS HUMANOS



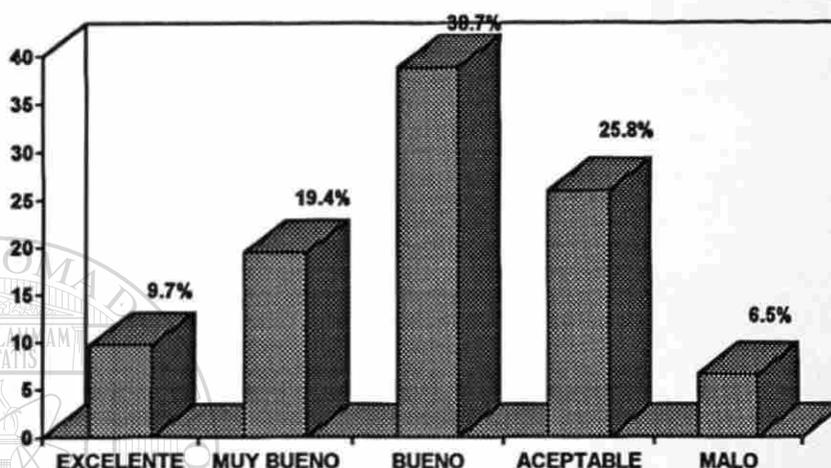
En la misma línea de lo anteriormente expuesto, se cuestionó a los ejecutivos/líderes entrevistados sobre el grado en qué consideraban que los procesos de planificación estratégica empresarial y de recursos humanos ayudaban a aclarar qué tipo de empresa existirá dentro de 5-10 años y, por consiguiente, cuántos y qué puestos importantes de dirección habrá que cubrir entonces. Los resultados a la interrogante planteada aparecen en forma explícita en la gráfica N°. 45, en la cual se puede constatar que el 51.6% piensa que el grado es "medio" y un 25.8% que el grado es "bajo". Nadie lo consideró como "muy alto" y si, un 3.2% lo percibe como "muy bajo".

En este rubro también consideramos que debe redoblarse el paso para obtener resultados más de acuerdo a las necesidades del entorno empresarial venidero, pues una planeación de la organización eficiente ayudará a asegurar que

se dispondrá de la capacidad ejecutiva necesaria cuando la organización la necesite.

GRÁFICA N°. 46

DESARROLLO DE EMPLEADOS DE GRAN POTENCIAL



Las organizaciones contemporáneas deben tener directivos competentes para enfrentar la creciente complejidad de los problemas que afectan sus operaciones. La capacidad administrativa se adquiere no sólo como resultado de la educación formal sino también por la experiencia adquirida cuando se toman decisiones y se utilizan otras habilidades ejecutivas en el trabajo. Contribuyen mucho a la adquisición de dicha capacidad los **programas formales de desarrollo** que hacen posible que el **directivo** adquiera las experiencias necesarias.

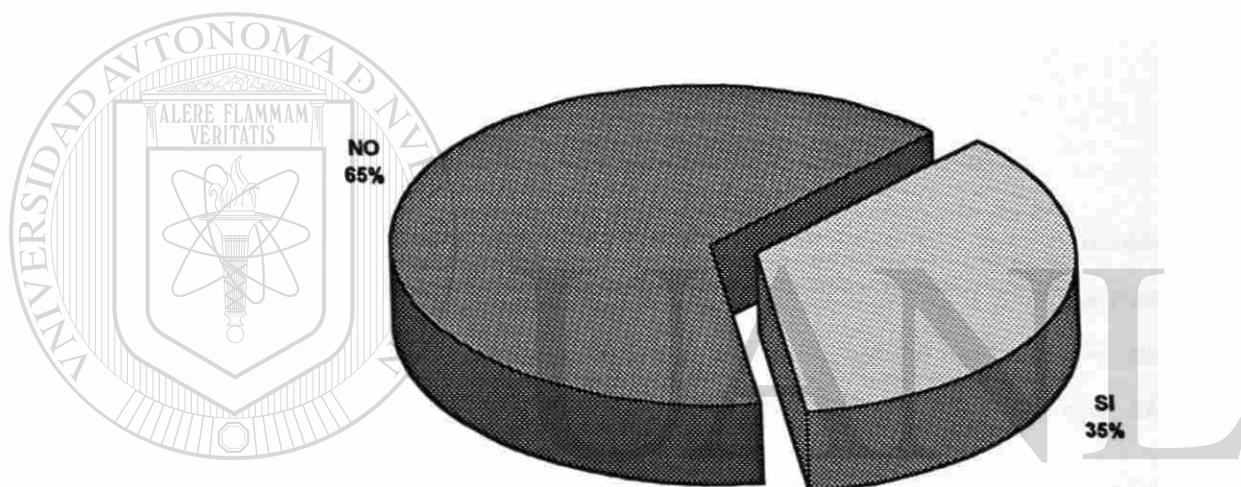
Y, si bien es cierto que en última instancia es responsabilidad de cada individuo que tiene o que aspira a tener un puesto directivo, desarrollar la competencia necesaria para realizar su trabajo efectivamente, es también de relevante importancia que la empresa realice su máximo esfuerzo para darle las experiencias y asesoramiento necesario que faciliten dicho desarrollo, como parte de su planificación de carrera y del desarrollo de la organización.

A este respecto, en la calificación de los líderes/ejecutivos entrevistados en lo concerniente al trabajo que realiza la empresa para lograr el desarrollo de empleados de gran potencial, la balanza se inclinó por considerarlo "bueno" por un

38.7%, "aceptable" por un 25.8% y "muy bueno " por un 19.4% . Resaltando el hecho de que en este punto la opinión del 9.7% lo considera como "excelente":

GRÁFICA N°. 47

INFORMACIÓN SUFICIENTE DE LAS EMPRESAS SOBRE LOS MODELOS DE LÍDER QUE NECESITARAN A FUTURO Y EL PROCESO PARA DESARROLLARLOS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

La gráfica indica que, de los líderes/ejecutivos que fueron considerados en la presente investigación, un alto porcentaje (65%) opina que las empresas no cuentan con la suficiente información sobre los modelos del líder que se requiere formar para poder ser una organización de clase mundial, al contar con los dirigentes apropiados para su entidad. El 35% restante considera que sí tienen dicha información, sin embargo, aquí es pertinente hacer la aclaración de que muchos de los líderes que optaron por esta opción, durante la entrevista comentaron que si bien se cuenta con la suficiente información, muchas veces, no se usa.

4.5. TRAYECTORIA PROFESIONAL

TRAYECTORIA PROFESIONAL DE LOS EJECUTIVOS ENTREVISTADOS

1. ÁREA DE INICIO DE TRAYECTORIA PROFESIONAL
2. ÁREA DONDE HAN TRABAJADO MÁS TIEMPO
3. ÁREA DE TRABAJO ACTUAL

CUADRO N°. 20

ÁREA	INICIO	MÁS TIEMPO	ACTUAL
CONTABILIDAD/FINANZAS	12.9	12.9	12.9
PRODUCCIÓN/OPERACIONES	29.0	16.1	3.2
MERCADOTECNIA/VENTAS	12.9	19.4	16.1
ADMINISTRACIÓN GENERAL	3.2	6.5	19.4
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	6.5	22.6	16.1
ASPECTOS LEGALES	3.2	0	0
TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	12.9	6.5	9.7
USO DEL EQUIPO Y DE SISTEMAS COMPUTACIONALES	3.2	0	0
USO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN	3.2	3.2	0
CALIDAD	3.2	3.2	3.2
DIRECCIÓN GENERAL	0	0	6.5
INGENIERÍA	9.7	9.7	12.9
TOTAL:	100.0	100.0	100.0

Como se puede observar en el cuadro, el 29% de los líderes/ejecutivos entrevistados comenzaron a trabajar profesionalmente en el área de Producción u Operaciones y el 12.9% en Contabilidad, en Mercadotecnia o en Tecnología, Investigación y Desarrollo (porcentaje válido para cada una de las áreas mencionadas). Es decir, la mayoría de quienes actualmente dirigen las empresas de Monterrey (refiriéndonos solamente a donde labora la población estudiada), al inicio de su trayectoria profesional ocupaban puestos cuya actividad no estaba relacionada con funciones administrativas.

Sin embargo, a lo largo de dicha trayectoria han buscado completar su formación, capacitándose en áreas administrativas –lo cual fue extemado por los

propios ejecutivos— ya sea a través de cursos, diplomados o maestrías, pudiéndose constatar que el 36% de los líderes con maestría, ha obtenido su grado en el área de Administración y un alto porcentaje en áreas afines (véase gráfica 25).

En la gráfica 35 se puede apreciar con mayor facilidad las áreas más representativas de rubro que estamos manejando:

GRÁFICA N.º. 35

ÁREAS MÁS REPRESENTATIVAS



En amplia relación con lo anteriormente expuesto, a continuación se presentan los resultados del presente trabajo en lo relativo a las áreas funcionales en las que los ejecutivos/líderes se consideran con mayor experiencia o dominio.

CUADRO N°. 21

**ÁREAS FUNCIONALES QUE MEJOR DOMINAN LOS LÍDERES ENTREVISTADOS
DEBIDO A SU EXPERIENCIA PROFESIONAL
(ÁREAS DE MAYOR EXPERIENCIA ACTUAL)**

ÁREA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONTABILIDAD/FINANZAS	9	9.7
PRODUCCIÓN/OPERACIONES	18	19.4
MERCADOTECNIA/VENTAS	12	12.9
ADMINISTRACIÓN GENERAL	15	16.2
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	11	11.8
ASPECTOS LEGALES	6	6.4
TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	6	6.4
USO DEL EQUIPO Y DE SISTEMAS COMPUTACIONALES	0	0
NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES	3	3.2
USO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN	6	6.4
CALIDAD	2	2.2
DIRECCIÓN GENERAL	1	1.1
INGENIERÍA	4	4.3
TOTAL:	93	100.0*

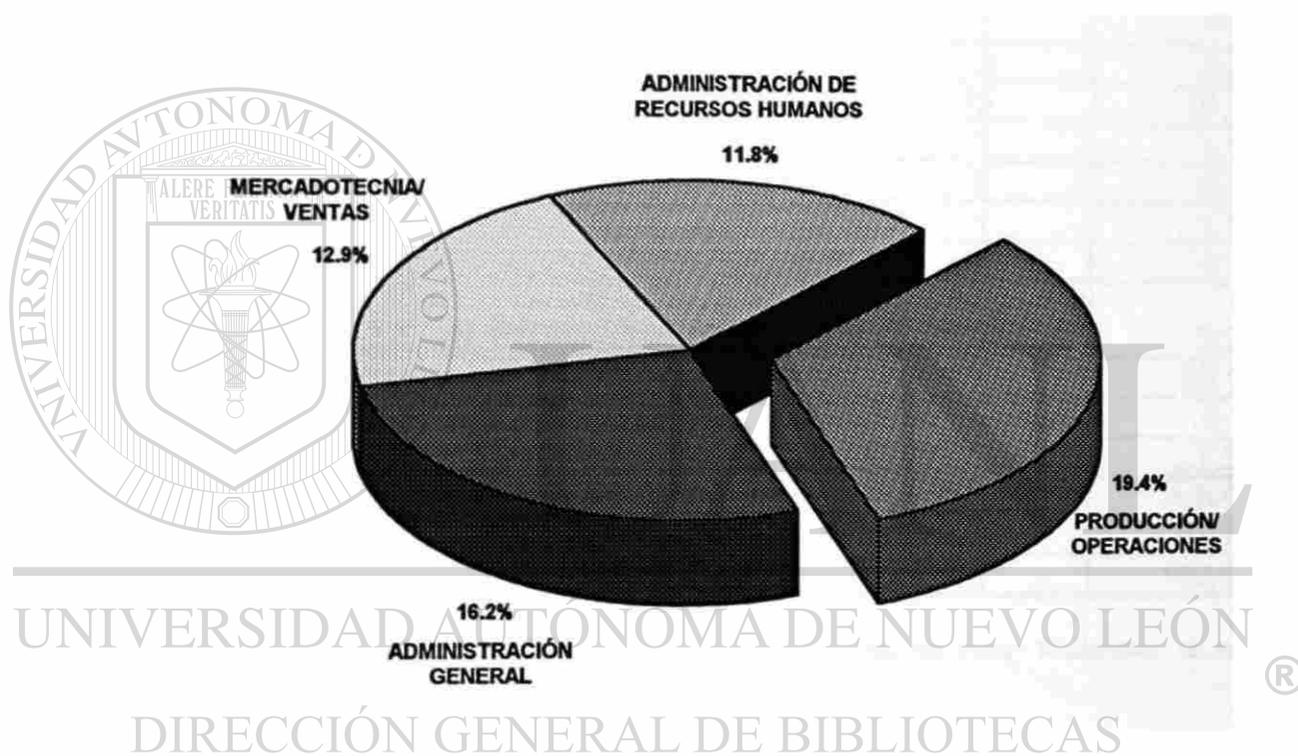
* Porcentaje de ejecutivos que mencionó esta opción como una de las tres áreas funcionales que mejor dominan.

Como se muestra en el cuadro, las áreas funcionales con mayor porcentaje fueron: Producción y Operaciones (19.4%), Administración General (16.2%), Mercadotecnia y Ventas (12.9%), Administración de Recursos Humanos (11.8%) y Contabilidad y Finanzas (9.7%).

En lo referente a este apartado en la gráfica siguiente se muestran las áreas más representativas, con el objetivo de que el lector las pueda apreciar de una mejor manera.

GRÁFICA N°. 36

ÁREAS MÁS REPRESENTATIVAS DE DOMINIO EN LA ACTUALIDAD



CUADRO N° 22

PRINCIPALES ÁREAS EN LAS QUE LOS LÍDERES/EJECUTIVOS DE LA PRIMERA DÉCADA DEL SIGLO XXI DEBERÁN TENER EXPERIENCIA FUNCIONAL

ÁREA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONTABILIDAD/FINANZAS	1	1.1
PRODUCCIÓN/OPERACIONES	3	3.2
MERCADOTECNIA/VENTAS	15	16.2
ADMINISTRACIÓN GENERAL	1	1.1
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	6	6.4
ASPECTOS LEGALES	1	1.1
TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	0	0
USO DEL EQUIPO Y DE SISTEMAS COMPUTACIONALES	2	2.2
NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES	28	30.1
USO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN	0	0
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	7	7.5
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	6	6.4
DIRECCIÓN GENERAL	23	24.7
TOTAL:	93	100.0*

* Porcentaje de ejecutivos que mencionó esta opción como una de las tres áreas funcionales en que los líderes/ejecutivos del futuro deberán tener experiencia.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

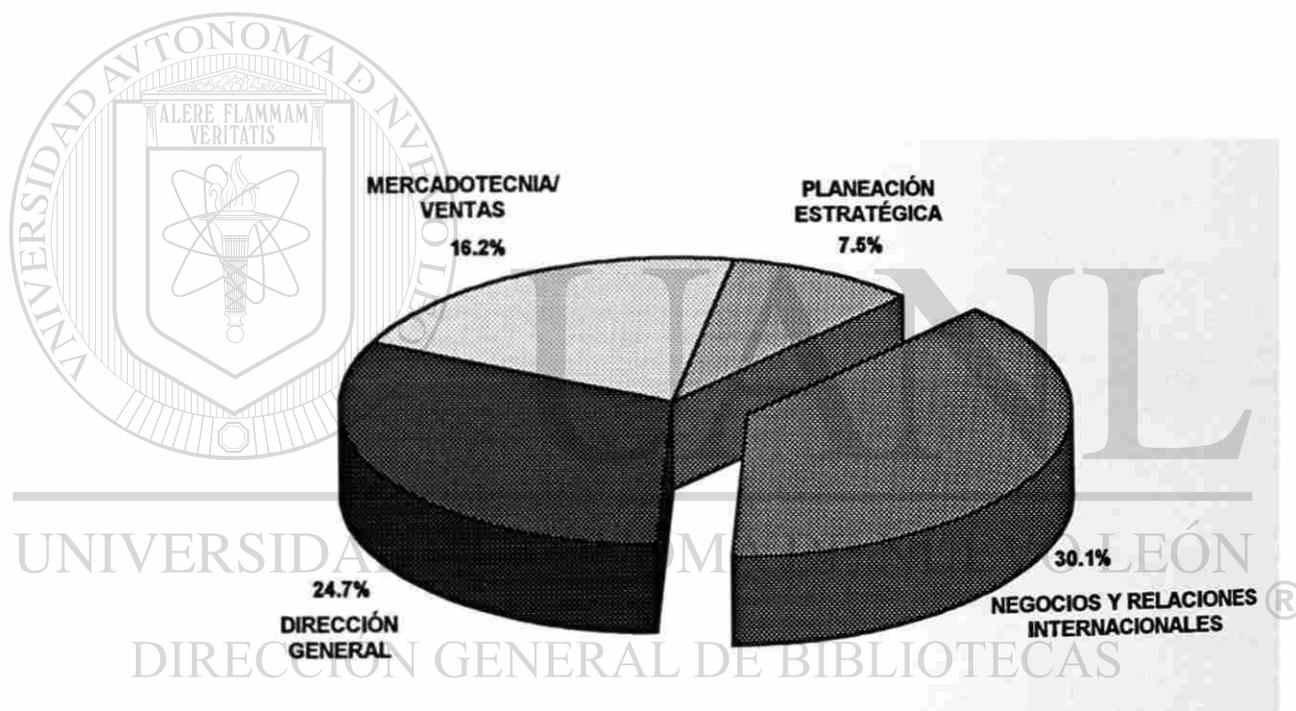
Para ocupar puestos de dirección general, los líderes entrevistados coincidieron en que el ejecutivo debería tener experiencia funcional en las áreas de: **Negocios y Relaciones Internacionales**, con un porcentaje a favor del 30.1%; **Dirección General**, según el 24.7%; **Mercadotecnia y Ventas**, de acuerdo al 16.2% y **Planeación Estratégica**, con un porcentaje del 7.5%.

Las áreas de Aseguramiento de la Calidad y Administración de Recursos Humanos aparecen también aunque con un menor porcentaje (6.4%), dentro de las deseables en experiencia funcional para el líder de alta gerencia.

A continuación se muestra lo expuesto a través de una gráfica para su mejor comprensión:

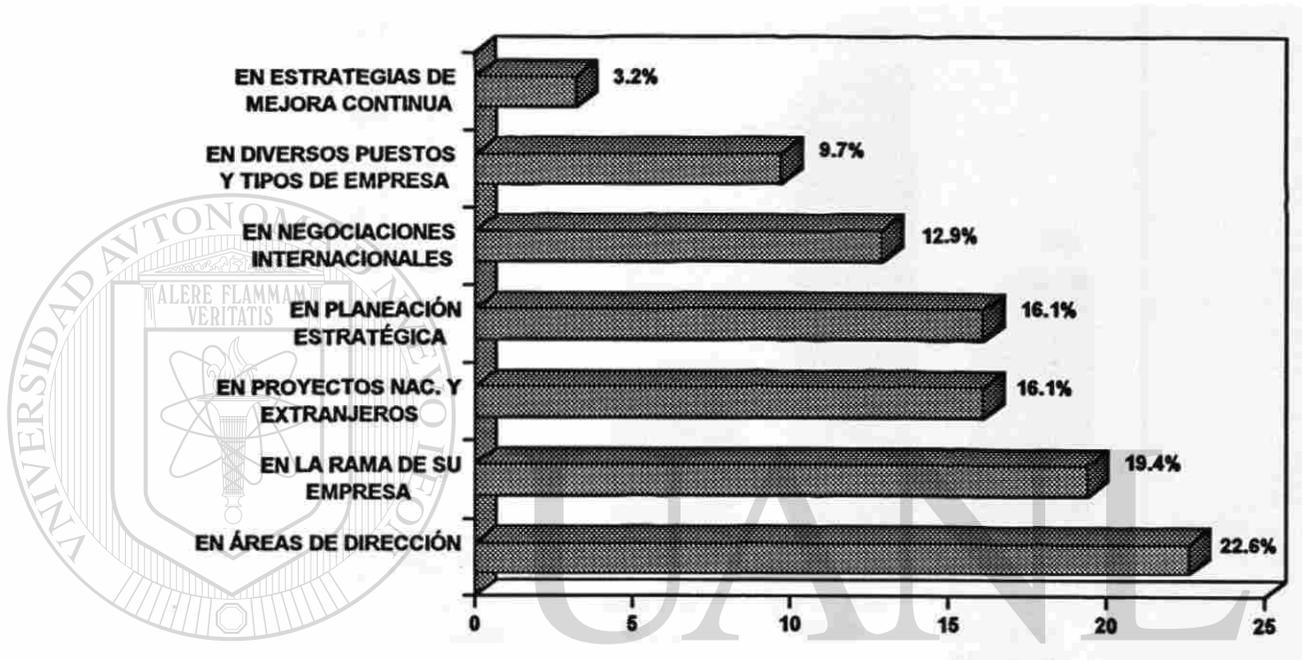
GRÁFICA N°. 37

ÁREAS MÁS REPRESENTATIVAS DE LA OPINIÓN DE LOS LÍDERES RESPECTO A LAS PRINCIPALES ÁREAS FUNCIONALES EN QUE LOS DIRECTIVOS DE PRINCIPIOS DEL NUEVO SIGLO DEBERÁN TENER EXPERIENCIA



GRÁFICA N°. 38

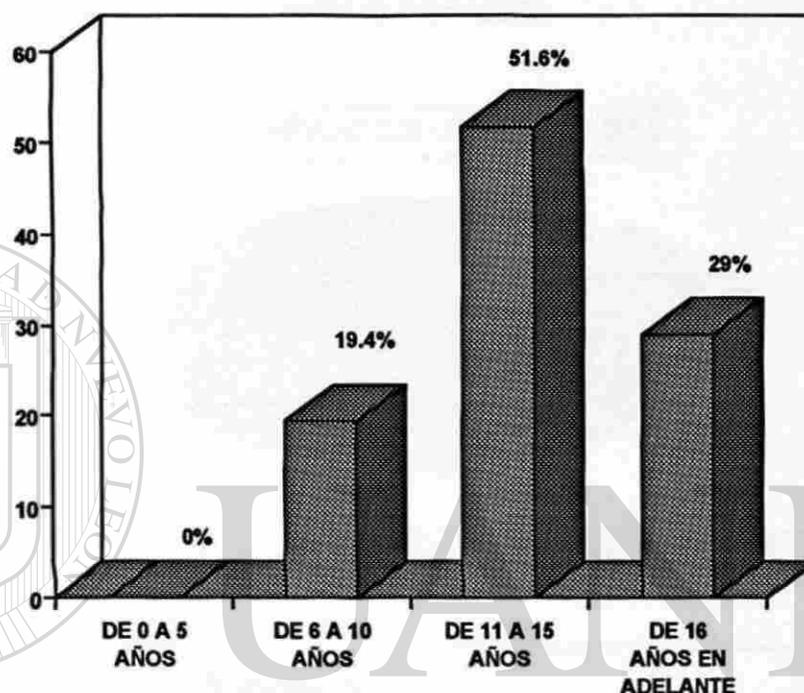
EXPERIENCIA PROFESIONAL INDISPENSABLE PARA UN LÍDER DE ALTA GERENCIA



Las personas que ocupen, o que aspiren a ocupar puestos de dirección general en sus organizaciones, deberán contar con una extensa experiencia profesional: en **áreas de dirección**, de acuerdo a un 22.6% de los líderes/ejecutivos entrevistados; en **la rama de la empresa** para la cual el ejecutivo trabaje, manifestado por el 19.4%; en **proyectos nacionales y extranjeros**, esto debido a la apertura de los negocios, según el 16.1%; en **planeación estratégica**, la cual ha sido considerada como básica por un 16.1%; así como tener amplia experiencia en **negociaciones internacionales** (12.9%), en **diversos puestos y tipos de empresa** (9.7%) y en **estrategias de mejora continua** (3.2%). Lo anterior resume las principales opiniones de nuestros entrevistados de acuerdo a las perspectivas que el futuro de las organizaciones competitivas demanda.

GRÁFICA N°. 39

AÑOS DE EXPERIENCIA IDÓNEOS PARA OCUPAR UN PUESTO DE DIRECCIÓN GENERAL



En lo relativo a cuántos años de experiencia considera la población estudiada como idóneos para que una persona ocupe un puesto de alta gerencia, la gráfica precedente muestra en forma explícita los resultados obtenidos. En ella se puede observar que la mayoría —representada por un 51.6%—, opina que deberá tener entre “11 y 15 años” de experiencia previa en áreas de dirección y en diferentes puestos. Sin embargo, un 29% considera que deberá tener aún más, al seleccionar la opción “de 16 años en adelante”. Solamente el 19.4% piensan que es suficiente con tener “de 6 a 10 años” de experiencia. En este punto, es interesante constatar que ninguno de los líderes consideró la opción de “0 a 5 años”, posiblemente por estar conscientes de la gran importancia que reviste el tener experiencia para ocupar puestos directivos en las organizaciones presentes y futuras.

CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO.

La finalidad de este espacio es presentar los aspectos más sobresalientes de nuestro trabajo en términos de resultados, con el propósito de que el lector tenga una visión panorámica de los mismos.

ENTORNO EMPRESARIAL:

Estamos seguros de que los líderes/ejecutivos entrevistados poseen una clara conciencia acerca de la importancia que los cambios en la economía mundial tienen en las organizaciones mexicanas —y por ende, en las de Monterrey—, así como que dicha situación demandará transformaciones importantes **en los sistemas de trabajo y en la preparación de él mismo.**

Una mayor competencia extranjera y cambios en la tecnología de los productos son las más sobresalientes características del entorno empresarial de 1997. Los cambios en la tecnología de la comunicación y la información, y un aumento considerable de la competencia extranjera, así como una mayor preocupación por la ecología y el medio ambiente, además de los continuos cambios en la tecnología de producción, es lo que los ejecutivos/líderes esperan para el entorno de la primera década del nuevo milenio.

Su principal preocupación con respecto al entorno empresarial actual se concentra (tomando en cuenta los porcentajes más altos) en la incertidumbre sobre la dirección de la economía de nuestro país (25.8%) —aunque ésta parezca cada vez más estable—, en la asimilación de su propia tecnología (22.9%) y en la falta de

Lundgren, Earl F.

(1990) *Dirección organizativa*, México, Diana.

Mahon, Heberto

(1991) *Excelencia: una forma de vida*. Argentina, Vergara.

McElroy

(1987) *A thpology of atribution leadership research*, USA, Lexington Books.

Meindl, J.R.

(1985) *The romance of leadership*, USA, Jossey-Bass.

Moiron, Sara

(1975) *Estímulos y reacciones del ejecutivo mexicano*, México, s/e.

Napier, Rodney y Marri Gershenfeld

(1982) *Grupos: teorías y experiencias*, México, Trillas.

Newman, James

(1988) *Cómo llegar a la cumbre de las empresas*, México, LIMUSA.

Omahe, Kenichi

(1983) *La mente del estratega*, México, McGraw-Hill.

Reddin

(1988) *Estudio de liderazgo*, S.P.I.

Rees, Fran

(1995) *El liderazgo en los grupos de trabajo*, México, Panorama.

Reinoso, Eduardo

(1995) *La competitividad de los estados mexicanos*, Monterrey, N.L., ITESM.

Reynolds, Joe

(1995) *Liderazgo estratégico*, México, Panorama.

Roel, Santiago

(1990) "El poder" en: Periódico *El Norte*, Monterrey, N.L., 29 de julio.

Rodríguez, Mauro

(1991) *Liderazgo*, México, Manual Moderno.

Rodríguez, Mauro

(1991) *Manejo de conflictos*, México, Manual Moderno.

Robbins, Stephen P.

(1995) *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*, México, Prentice-Hall, 7a.ed.

Scott, Bill

(1987) *Cómo administrar con éxito*, México, LIMUSA.

Sexton, Williams

(1990) *Teorías de la organización*, México, Trillas.

Shein, Edgar

(1982) *Dinámica de la carrera empresarial*, México, Fondo Educativo Interamericano.

Sikula, Andrew

(1983) *Administración de personal*, México, Limusa.

Siliceo, Alfonso

(1992) *Liderazgo para la productividad en México*, México, LIMUSA.

Stodgil, R.M.

(1974) *Handbook of leadership*, USA, Free Press.

Thurow, Lester C.

(1991) *New tools, new rules: playing to win in the new economic game*, S.P.I.

Touby, Laurel y Fred F. Jespersen

(1992) "Portrait of the boss" en: *Business Week. The Corporate Elite*, October 1992, pp. 46-47

Vroom, V.H.

(1974) *The search for a theory of leadership*, USA, Prentice Hall.

Wall, J.A.

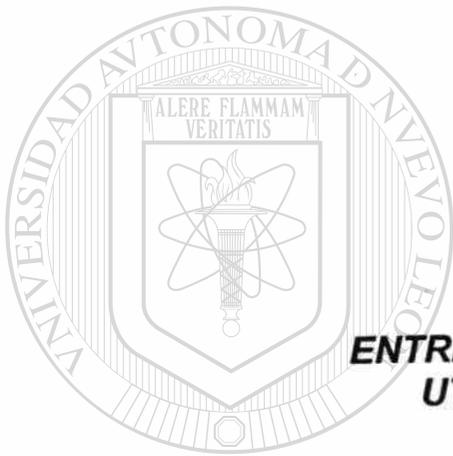
(1985) *Negotiation: theory and practice*, USA, Scott.

Wishart, J. Kenneth

(1975) *Técnicas de liderazgo*. Buenos Aires, Humanitas.

Williams, J. Clifton y Marta Calas de Birriel

(1988) *Conducta organizacional*, México, Grupo Editorial Iberoamérica.



ANEXO N°. 1

**ENTREVISTA PARA INFORMANTES CLAVE
UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



PERFIL DEL LÍDER DE ALTA GERENCIA “ ENTREVISTA PARA INFORMANTES CLAVE ”

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre: _____

Carrera: _____

Postgrado: _____

Ocupación: _____

ENTORNO EMPRESARIAL

1. ¿Qué importancia tiene el liderazgo de alta gerencia en las organizaciones actuales y venideras?
 2. ¿Cuáles son, en su opinión, las principales características del entorno empresarial actual?
 3. ¿Cuáles considera las principales características del entorno empresarial del próximo milenio?
 4. ¿Qué condiciones del ambiente considera como principales amenazas o retos actualmente?
-
5. ¿Cuáles representan los principales amenazas o retos para el próximo milenio?

HABILIDADES

6. A su juicio, ¿cuáles son, en general, las principales habilidades directivas críticas que requerirá el líder ejecutivo de la primera década del siglo XXI?
¿Por qué?
7. En general, ¿cuáles son las principales habilidades que poseen los líderes ejecutivos actuales?
8. ¿Cuáles, entonces, requieren de mayor desarrollo?

CARACTERÍSTICAS PERSONALES

9. Por favor mencione las características y atributos personales que actualmente mejor describen a los líderes de alta gerencia. ¿Por qué?
10. ¿Cuáles son las características que más requerirá a futuro? ¿Por qué?

11. ¿En cuál o en cuáles características considera usted que se encuentra la mayor necesidad de desarrollo?

TRAYECTORIA Y FORMACIÓN PROFESIONAL

12. ¿Cuáles considera los antecedentes académicos ideales para el éxito de un líder de alta gerencia a principios del próximo milenio?

- formación básica
- idiomas ¿cuáles?
- postgrado ¿en qué?
- estudios en el extranjero ¿sí o no?

13. En general, ¿cuáles considera usted que sean las áreas funcionales de mayor competencia en los líderes actuales?

14. ¿En cuáles se requiere incrementar conocimientos y experiencias?

15. ¿Cuáles considera experiencias profesionales indispensables para desarrollar las habilidades que requiere un líder efectivo de alta gerencia?

EMPRESA

SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE CANDIDATOS

16. ¿Cómo calificaría usted el tipo de trabajo que, en general, las empresas clave del área Metropolitana de Monterrey realizan respecto a la selección y contratación del suficiente número de personas que tengan el potencial necesario para aportar algún día un liderazgo efectivo en puestos importantes de dirección? ¿Por qué?

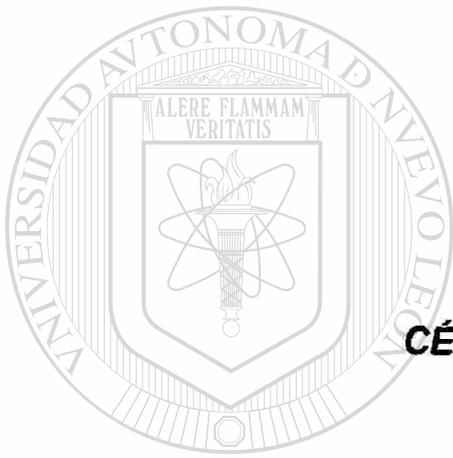
17. ¿Considera usted que los procesos de planificación estratégica empresarial y de R.H. de las organizaciones de Monterrey ayudan a aclarar qué tipo de empresa existirá dentro de 5-10 años y, por consiguiente, cuántos y qué puestos de dirección habrá que cubrir entonces?

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

18. En general ¿cómo calificaría usted el tipo de trabajo de las empresas respecto al desarrollo de empleados de gran potencial?

EVALUACIÓN GENERAL

19. ¿En su opinión, las empresas del área Metropolitana de Monterrey cuentan con la suficiente información sobre los modelos de líder que necesitan y el proceso para formarlos, capacitarlos y desarrollarlos?



ANEXO N°. 2

**CÉDULA DE ENTREVISTA UTILIZADA
EN LA INVESTIGACIÓN**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



PERFIL DEL LÍDER DE ALTA GERENCIA

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

- 1.- Número de entrevista _____
 2.- Empresa _____
 3.- Edad _____

V.1 _____
 V.2 _____
 V.3 _____

ENTORNO EMPRESARIAL

- 4.- De acuerdo a su opinión, ¿cuáles son las tres principales características del entorno empresarial actual?

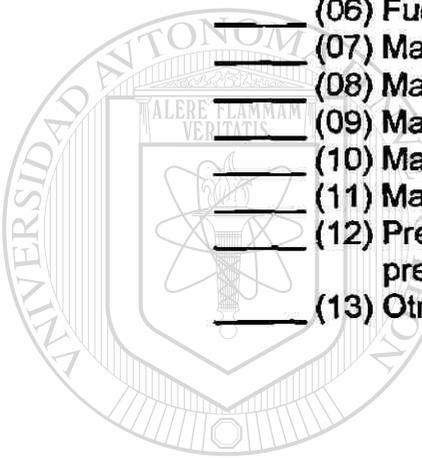
V.4 _____
 V.5 _____
 V.6 _____

- ____ (01) Alto costo de energéticos
 ____ (02) Barreras comerciales internacionales
 ____ (03) Cambios en la tecnología de la comunicación y la información
 ____ (04) Cambios en la tecnología de los productos
 ____ (05) Cambios en la tecnología de la producción
 ____ (06) Fuertes regulaciones gubernamentales
 ____ (07) Mayor inflación
 ____ (08) Mayor competencia nacional
 ____ (09) Mayor competencia extranjera
 ____ (10) Mayor disponibilidad de materias primas
 ____ (11) Mayor consumo
 ____ (12) Preocupación social por problemas ecológicos y de preservación del ambiente
 ____ (13) Otros (especifique) _____

5.- ¿Cuáles considera las tres principales características que se esperan en el entorno empresarial del próximo milenio?

V.7 ___
V.8 ___
V.9 ___

- ___ (01) Alto costo de energéticos
- ___ (02) Barreras comerciales internacionales
- ___ (03) Cambios en la tecnología de la comunicación y la información
- ___ (04) Cambios en la tecnología de los productos
- ___ (05) Cambios en la tecnología de la producción
- ___ (06) Fuertes regulaciones gubernamentales
- ___ (07) Mayor inflación
- ___ (08) Mayor competencia nacional
- ___ (09) Mayor competencia extranjera
- ___ (10) Mayor disponibilidad de materias primas
- ___ (11) Mayor consumo
- ___ (12) Preocupación social por problemas ecológicos y de preservación del ambiente
- ___ (13) Otros (especifique) _____



UANL

6.- ¿Qué condición del ambiente empresarial actual considera como principal reto?

V.10 ___

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

7.- ¿Qué condición, del ambiente empresarial esperado para principios de próximo milenio, considera como principal reto?

V.11 ___

LÍDER EJECUTIVO DE ALTO NIVEL

HABILIDADES CRÍTICAS

¿De acuerdo a su opinión, cuál es el grado de aplicación y desarrollo que tienen las siguientes habilidades directivas en el momento actual (primer recuadro), y qué grado de importancia considera que deberá tener su aplicación y desarrollo en la primera década del siglo XXI (segundo recuadro)?

(5) Muy alto
(4) alto
(3) medio
(2) bajo
(1) Muy bajo

(5) Muy alto
(4) alto
(3) medio
(2) bajo
(1) Muy bajo

ACTUAL

A FUTURO

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
8.- Las habilidades relativas al pensamiento estratégico, como la capacidad para visualizar escenarios futuros y de relacionar cada decisión y acción concreta con el propósito general y visión de la empresa.										

V12_ V13_

COMUNICACIÓN	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
9.- Las habilidades comunicativas, como el ser asertivo, saber escuchar y expresarse correcta y oportunamente.										
10.- El manejo del conflicto y la negociación.										

V14_ V15_

V16_ V17_

DESARROLLO DE SEGUIDORES	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
11.- Las habilidades relativas al desarrollo de los seguidores, como propiciar la motivación, la participación y la productividad facilitando el aprovechamiento de las potencialidades.										

V18_ V19_

TRABAJO EN EQUIPO	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
12.- La habilidad para reconocer el potencial de un equipo de trabajo, orientarlo en función de un propósito e involucrar a cada participante según sus necesidades y expectativas.										

V20_ V21_

	ACTUAL					A FUTURO				
MANEJO DEL PODER	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
13.- La forma de utilizar el poder org. para influir en otros.										
14.- La habilidad de cambiar el estilo gerencial para estar acorde con la ocasión.										

V22_V23__

V24_V25__

TOMA DE DECISIONES Y ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
15.- La toma de decisiones a nivel individual.										
16.- La toma de decisiones grupal										
17.- Las habilidades relativas a la planeación y administración del tiempo.										

V26_V27__

V28_V29__

V30_V31__

ADMINISTRACIÓN Y MANEJO DE GRUPOS	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
18.- Las habilidades para administrar en la complejidad y el caos. Administración de la ambigüedad										
19.- Las habilidades para la interdependencia y manejo de grupos.										

V32_V33__

V34_V35__

CONTROL	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
20.- La habilidad de control. Asegurarse de que se interpreten, comprendan y apliquen las políticas relativas y particulares de la empresa.										

V36_V37__

FINANZAS	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
21.- La habilidad financiera. Saber agregar valor al negocio en función de costos y rentabilidad.										

V38_V39__

22.- Mencione la(s) habilidad(es) en que usted considera que se requiere mayor desarrollo.

V.40__

CARACTERÍSTICAS Y ATRIBUTOS PERSONALES

23.- En la siguiente lista marque con una X los 5 atributos o características que mejor lo describen a usted como persona en su actuación como líder.

(01) Activo	
(02) Analítico	
(03) Con empuje	
(04) Creativo	
(05) Colaborador	
(06) Diplomático	
(07) Ético	
(08) Emprendedor	
(09) Exigente	
(10) Entusiasta	
(11) De amplio criterio	
(12) Captador de oportunidades	
(13) Motivador	
(14) Innovador	
(15) Estratega	

(16) Flexible	
(17) Inteligente	
(18) Imaginativo	
(19) Intuitivo	
(20) Leal	
(21) Líder	
(22) Íntegro	
(23) Objetivo	
(24) Organizado	
(25) Persuasivo	
(26) Visionario	
(27) Buena condición física	
(28) Alta competencia técnica	
(29) Inspirador	
(30) Tomador de riesgos	

V.41__

V.42__

V.43__

V.44__

V.45__

24.- En su opinión, ¿cuáles atributos deberá poseer en el futuro el líder ejecutivo para ejercer un liderazgo competitivo? Marque 5.

(01) Activo	
(02) Analítico	
(03) Con empuje	
(04) Creativo	
(05) Colaborador	
(06) Diplomático	
(07) Ético	
(08) Emprendedor	
(09) Exigente	
(10) Entusiasta	
(11) De amplio criterio	
(12) Captador de oportunidades	
(13) Motivador	
(14) Innovador	
(15) Estratega	

(16) Flexible	
(17) Inteligente	
(18) Imaginativo	
(19) Intuitivo	
(20) Leal	
(21) Líder	
(22) Íntegro	
(23) Objetivo	
(24) Organizado	
(25) Persuasivo	
(26) Visionario	
(27) Buena condición física	
(28) Alta competencia técnica	
(29) Inspirador	
(30) Tomador de riesgos	

V.46__

V.47__

V.48__

V.49__

V.50__

25.- ¿En cuál(es) característica(s) y/o atributo(s) considera que se requiere mayor desarrollo?

V.51__

REQUISITOS PERSONALES PARA APORTAR UN LIDERAZGO COMPETITIVO EN PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN

¿En su opinión, qué tan indispensables son los siguientes requisitos personales para que se logre aportar un liderazgo competitivo a futuro?

- (5) Extremadamente indispensable
 (4) Indispensable
 (3) Medianamente indispensable
 (2) Poco indispensable
 (1) No indispensable

	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
26.- Vasto conocimiento del sector industrial y de la organización.						V52 _ V53 _
27.- Amplio conjunto de sólidas relaciones en la empresa y en el sector industrial.						V54 _ V55 _
28.- Excelente reputación y sólido historial en una vasta gama de actividades.						V56 _ V57 _
29.- Agudeza mental. Capacidad de pensar en forma estratégica y multidimensional.						V58 _ V59 _
30.- Sólida habilidad para relacionarse con otras personas.						V60 _ V61 _
31.- Fuerte impulso rector y alto nivel de energía.						V62 _ V63 _

FORMACIÓN PROFESIONAL

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

32.- ¿Cuál es su carrera? _____

V.64 _

33.- ¿Cuál es su nivel de estudios? (anotar el más alto)

V.65 _

- _____ (1) Licenciatura o ingeniería
 _____ (2) Maestría (especificar) _____
 _____ (3) Doctorado (especificar) _____
 _____ (4) Otros (especificar) _____

34.- Además del español ¿qué otros idiomas domina?

V.66 _

- _____ (1) Inglés
 _____ (2) Francés
 _____ (3) Alemán
 _____ (4) Otros (especificar) _____
 _____ (5) Ninguno

35.- ¿Ha realizado usted estudios en el extranjero?

- ___ (1) Sí - País(es) dónde estudió _____
 - Estudios qué realizó _____
 ___ (2) No

V.67__

¿Cuáles considera los antecedentes académicos idóneos para el líder de alta gerencia de la primera década del siglo XXI?

36.- Área de la carrera profesional deseable

- ___ (1) Licenciatura
 ___ (2) Ingeniería
 ___ (3) Indistinto

V.68__

37.- Postgrado

- Maestría ___ (1) Sí ___ (2) No
 Doctorado ___ (1) Sí ___ (2) No

V.69__

V.70__

38.- Áreas de Postgrado deseable

- ___ (1) Administración de negocios
 ___ (2) Ingeniería
 ___ (3) Psicología
 ___ (4) Relaciones internacionales
 ___ (5) Mercadotecnia
 ___ (6) Otras (especificar) _____

V.71__

39.- Estudios en el extranjero

- ___ (1) Sí ___ (2) No

V.72__

40.- Dominio de idiomas

- ___ (1) Español e inglés
 ___ (2) Español, inglés y japonés
 ___ (3) Español, inglés y francés
 ___ (4) Español, inglés y alemán
 ___ (5) Otros (especificar) _____

V.73__

41.- ¿En su opinión, que capacitación específica deberá tener un líder de alta gerencia para ser competitivo en los inicios del próximo siglo?

V.74__

TRAYECTORIA PROFESIONAL

42.- ¿En qué área inició su trayectoria profesional?

V.75__

43.- ¿Cuál es el área en que ha trabajado más tiempo?

V.76__

44.- ¿Cuál es su área de trabajo actual?

V.77__

45.- ¿Cuáles son las tres áreas funcionales que usted considera que domina mejor?

- _____ (01) Contabilidad/finanzas
 _____ (02) Producción/operaciones
 _____ (03) Mercadotecnia/ventas
 _____ (04) Administración general
 _____ (05) Administración de recursos humanos
 _____ (06) Aspectos legales
 _____ (07) Tecnología, investigación y desarrollo
 _____ (08) Uso del equipo y de sistemas computacionales
 _____ (09) Negocios y relaciones internacionales
 _____ (10) Uso de medios de comunicación
 _____ (11) Otras (especifique) _____

V.78__

V.79__

V.80__

46.- ¿Cuáles son las áreas que usted considera será indispensable dominar para ser un líder de alta gerencia efectivo en la primera década del próximo siglo? (anotar tres).

- _____ (01) Contabilidad/finanzas
 _____ (02) Producción/operaciones
 _____ (03) Mercadotecnia/ventas
 _____ (04) Administración general
 _____ (05) Administración de recursos humanos
 _____ (06) Aspectos legales
 _____ (07) Tecnología, investigación y desarrollo
 _____ (08) Uso del equipo y de sistemas computacionales
 _____ (09) Negocios y relaciones internacionales
 _____ (10) Uso de medios de comunicación
 _____ (11) Otras (especifique) _____

V.81__

V.82__

V.83__

47.- ¿Qué experiencia profesional considera usted que debe tener un líder de alta gerencia?

V.84__

48.- ¿Cuántos años de experiencia considera como idóneos para que una persona ocupe un puesto de alta gerencia?

- _____ (1) 0 a 5 años
 _____ (2) 6 a 10 años
 _____ (3) 11 a 15 años
 _____ (4) De 16 años en adelante

V.85__

EXPERIENCIA INTERNACIONAL

49.- Desde que inició su trayectoria profesional ¿ha trabajado en otros país(es)?

- _____ (1) Sí (especificar país(es) _____)
 _____ (2) No

V.86__

50.- ¿Considera indispensable que los ejecutivos/líderes de principios del próximo milenio, para obtener mayor experiencia, trabajen en algún momento de su trayectoria laboral, fuera del país?

- _____ (1) Sí
 _____ (2) No

V.87__

51.- Aproximadamente, durante el último año de trabajo: ¿cuál es el número de viajes internacionales que ha realizado?

- _____ (1) Cero
 _____ (2) De 1 a 5
 _____ (3) De 6 a 15
 _____ (4) De 16 a 30
 _____ (5) Más de 30

V.88__

52.- ¿Considera indispensable que los ejecutivos/líderes de principios del próximo milenio realicen viajes Internacionales? :

- _____ (1) Sí _____ (2) No

V.89__

DESARROLLO DE EXPERIENCIAS

¿Cuáles de los siguientes requisitos considera como indispensables para adquirir y desarrollar las experiencias que requiere un líder de alta gerencia competitivo?

REQUISITOS:	SÍ (1)	NO (2)
53.- Temprana responsabilidad por tareas importantes.		
54.- Experiencia de liderazgo a principios de su carrera.		
55.- Amplia experiencia en muchas funciones antes de los 35 años.		
56.- Amplia competencia en su profesión. Formación académica sólida en su especialidad durante largo tiempo.		
57.- Tener talentos apreciados por lo jefes inmediatos.		
58.- Tener al menos 10 años en puestos de mandos intermedios.		

V.90__

V.91__

V.92__

V.93__

V.94__

V.95__

RECURSOS EJECUTIVOS

SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE CANDIDATOS

59.- ¿Cómo calificaría usted el tipo de trabajo que, en general, realizan las empresas respecto a la selección y contratación del suficiente número de personas que tengan el potencial necesario para aportar algún día un liderazgo efectivo en puestos importantes de dirección?

V.96__

- (5) Excelente
- (4) Muy bueno
- (3) Bueno
- (2) Aceptable
- (1) Malo

60.- Grado en que usted considera que los procesos de planificación estratégica empresarial y de R.H. ayudan a aclarar qué tipo de empresa existirá dentro de 5-10 años y, por consiguiente, cuántos y qué puestos importantes de dirección habrá que cubrir entonces.

V.97__

- (5) Muy alto.
- (4) Alto
- (3) Medio
- (2) Bajo
- (1) Muy bajo

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

61.- En general ¿cómo calificaría usted el tipo de trabajo que realizan las empresas respecto al desarrollo de empleados de gran potencial?

V.98__

- (5) Excelente
- (4) Muy bueno
- (3) Bueno
- (2) Aceptable
- (1) Malo

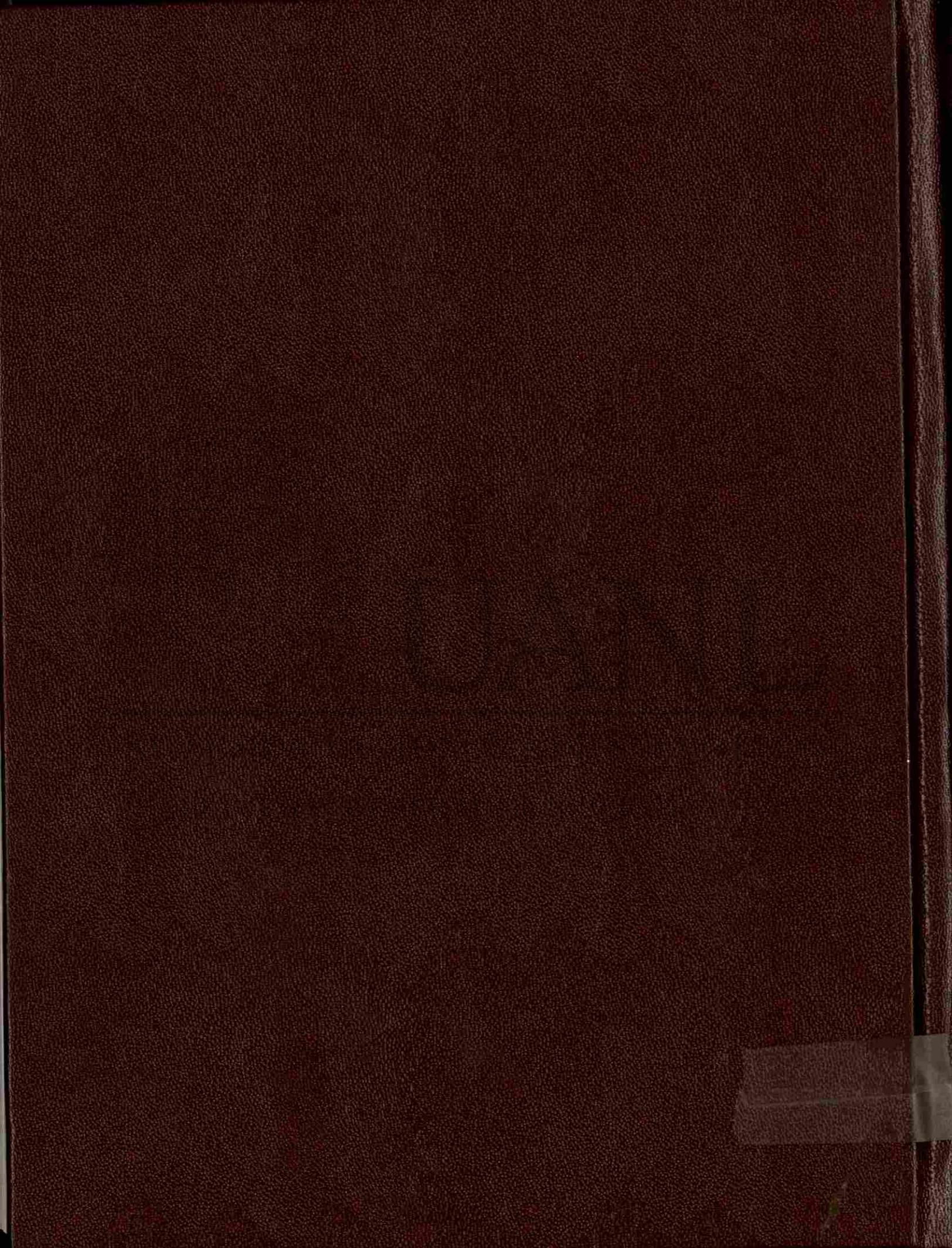
EVALUACIÓN GENERAL

62.- ¿En su opinión, las empresas del área Metropolitana de Monterrey, cuentan con la suficiente información sobre los modelos de líder que necesitan y el proceso para capacitarlos y desarrollarlos?

V.99__

(1) Sí (2) No

¿Por qué? _____



flexibilidad de la empresa ante el cambio (22.9%). En contraparte, la competencia extranjera y la apertura comercial (45.1%) —consideradas como amenaza y como oportunidad del entorno para las empresas de Monterrey—, la falta de personal calificado (25.8%) en lo relativo a contar con personal de clase mundial, así como la asimilación de la tecnología (12.9%) y los continuos cambios tecnológicos (9.7%) fueron consideradas preocupantes para el entorno empresarial del próximo milenio, es decir, en donde se debe tomar “cartas en el asunto” para estar preparados en el sentido de dar respuesta adecuada a estas nuevas demandas.

HABILIDADES DIRECTIVAS CRÍTICAS:

Uno de los principales cambios que deberá realizar el líder/ejecutivo para enfrentar un entorno cada vez más competitivo es el de fortalecer las habilidades del liderazgo.

La gran mayoría de las habilidades estudiadas presentan un nivel de aplicación actual “medio” en los más significativos porcentajes y, con requerimientos “altos” o “muy altos” a futuro.

Entre las que se resaltan, por los propios líderes, con mayor necesidad de desarrollo está la **toma de decisiones (32.3%)**, el **saber trabajar en equipo (12.9%)**, el **ser buenos comunicadores (12.9%)**, el **manejar bien las relaciones públicas (12.9%)**, además de la **planeación personal y estratégica (9.7%)**, la **administración en la ambigüedad (6.5%)**, el **manejo adecuado de los grupos de trabajo (6.5%)**, el **control (3.2%)** y la **habilidad financiera (3.2%)**.

En este renglón es importante decir que lo crucial es la disponibilidad del líder para hacer un autodiagnóstico continuo acerca de las habilidades requeridas en cada situación y en las diferentes épocas y, además, que sea capaz de estarlas desarrollando continuamente, amén de agudizar su capacidad de incorporar las nuevas habilidades que demande el entorno empresarial cambiante para estar en sintonía con él.

CARACTERÍSTICAS Y ATRIBUTOS PERSONALES:

En lo relativo a características personales del líder/ejecutivo, éste se calificó a sí mismo (tomando en cuenta los porcentajes más altos) principalmente como una persona analítica, con empuje, íntegra, creativa y objetiva, considerando que en el futuro deberá: desarrollar verdaderas características de líder, ser innovador, poseer además alta competencia técnica, ser un visionario, excelente estratega, tener la característica de la flexibilidad y trabajar con verdadero empuje.

En este mismo renglón, la visión que los líderes tienen sobre las características que requieren mayor desarrollo (las áreas de oportunidad) indica las siguientes como prioritarias: el ser líder (22.6%), el ser estratega (19.4%), el ser visionario (12.9%), el ser innovador (12.9%), el ser motivador (12.9%), el poseer alta competencia técnica (9.7%), el ser flexible (6.5%) y el ser tomador de riesgos (3.2%).

Tal como lo muestran estos resultados, existen diferencias entre el perfil de la descripción que los líderes realizan de sí mismos y el perfil que consideran como ideal para el ejecutivo del futuro. Ellos mismos manifestaron que al ser continuamente nuevas las demandas, el directivo debe estar en continuo aprendizaje, por lo que se juzga sumamente importante tener una visión bien definida de lo que se espera para encauzar los aprendizajes hacia ese rubro.

FORMACIÓN PROFESIONAL DE LOS LÍDERES ENTREVISTADOS:

El 71% de los líderes terminaron estudios de maestría y el 6.5% de doctorado. Sólo el 22.6% tienen únicamente el nivel licenciatura. En cuanto a este nivel, el 64.5% obtuvo su título en el área de Ingeniería (el 41.9% en Mecánica y el resto en Química), el 16.1% en Contabilidad, el 9.7% en Finanzas, el 6.5% en Administración de Empresas y el 3.2% en Economía.

De los que realizaron maestría, el 37% se especializó en Administración, el 14% en: Dirección de Empresas, en Química y en D.O. (porcentaje válido para c/u), el 9% en Ingeniería y el resto en áreas como Finanzas, Recursos Humanos y Calidad.

El 67.7% domina el idioma inglés, el 16.1% domina otros idiomas y el 16.1% no domina ningún idioma aparte del español. Solamente el 39% ha realizado estudios en el extranjero, principalmente en Estados Unidos y Canadá.

ANTECEDENTES ACADÉMICOS IDÓNEOS PARA EL LÍDER DE ALTA GERENCIA DE LA PRIMERA DÉCADA DEL SIGLO XXI:

En este apartado, consideramos conveniente aclarar que el perfil que se investigó fue específicamente en lo referente a las demandas para un *Director General*. De acuerdo a nuestros entrevistados, estos resultaron ser: estudios profesionales preferentemente en Ingeniería (48.4%), aunque un alto porcentaje lo maneja como indistinto (41.9%), lo que es altamente representativo si consideramos que la mayoría de la población estudiada es Ingeniero de profesión. Los que eligieron esta opción argumentaron a su favor que lo importante es ser muy competente en la profesión que se elija. Solamente el 9.7% manifestó que lo deseable es que el líder de alta gerencia estudiara específicamente una licenciatura.

Los estudios de maestría aparecen como indispensables, apoyado esto por un 97%, pero no así el doctorado (90%) en la convicción de que presenta un enfoque muy especializado de un área o rubro en particular, considerándose necesario para otros puestos diferentes al de dirección.

Las áreas de postgrado detectadas como deseables fueron principalmente: **Administración de Negocios (32.3%), Dirección de Empresas (32.3%), Relaciones Internacionales (12.8%), Mercadotecnia (9.7%) Ingeniería (9.7%) y Calidad (3.2%).** Se manifestó como indispensable, además, **adquirir preparación**

en el extranjero (90%), dominar distintos idiomas, sobre todo el inglés y el que se requiera en los negocios (32.2%).

La capacitación específica de un director general es deseable que sea en: negocios y relaciones Internacionales (22.6%), en sistemas de información y manejo de redes (19.4%), en dirección de empresas (16.1%), en habilidades directivas y liderazgo en general (16.1%), en mercadotecnia (6.5%), en administración (6.5%), idiomas (6.5%), en cultura de calidad-productividad (3.2%) y en ética y valores en el ejercicio profesional (3.2%).

TRAYECTORIA PROFESIONAL:

La mayoría de los líderes inició su trayectoria en el área de Producción y Operaciones, en Contabilidad, en Mercadotecnia o en Tecnología, Investigación y Desarrollo.

Las áreas funcionales más representativas en las que los entrevistados se consideran con mayor experiencia son: Producción y Operaciones (19.4%), Administración General (16.2%), Mercadotecnia y Ventas (12.9%) y Administración de Recursos Humanos (11.8%).

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Las principales áreas funcionales en las que los directivos del futuro deberán tener experiencia para ocupar puestos de dirección general son: **Negocios y Relaciones Internacionales (30.1%), Dirección General (24.7%), Mercadotecnia y Ventas (16.2%) y Planeación Estratégica (7.5%).**

El líder de alta gerencia competitivo del principios del próximo milenio, además deberá contar con una extensa experiencia en áreas de dirección (22.6%), en la rama de su empresa (19.4%), en proyectos nacionales y extranjeros (16.1%), en negociaciones internacionales (12.9%), en diversos puestos y tipos de empresa (9.7%) y en estrategias de mejora continua (3.2%).

Los años de experiencia considerados como idóneos fueron de **“11 a 15 años”** (51.6%) en puestos importantes antes de llegar a una Dirección General.

La experiencia internacional se destaca en este apartado: de los líderes entrevistados solamente el 19% ha trabajado en otros países, principalmente en Estados Unidos (66.7%). Sin embargo, el 84% piensa que el líder de las organizaciones futuras deberá **trabajar en el extranjero** para adquirir experiencia en otras culturas de trabajo. Además, en lo relativo a viajes internacionales, el 32.2% de los líderes actuales han realizado en el último año de **“6 a 15 viajes”** internacionales y un alto porcentaje (29%) no ha realizado ninguno. En contraparte, igual que en el punto anterior, la gran mayoría (97%) considera indispensable que el ejecutivo **realice viajes internacionales** para desarrollar experiencias.

LA EMPRESA Y SUS RECURSOS EJECUTIVOS:

Tomando en cuenta los porcentajes más altos, los líderes/ejecutivos consideraron solamente como **“aceptable”** (38.7%) el trabajo de la empresa en lo relativo a la selección y contratación de personas de gran potencial y, la planificación estratégica y de recursos humanos con un grado de desarrollo **“medio”** (51.6%). Además el desarrollo de empleados de gran potencial fue calificado como **“bueno”** por un 38.7%. Como se puede apreciar, de acuerdo a la visión de los propios líderes, se requiere mucho trabajo en este renglón en particular, pues es crucial para las organizaciones el contar cada vez más con recursos ejecutivos de clase mundial.

Finalmente, el 65% de la población estudiada piensa que la empresa no cuenta con la suficiente información sobre los modelos del líder que requiere.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

En un medio ambiente en el que los cambios en las condiciones del mundo ocurren con tanta velocidad y los retos en los negocios emergen en forma continua, de manera que las formas contemporáneas de pensar y de comportarse son inadecuadas para enfrentarlos, los líderes/ejecutivos buscan en forma desesperada nuevos modelos para el éxito. Para hacerlo, deben ver en cierta medida más allá del horizonte de los eventos que surgen. A medida que el mundo se aproxima al siglo XXI, el verdadero liderazgo ya no es sólo deseable; con rapidez se está convirtiendo en la piedra angular de la supervivencia corporativa.

Tomando en cuenta esta situación, no es suficiente llamar la atención con aspectos vagos del liderazgo. Los líderes/ejecutivos requieren algo más que nociones abstractas sobre el punto. Necesitan saber con precisión cuáles son las cualidades humanas que se buscan y cómo aflorar dichos rasgos en sí mismos y en los demás.

Por otra parte, a través de la historia, las habilidades y características personales del líder han tenido un efecto importante en la disposición de las personas para comprometerse con las metas del líder. Ningún directivo puede ser eficiente sin reconocer y satisfacer las necesidades del liderazgo de la organización de la cual es responsable, pues como atinadamente dice Harman (1993) el carácter y la habilidad del líder se reconoce como un factor importante en el comportamiento y desempeño de la institución u organización que dirige.

El estudio del liderazgo no es tan exacto como las matemáticas, pero si bien es difícil de definir es fácil de reconocer si uno lo ve. Los verdaderos líderes son personas que saben expresarse en forma completa, se conocen a sí mismos, saben cuales son sus capacidades y sus fallas, y como desplegar totalmente esas capacidades y compensar esas fallas. También saben lo que quieren, porque lo quieren y como comunicarles a otros lo que quieren a fin de lograr su cooperación y apoyo, finalmente saben como alcanzar sus metas.

Los líderes, en gran medida, se hacen. Reconocen que su propio aprendizaje es parte de encargarse de su propia vida, lo cual es requisito para llegar a ser una persona bien integrada.

Por otra parte, los patrones convencionales de aprendizaje ya son inadecuados para hacer frente a la complejidad mundial. Actualmente es necesario una nueva forma de aprendizaje, el innovativo, el cual involucra la anticipación, —es decir el ser activo e imaginativo, en vez de pasivo y seguir los hábitos— y el aprender a aprender. El aprendizaje innovativo requiere que uno tenga confianza en sí mismo, que sea autodirigido en vez de dejarse dirigir por otros, tanto en su vida como en el trabajo.

Todo líder debe ser una persona de cerebro completo, capaz de utilizar ambos hemisferios de su cerebro. Se debe fiar tanto de sus habilidades intuitivas y conceptuales como de sus talentos lógicos y analíticos.

El estudio, los viajes, las experiencias de trabajo, las personas, la reflexión, todas son fuentes de conocimientos y comprensión como lo son también los errores.

Los líderes aprenden, pues, de la experiencia, lo cual significa: mirar retrospectivamente; buscar conscientemente en la actualidad experiencias que lo mejoren a uno y le amplíen la mente; correr riesgos como cuestión de rutina y ver el futuro —de uno y del mundo— como una oportunidad para realizar todas las cosas

que no se han hecho y que es necesario hacer. Los líderes de la nueva generación tendrán ciertas cosas en común: educación amplia, curiosidad ilimitada, entusiasmo sin límites, fe en la gente y en el trabajo de equipo, voluntad de arriesgarse, dedicación al crecimiento a largo plazo, más bien que a las utilidades a corto plazo, dedicación a la excelencia, preparación y visión. En una palabra, los líderes del nuevo siglo serán los que sean capaces de modificar la cultura actual.

En cuanto a la empresa y el desarrollo de sus ejecutivos se debe estar consciente de que la organización debe brindarle a los líderes potenciales oportunidades de aprender por experiencia en un ambiente que permita el crecimiento y el cambio. Algunas formas en que las organizaciones pueden fomentar y estimular el aprendizaje y que nos parecen indispensables son:

- **Promover la capacitación vía autoaprendizaje** a través de sistemas dinámicos de didáctica empresarial que faciliten el desarrollo de las personas de gran potencial, es decir, crear una cultura de aut Capacitación en las organizaciones.

- **Contar con sistemas efectivos** que garanticen obtener la información relevante que se produce en el entorno global, amen de recurrir al conocimiento experto vía los sistemas modernos de comunicación (Internet, estudio de casos de universidades)

- **Promover la internacionalización del líder ejecutivo**, propiciando el contacto con empresas del extranjero.

- **Fomentar la innovación** a través de mecanismos de comunicación efectiva y desarrollo del ingenio.

- **Capacitar y dar libertad de acción** a los ejecutivos para el desarrollo de habilidades del liderazgo.

- **Reconocer con efectividad el conocimiento** dentro de la organización estimulando el aprender a aprender.

Hoy es especialmente importante, dada la creciente complejidad de nuestras organizaciones, desarrollar al máximo los actuales y futuros cuerpos directivos a través de mecanismos personalizados y efectivos de desarrollo.

Después de realizar este estudio, y a punto de terminarlo, deseo dedicar el espacio siguiente a plasmar algunas ideas que considero de suma importancia como recomendación para introducir en las empresas un programa integral de desarrollo directivo:

Por todo lo expuesto en el transcurso de este trabajo a quedado claro que se debe dar un tratamiento especial al desarrollo directivo, considerando tanto la trascendencia de esta función como el carácter específico de las habilidades y conocimientos que demanda. Pienso que de la formación y el cambio que se logre provocar en los directivos dependerá en buena medida el que el cambio cultural se dé o no en la empresa; no porque sean ellos quienes realicen el cambio sino porque son catalizadores u obstáculos determinantes del mismo.

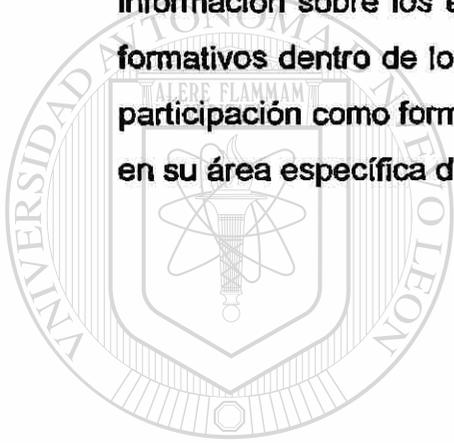
Un programa integral de desarrollo directivo debe ser diseñado partiendo de una comprensión previa de la función directiva. En principio, se debe partir de la base de que –dentro de la muy compleja gama de factores que integran el éxito de la función directiva– la aplicación óptima de las habilidades y características personales y de la experiencia propia, la integración de equipos de trabajo efectivos y la comunicación juegan un papel importante.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Se debe tomar en cuenta también la premisa de que dirigir demanda más que el ejercicio de carácter técnico, el de habilidades de tipo conceptual y de relación. Además, dado el carácter individual del desarrollo de habilidades propias de la dirección, un programa integral de desarrollo directivo debe partir de un diagnóstico personalizado tanto del potencial de cada ejecutivo como del impacto de sus habilidades directivas en los demás. De la información obtenida en ambos diagnósticos se puede derivar un plan de desarrollo personal para cada líder/ejecutivo.

Se deberá manejar también un proceso de *continua actualización* en el cual, específicamente se ofrezca información sobre las diversas áreas y funciones del negocio, así como acerca del entorno social y económico que afecta a la organización y sobre las cuestiones técnicas que se consideran de importancia estratégica. Para ello, se pueden servir de boletines técnicos y de actualización gerencial, de la realización de conferencias, sesiones de trabajo y talleres cortos dirigidos por personas que conozcan a profundidad el tema en cuestión.

Es muy conveniente buscar, por una parte, sistematizar en un banco de datos información sobre los ejecutivos que permita ubicarlos como recursos educativos y formativos dentro de los programas de desarrollo; y por otra, facilitar y promover su participación como formadores dentro de los programas de capacitación y desarrollo en su área específica de experiencia.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

COMENTARIOS FINALES.

Considero importante comentar, una vez concluido mi trabajo, que los aprendizajes fueron muy amplios, tanto en el campo de lo investigado como en el área profesional, pues tuve la gran oportunidad de aplicar e interrelacionar lo aprendido en diferentes materias de la Maestría en Psicología Laboral. Entre las más relevantes –aunque no son las únicas, pero si las más de acuerdo a mi investigación– puedo mencionar: Comportamiento Humano en la organización, Administración de las Organizaciones Formales y Técnicas de Psicología Laboral, en las cuales, bajo diferentes enfoques se planteó el tema de liderazgo. Lo aprendido en Metodología y Epistemología, en donde integré los aprendizajes sobre metodología de la investigación y entendí la necesidad de utilizar el paquete S.P.S.S. de estadística para las Ciencias Sociales. Y lo aprendido en la materia de Entrevista, en donde el proceso de la entrevista de investigación se tocó ampliamente y la cual apliqué 51 veces a lo largo de este estudio. Todo esto obviamente coadyuvó a que yo lograra tanto una percepción más amplia de mi compromiso como profesional, como a generar un profundo agradecimiento con mis maestros por mi valiosa formación profesional.

BIBLIOGRAFÍA

Adair, John

(1992) *El reto gerencial de la innovación*, Colombia, Fondo Editorial Legis.

Allport, Gordon

(1965) *Psicología de la personalidad*, Buenos Aires, Paidós.

Armstrong, Michael

(1991) *Gerencia de recursos humanos*, Colombia, Legis.

Bass, B.M.

(1990) *From transactional to transformational leadership: learning to share the vision*, USA, Organizational Dynamics.

Bittel, Lester R. y Robert L. Craig (comp.)

(1991) *Manual de entrenamiento y desarrollo de personal*, México, Diana.

Blum, Milton

(1988) *Psicología industrial*, México, Trillas.

Bennis, Warren

(1993) *Cómo llegar a ser líder*, México, Norma.

Blake, R y J.S. Mouton

(1964) *The mangagerial Grid*, USA, Gulf.

Campoy, Carlos

(1991) *Formación de dirigentes*, Madrid, Paraninfo.

Cartwright, Dorwin

(1971) *Dinámica de grupos*, México, Trillas.

Casares, David

(1994) *Liderazgo: capacidades para dirigir*, México, F.C.E.

- Castillo, Hector
(1996) *Soluciones para el desarrollo*, Monterrey, N.L., México, Castillo.
- Cavazos Garza, Israel (coord.)
(1996) *La Enciclopedia de Monterrey*, Monterrey, México, Grijalbo.
- Cliftón, Williams y Marta Calás.
(1986) *Conducta organizacional*, México, Iberoamericana.
- Conger, Jay A.
(1991) *El líder carismático: un modelo para desarrollar cambios organizacionales exitosos*, Colombia, McGraw-Hill.
- Conger, Jay y Kanungo R.N.
(1988) *Behavioral dimensions of charismatic leadership*. USA, Jossey-Bass.
- Davidson, Jaffrey
(1994) *Las ocho horas de un verdadero gerente*, México, EDAMEX.
- De Pree, Max
(1990) *El liderazgo es un arte*, México, Lasser Press.
- Díaz, Jesús
(1988) *El trabajo en equipo*, México, Addison-Wesley Iberoamericana.
- Drucker, Peter
(1964) *Managing for results*. USA, Harper and Row.
- Druker, Peter
(1989) *El ejecutivo eficaz*, México, Hermes.
- Ely, R. y J. McCormick
(1993) *The new international executive*, USA, AMROP Partens Intenational Executive Search Leaders.
- Fisher, B.M.
(1988) *Consideration and initiating structure and their relationships with leader effectiveness: a meta analysis*, USA, Wiley&Sors.
- Frech, Sofía
(1991) *El ejecutivo mexicano en el año 2000*, Monterrey, N.L., México, ITESM y Korn/Fery International.
- Friedler, Fred
(1991) *Liderazgo y administración efectiva*, México, Trillas.

- French, John
(1971) *Dinámica de grupos*, México, Trillas.
- García, Gerardo
(1990) *Interacción social y animación juvenil*, Madrid, Popular
- Gardner, John
(1990) *On leadership*. USA, Free Press.
- Haiman, Franklyn
(1972) *Dirección de Grupos*, México, LIMUSA.
- Hall, Richard
(1983) *Organizaciones: estructuras y proceso*, Madrid, Prentice Hall.
- Harman, Willis
(1993) *Nuevas tradiciones en los negocios*, México, Panorama.
- Hernández, Sampieri
(1991) *Metodología de la investigación*, México, McGraw-Hill.
- Hersey, Paul y Kent Blanchard
(1981) *Estilo eficaz de dirigir*, México, Magdalena.
- House, Robert J.
(1977) *Theory of Charismatic Leadership*, USA, University Press.
-
- Howell, J.M. y P.J. Frost
(1989) *Organizational behavior and human decision processes*, USA, Harper & Row.
- INEGI
(1993) *Los profesionistas en México*, México, INEGI.
- Kahn, Roberto y Daniel Katz
(1960) *Psicología social de las organizaciones*, México, Trillas.
- Kotter, John
(1988) *Power and Influence Beyond Formal Authority*, USA, Free Press,
- Krisnamurti, Jiddu
(1980) *La totalidad de la vida*, España, Hasa.
- Lewis, Mike y Kelly Graham
(1990) *La eficiencia administrativa*, Colombia, Norma.