

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) :

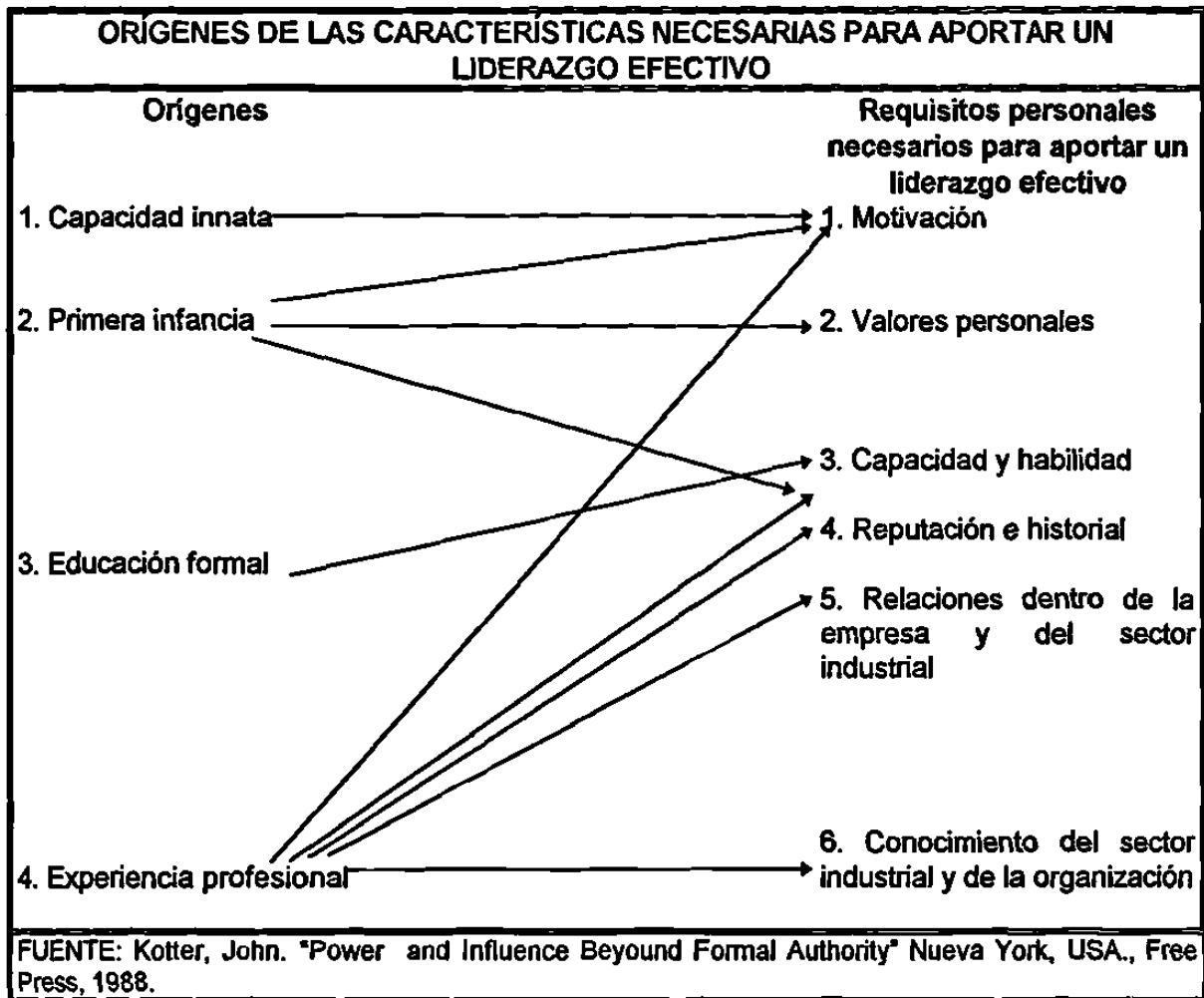
- Sólo contados atributos del liderazgo parecen nacer con el futuro líder: una cierta capacidad mental y personal y quizá el potencial físico necesario para desarrollar el nivel de energía que precisa el liderazgo. Pese a ello, el viejo proverbio de que los “líderes nacen, no se hacen”, no parece resultar 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”.

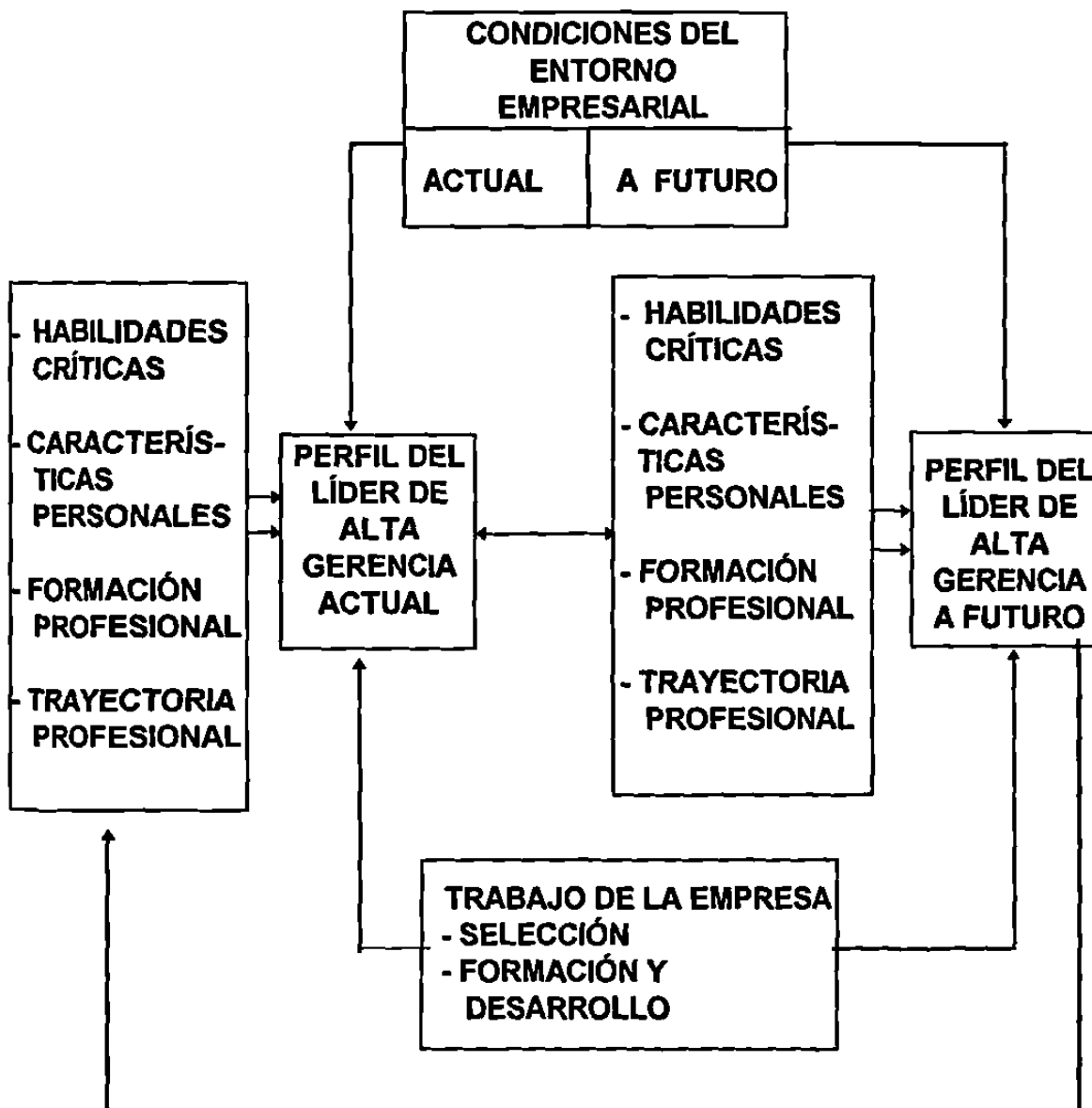
Por otra parte, la tarea de la educación será la de formar y propiciar el surgimiento de los nuevos dirigentes. Este líder del futuro será necesariamente un visionario que fundamente su actuar en una ética y en unos valores que trasciendan la esfera egoísta por el bien de todos.

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.

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.

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 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).