

## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.**

### **3.1. LUGAR DE LA INVESTIGACIÓN.**

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

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

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

### **3.2. DISEÑO DEL INSTRUMENTO Y OBTENCIÓN DE DATOS.**

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

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

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

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

## **CAPITULO 4: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.**

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

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

1. El entorno empresarial actual y el que se espera para la primera década del nuevo milenio.
2. El perfil del líder actual y el requerido en la primera década del próximo milenio en términos de:
  - habilidades directivas críticas
  - características personales
  - formación profesional
  - trayectoria profesional
3. El trabajo de la empresa en lo referente a recursos ejecutivos:
  - selección y contratación de personas de gran potencial
  - planificación estratégica empresarial de recursos humanos
  - desarrollo de personas de gran potencial
  - información suficiente sobre los modelos de líder requerido

A continuación detallaremos cada uno de los casos:

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

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

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

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

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

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

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

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

### **3.3. POBLACIÓN DE ESTUDIO.**

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

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

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

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

### **3.4. CODIFICACIÓN, CAPTURA Y PROCESAMIENTO DE DATOS.**

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

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

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

### **3.5. LIMITACIONES Y DIFICULTADES DEL ESTUDIO.**

#### **- LIMITACIONES:**

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

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

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

#### **- DIFICULTADES:**

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