

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

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

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

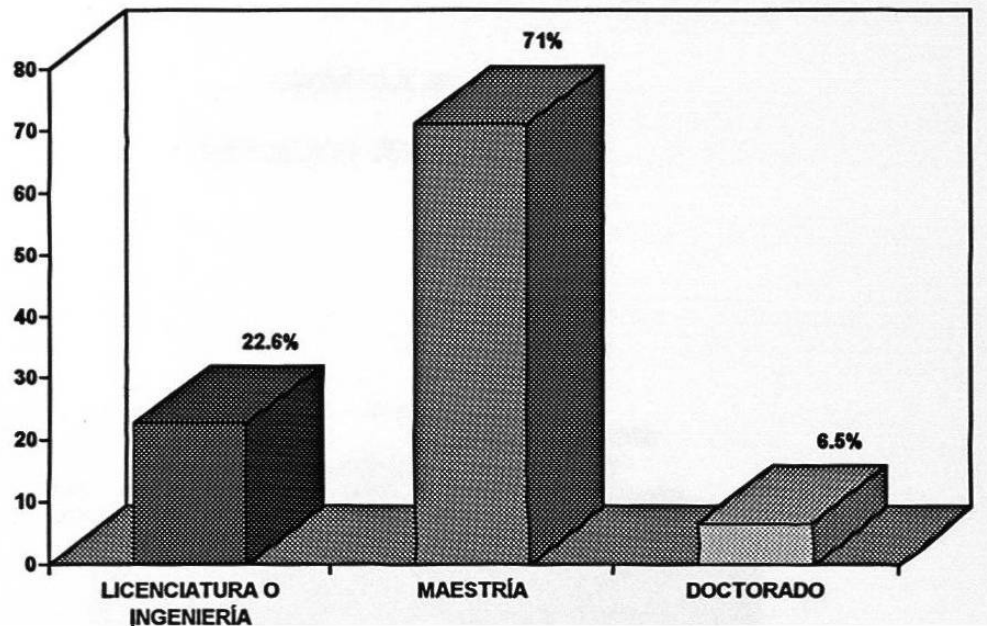
En tercer lugar, de acuerdo a un 9.7% de ejecutivos aparece la planeación personal y estratégica.

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

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

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

GRÁFICA N°. 24
NIVEL DE ESTUDIOS DE MÁS ALTO

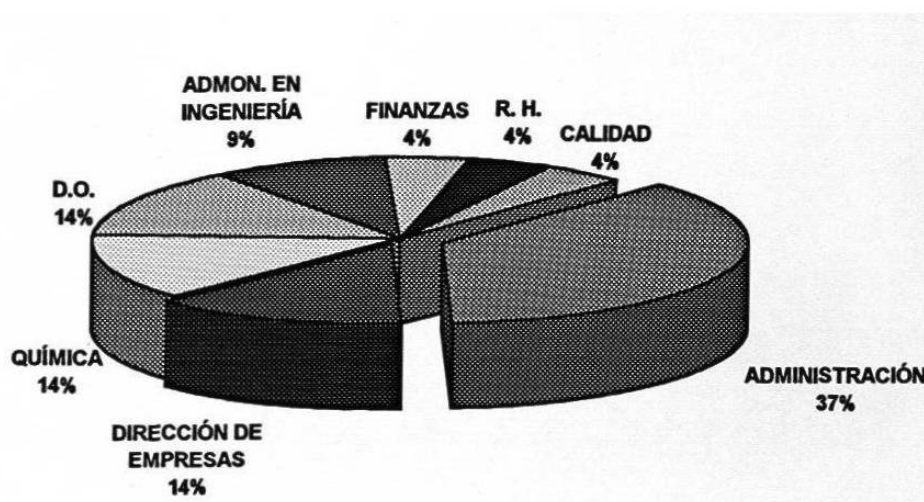


Es muy reconfortante constatar que todos los líderes entrevistados poseen una formación profesional. El 22.6% al menos tienen el nivel de licenciatura, como se muestra en la gráfica. Un muy significativo porcentaje del 71% ha cursado estudios de maestría y en lo relativo al doctorado se puede apreciar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

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

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

GRÁFICA N°. 25 ESTUDIOS DE MAESTRÍA

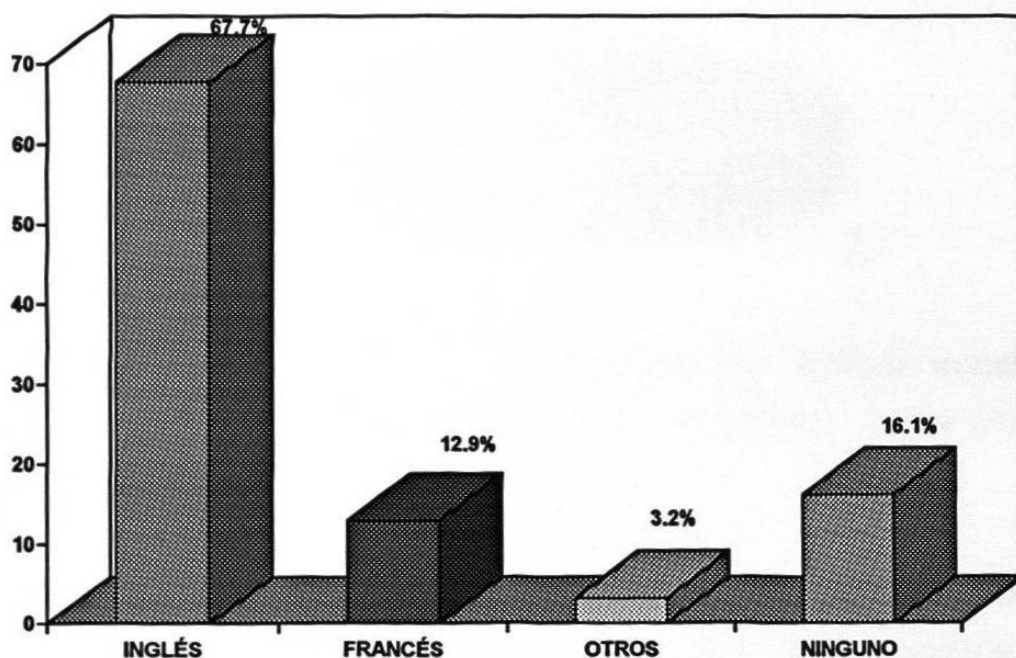


Al 71% de los líderes que tiene estudios de maestría, se les cuestionó en qué la habían estudiado y sus respuestas fueron:

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

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

GRÁFICA N°. 26

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

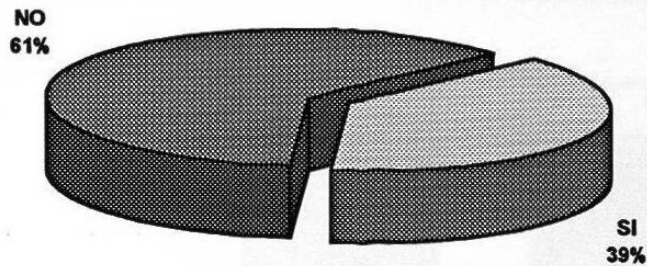
El dominio de idiomas es considerado básico para la función directiva de alta gerencia. Como se puede apreciar en la gráfica, en el presente estudio se encontró que, además del español, el 67.7% de los ejecutivos/líderes dominan el idioma inglés, el 12.9% el francés y el 3.2% otros.

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

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

GRÁFICA N°. 27

ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO DE LOS LÍDERES ENTREVISTADOS



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

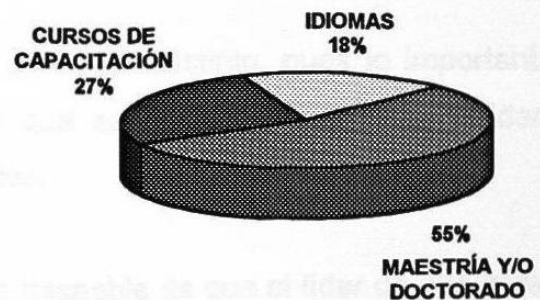
En lo referente al tipo de estudios realizados, los resultados muestran que un 55% estudiaron maestría y/o doctorado, un 27% cursos de capacitación y solamente el 18% estudió idiomas. Para una mayor comprensión de lo expuesto se muestra la siguiente gráfica:

GRÁFICA N°. 28

PAÍSES EN DONDE SE REALIZARON ESTUDIOS



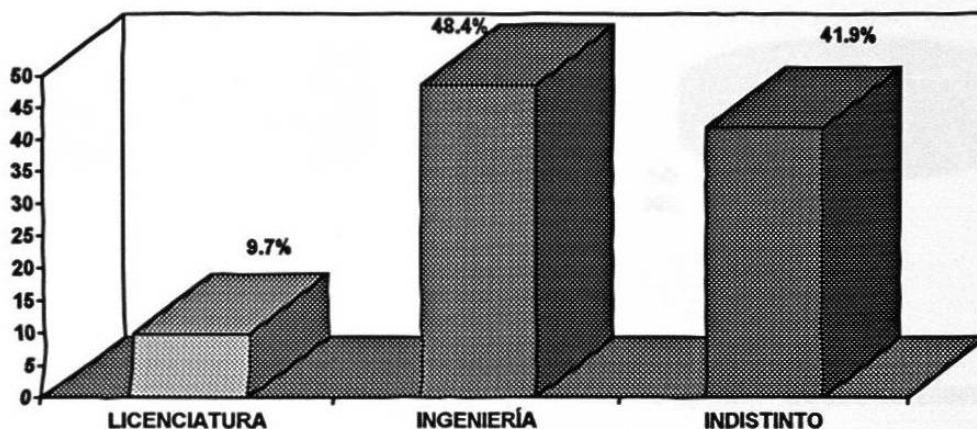
ESTUDIOS REALIZADOS



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

GRÁFICA N°. 29

ÁREA DE CARRERA PROFESIONAL DESEABLE



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

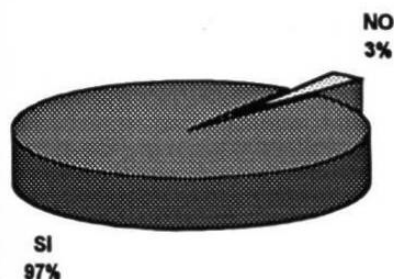
En contraparte, el 41.9% externó que era indistinto, pues lo importante es una amplia competencia en la profesión que se tenga, una gran capacidad de aprender y de desarrollar nuevas habilidades.

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

GRÁFICA N°. 30

REQUERIMIENTOS DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA



DOCTORADO



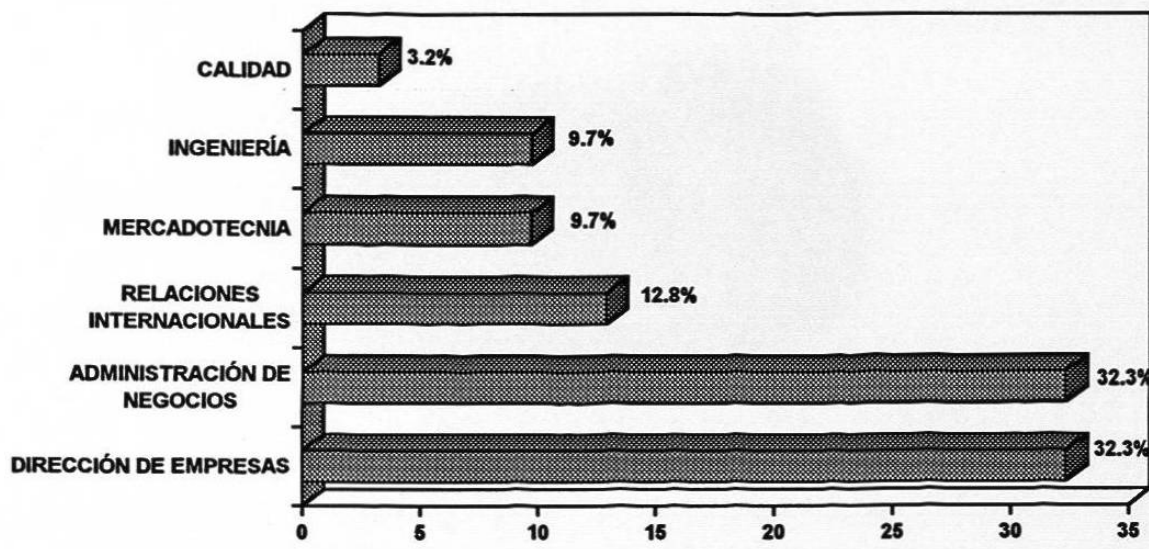
En la gráfica precedente se puede constatar la opinión bastante bien definida de la población estudiada sobre la necesidad de que un líder de alta gerencia de las organizaciones futuras cuente con estudios de maestría y doctorado.

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

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

GRÁFICA N°. 31

ÁREAS DE POSTGRADO DESEABLES

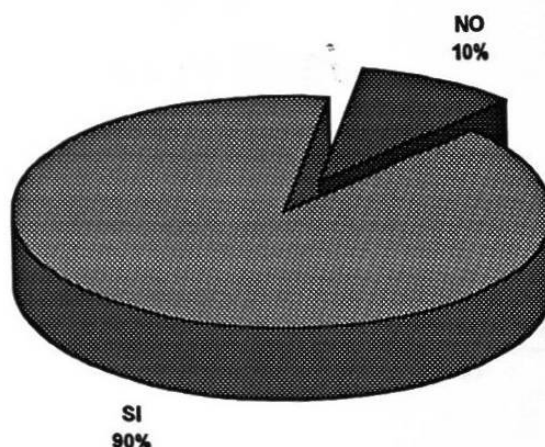


En la gráfica se muestra la tendencia de opinión de la población entrevistada, en relación a las áreas de postgrado que es deseable que los líderes de alta gerencia estudien.

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

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

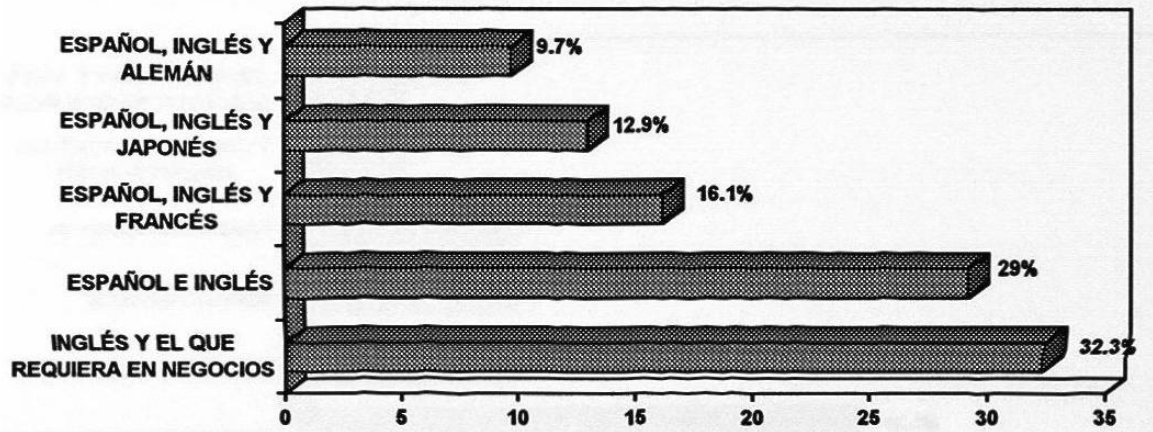
GRÁFICA N°. 32
ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO



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

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

GRÁFICA N°. 33
DOMINIO DE IDIOMAS



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

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

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

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

4.3. CARACTERÍSTICAS Y ATRIBUTOS PERSONALES

CUADRO N°16

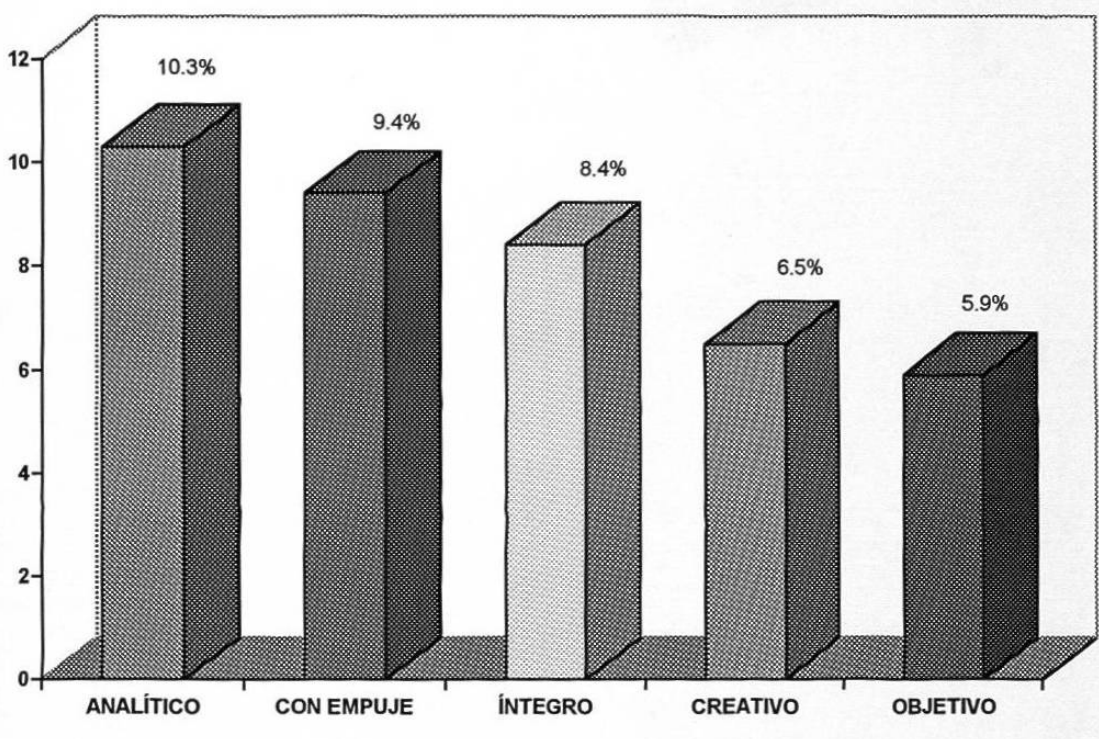
CARACTERÍSTICAS Y ATRIBUTOS PERSONALES ACTUALES

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

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

GRÁFICA N°. 20

CARACTERÍSTICAS Y/O ATRIBUTOS PERSONALES ACTUALES MÁS REPRESENTATIVOS



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

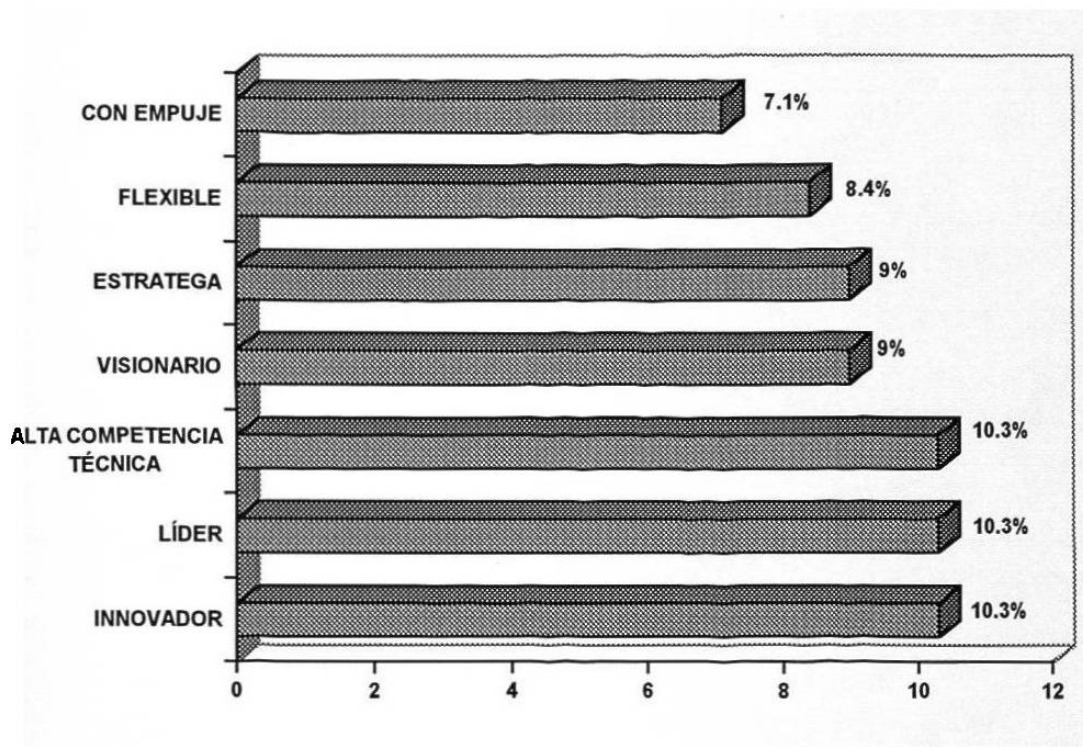
CUADRO N°17
CARACTERÍSTICAS Y ATRIBUTOS PERSONALES A FUTURO

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

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

GRÁFICA N° 21

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



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

CUADRO N° 18

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

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

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

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

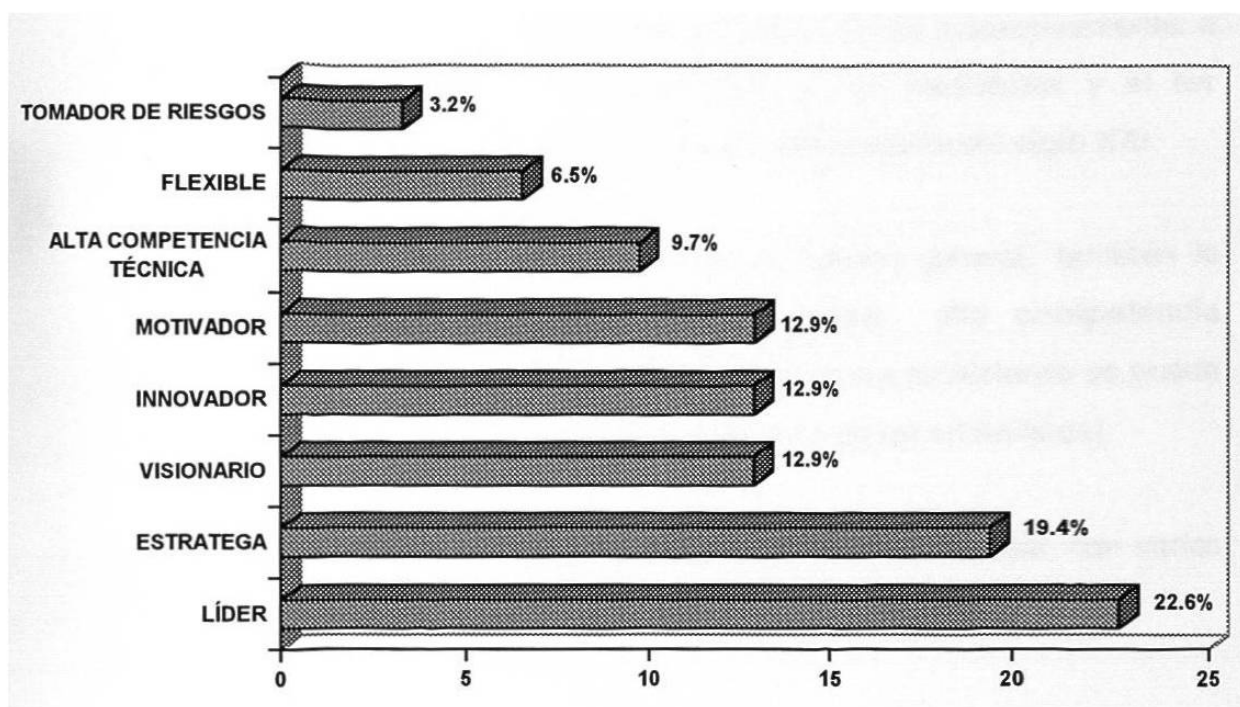
Como se puede apreciar en el cuadro anterior, existe una gran diferencia entre las características personales más representativas en la actuación como líderes en la actualidad y las características que los entrevistados consideran prioritarias para que el futuro líder/ejecutivo interactúe en un entorno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

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

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

GRÁFICA N°. 22

CARACTERÍSTICA QUE REQUIERE MAYOR DESARROLLO



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

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

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

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

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

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

CUADRO N° 19

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

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

INDICADORES

*5 Extremadamente indispensable

*4 Indispensable

*3 Medianamente indispensable

*2 Poco indispensable

*1 No indispensable

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

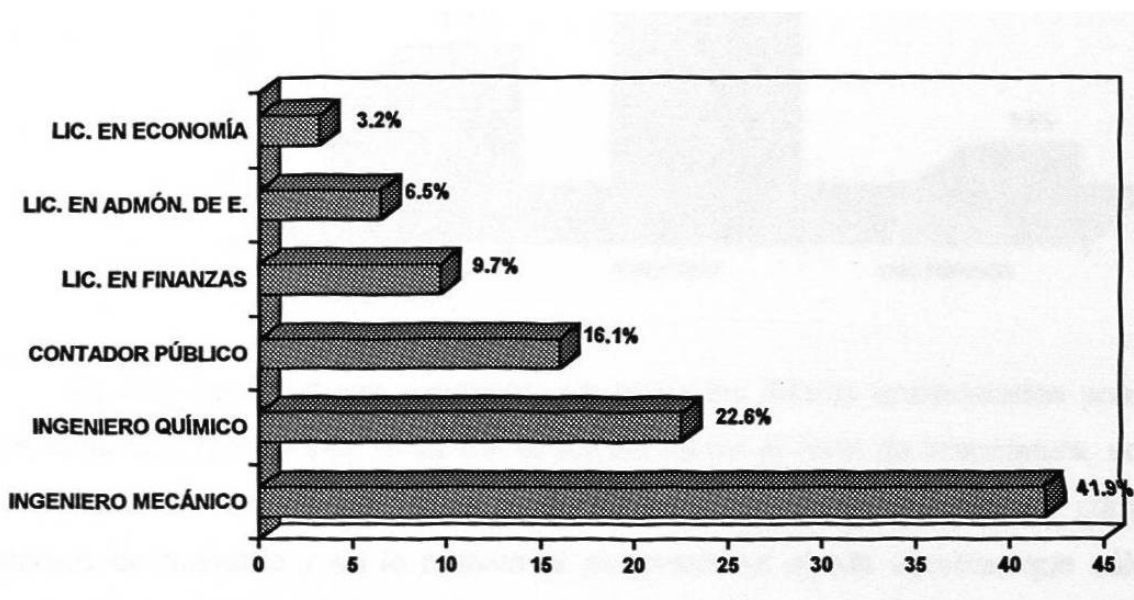
Es muy significativo que los propios líderes que fueron entrevistados consideren que la agudeza mental, la habilidad de relación y el nivel de energía son extremadamente importantes, al ser una opinión casi unánime representada por un 90.3%. Sin embargo, hay que considerar que, como se puede apreciar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

4.4. FORMACIÓN PROFESIONAL.

FORMACIÓN PROFESIONAL DE LOS LÍDERES ENTREVISTADOS

GRÁFICA N° 23

CARRERA



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

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