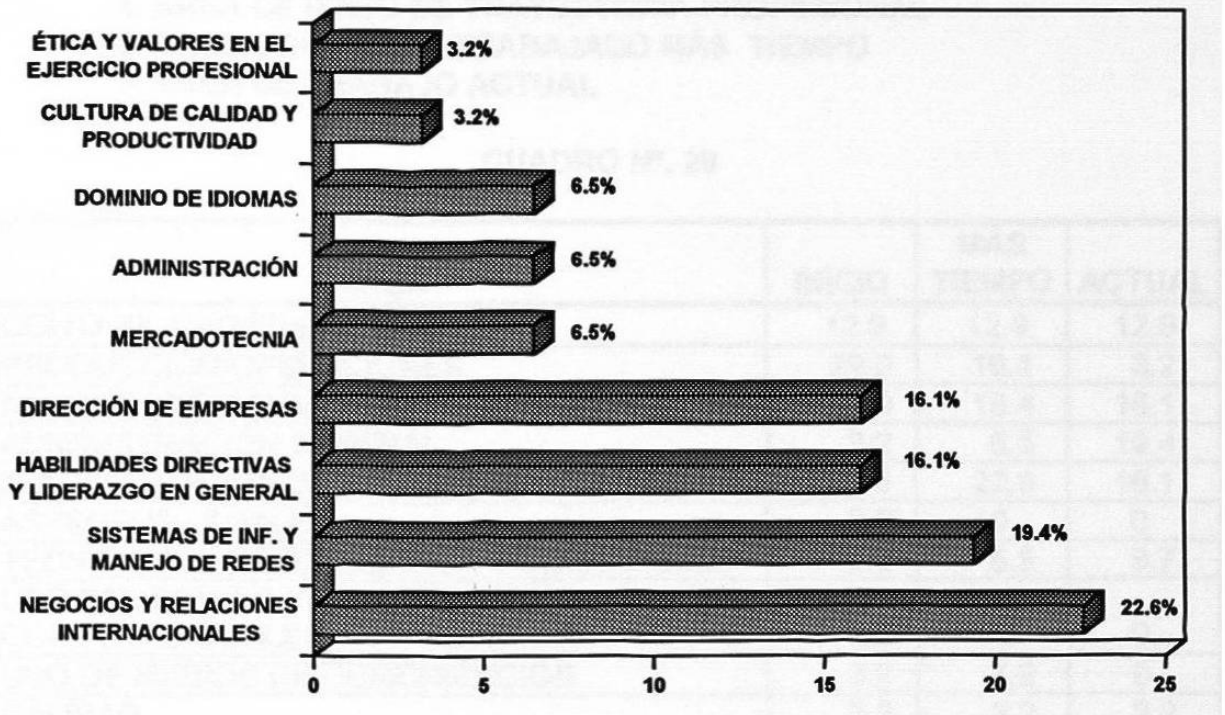
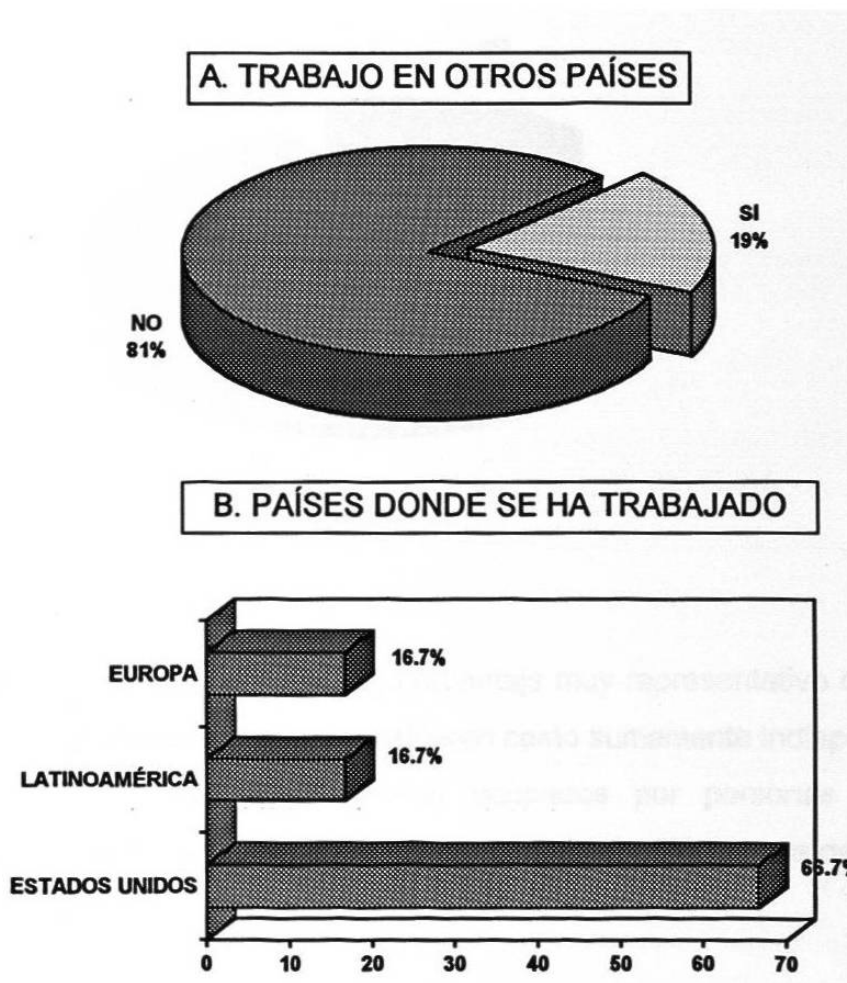


GRÁFICA N°. 34
CAPACITACIÓN DESEABLE

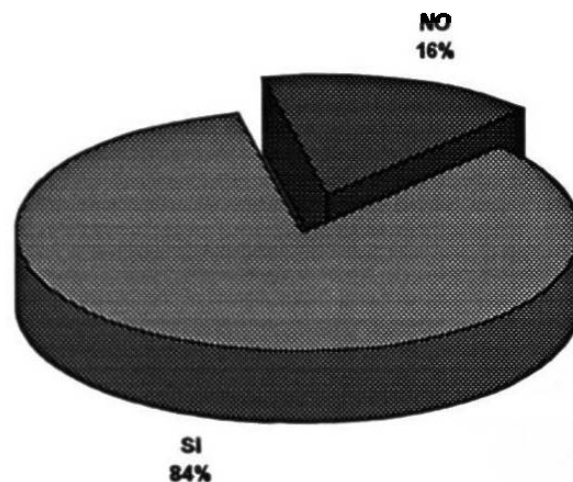


Según los entrevistados, el ejecutivo del año 2000 deberá distinguirse: por su preparación en **Negocios y Relaciones Internacionales** de acuerdo a un 22.6%; en **Sistemas de Información y Manejo de Redes** (19.4%) y por poseer una gran capacitación en el rubro de **Habilidades Directivas y Manejo del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

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

EXPERIENCIA INTERNACIONAL**GRÁFICA N°. 40****EXPERIENCIA DE TRABAJO EN EL EXTRANJERO DE LOS LÍDERES ENTREVISTADOS**

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

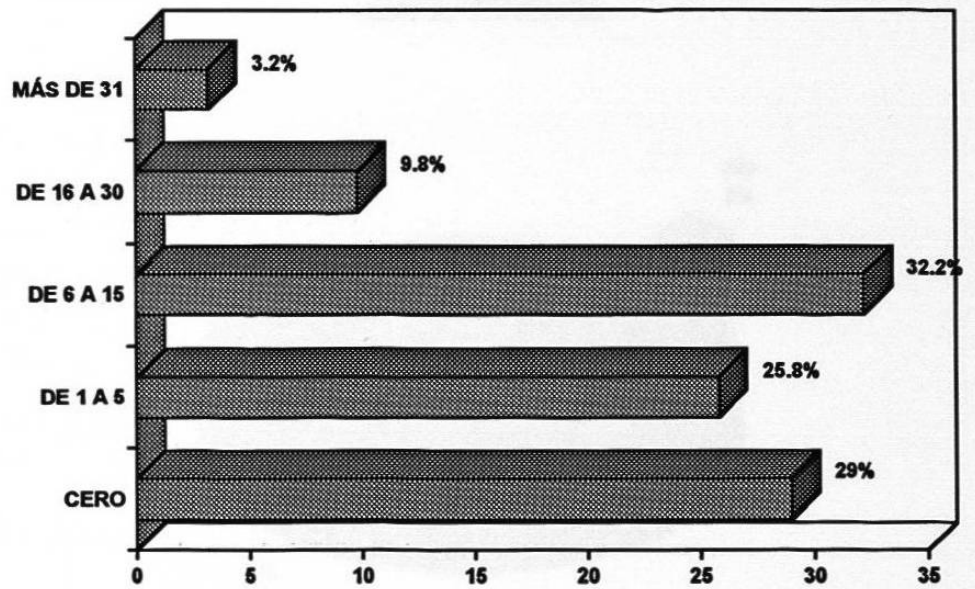
GRÁFICA N°. 41**NECESIDAD DE EXPERIENCIA DE TRABAJO EN EL EXTRANJERO DE LOS LÍDERES DE ALTA GERENCIA DE LAS ORGANIZACIONES DEL NUEVO MILENIO.**

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

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

GRÁFICA N°. 42

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



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

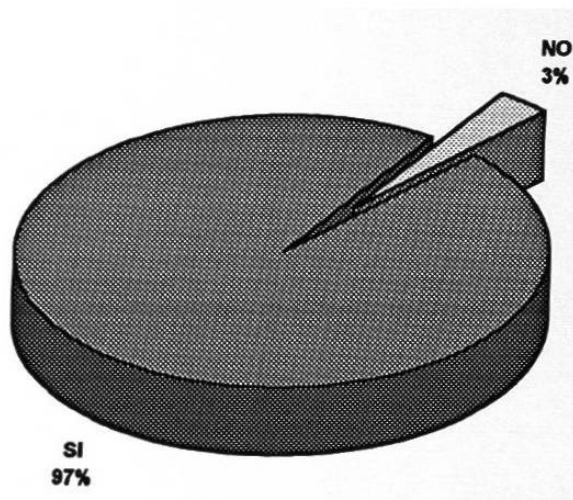
En contraparte, el 29% no a realizado ningún viaje internacional durante su último año de trabajo y solamente el 3.2% ha realizado "más de 31".

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

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

GRÁFICA N°. 43

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



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

CUADRO N°. 23

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

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

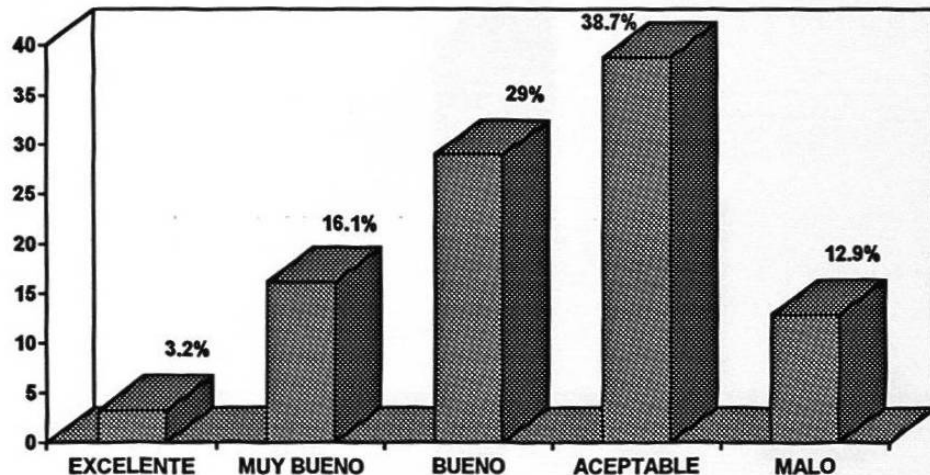
Se consideró conveniente en nuestra investigación incluir la serie de requisitos que aparecen en el cuadro, con el fin de validar lo expuesto por algunos autores que fueron tratados en el marco teórico, en lo relativo al desarrollo de experiencias para directivos de organizaciones exitosas.

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

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

GRÁFICA N°. 44

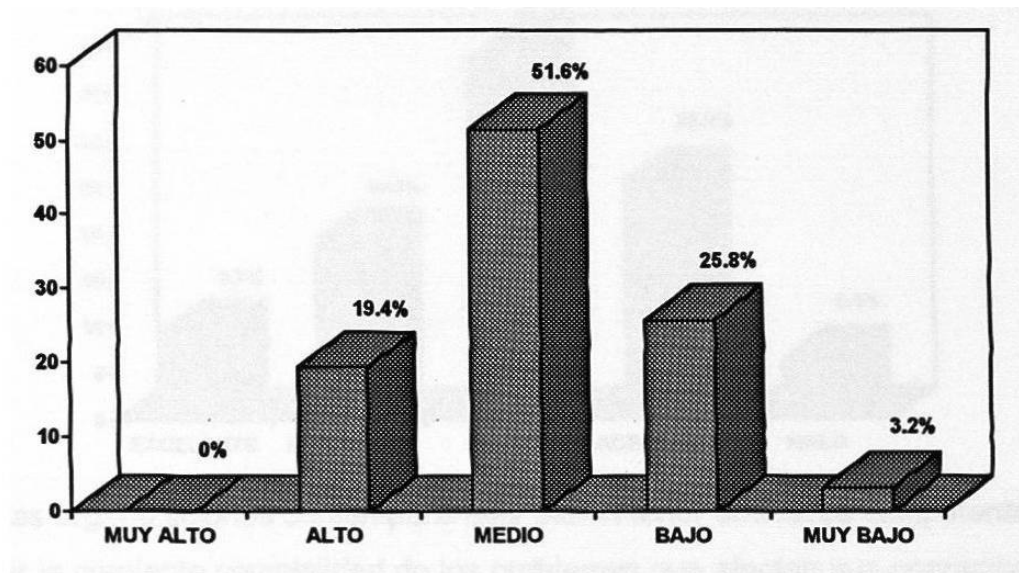
TRABAJO DE LA EMPRESA EN LO RELATIVO A SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAS DE GRAN POTENCIAL



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

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

GRÁFICA N° 45
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL
Y DE RECURSOS HUMANOS



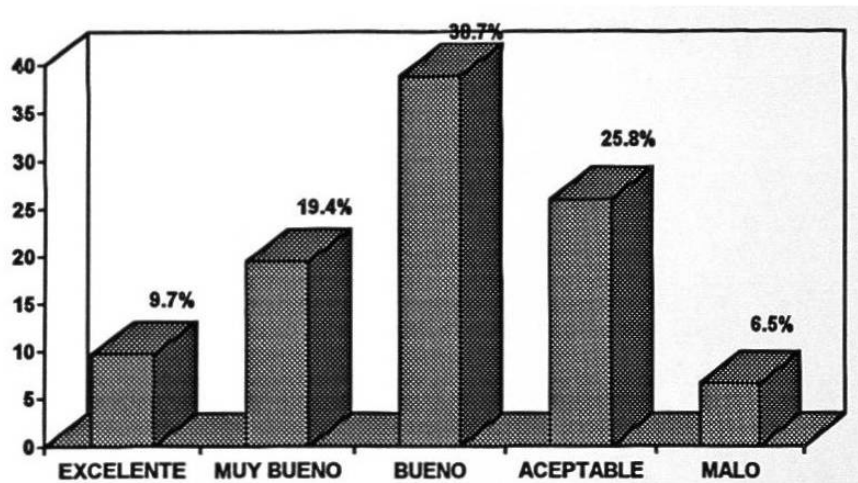
En la misma línea de lo anteriormente expuesto, se cuestionó a los ejecutivos/líderes entrevistados sobre el grado en qué consideraban que los procesos de planificación estratégica empresarial y de recursos humanos ayudaban a aclarar qué tipo de empresa existirá dentro de 5-10 años y, por consiguiente,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

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

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

GRÁFICA N°. 46

DESARROLLO DE EMPLEADOS DE GRAN POTENCIAL



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

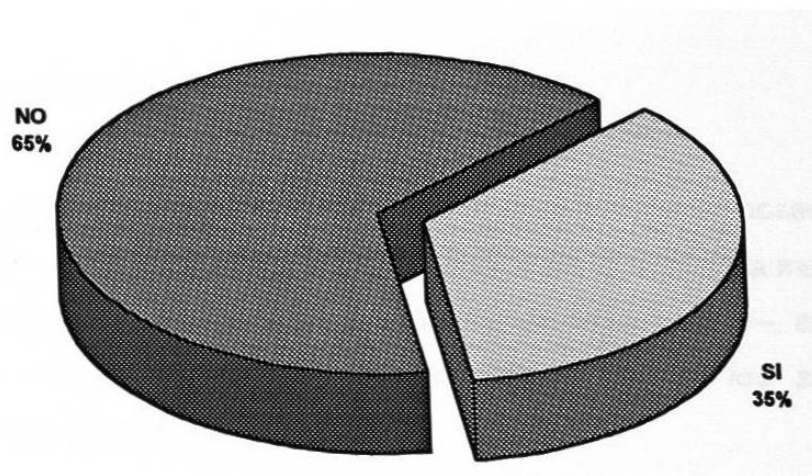
Y, si bien es cierto que en última instancia es responsabilidad de cada individuo que tiene o que aspira a tener un puesto directivo, desarrollar la competencia necesaria para realizar su trabajo efectivamente, es también de relevante importancia que la empresa realice su máximo esfuerzo para darle las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

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

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

GRÁFICA N°. 47

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



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

4.5. TRAYECTORIA PROFESIONAL

TRAYECTORIA PROFESIONAL DE LOS EJECUTIVOS ENTREVISTADOS

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

CUADRO N°. 20

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

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

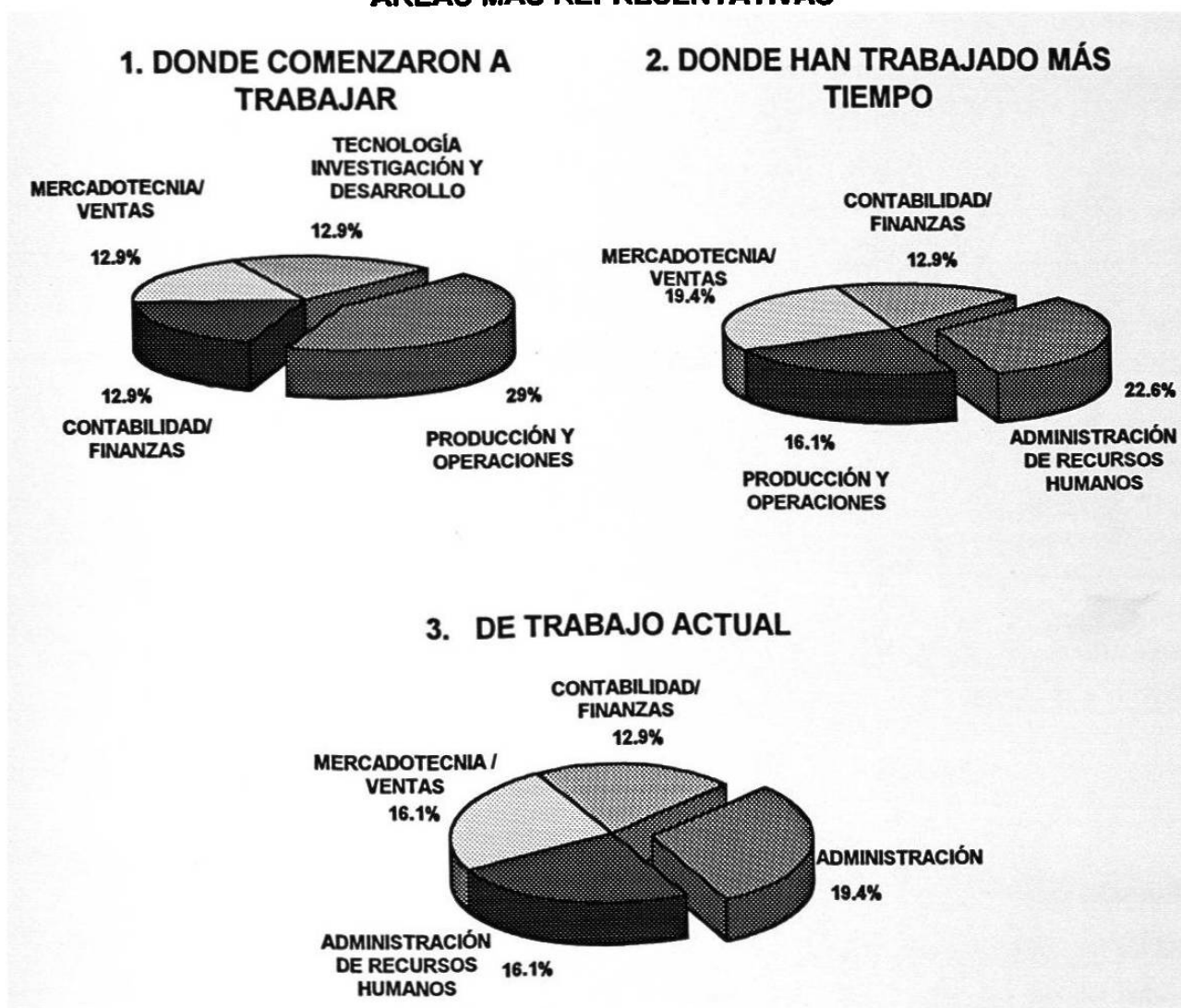
Sin embargo, a lo largo de dicha trayectoria han buscado completar su formación, capacitándose en áreas administrativas –lo cual fue externado por los

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

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

GRÁFICA N°. 35

ÁREAS MÁS REPRESENTATIVAS



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

CUADRO N°. 21

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

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

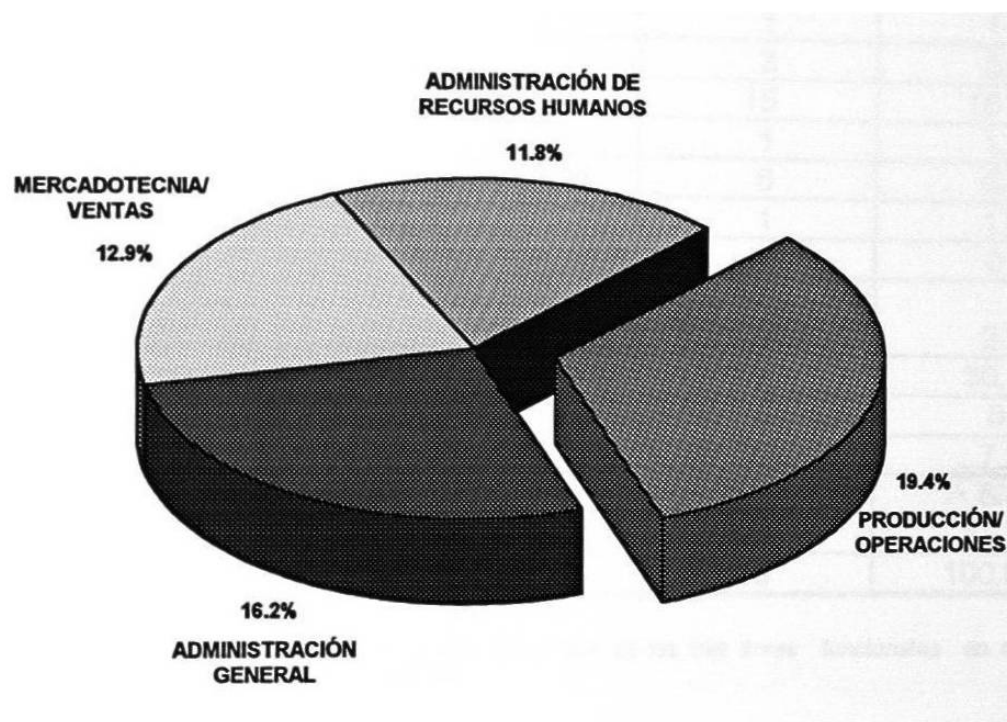
* Porcentaje de ejecutivos que mencionó esta opción como una de las tres áreas funcionales que mejor dominan.

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

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

GRÁFICA N°. 36

ÁREAS MÁS REPRESENTATIVAS DE DOMINIO EN LA ACTUALIDAD



CUADRO N°. 22

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

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

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

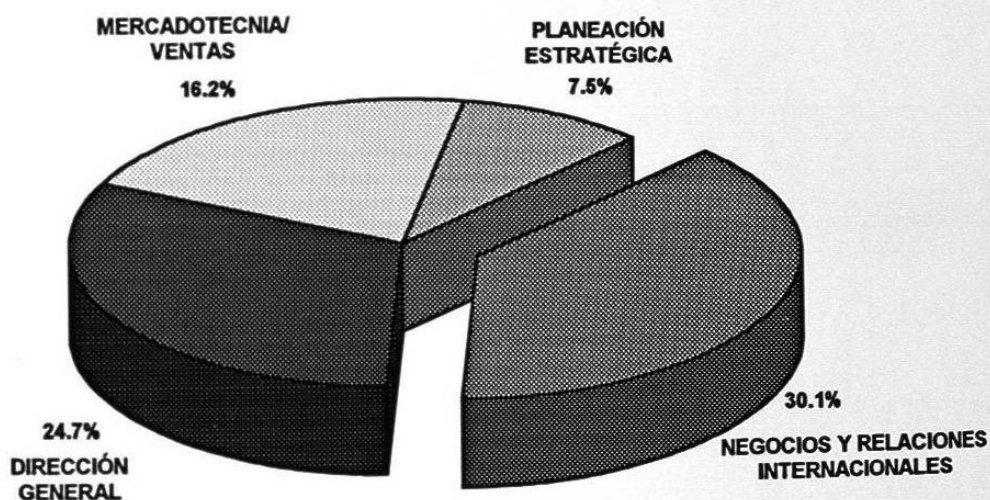
Para ocupar puestos de dirección general, los líderes entrevistados coincidieron en que el ejecutivo debería tener experiencia funcional en las áreas de: **Negocios y Relaciones Internacionales**, con un porcentaje a favor del 30.1%; **Dirección General**, según el 24.7%; **Mercadotecnia y Ventas**,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

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

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

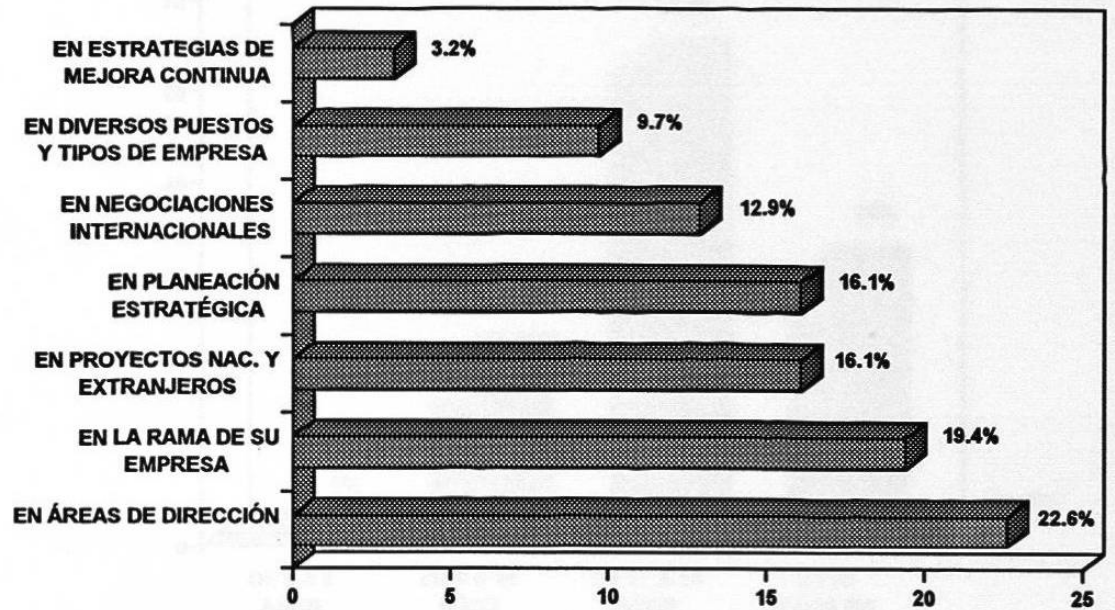
GRÁFICA N°. 37

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



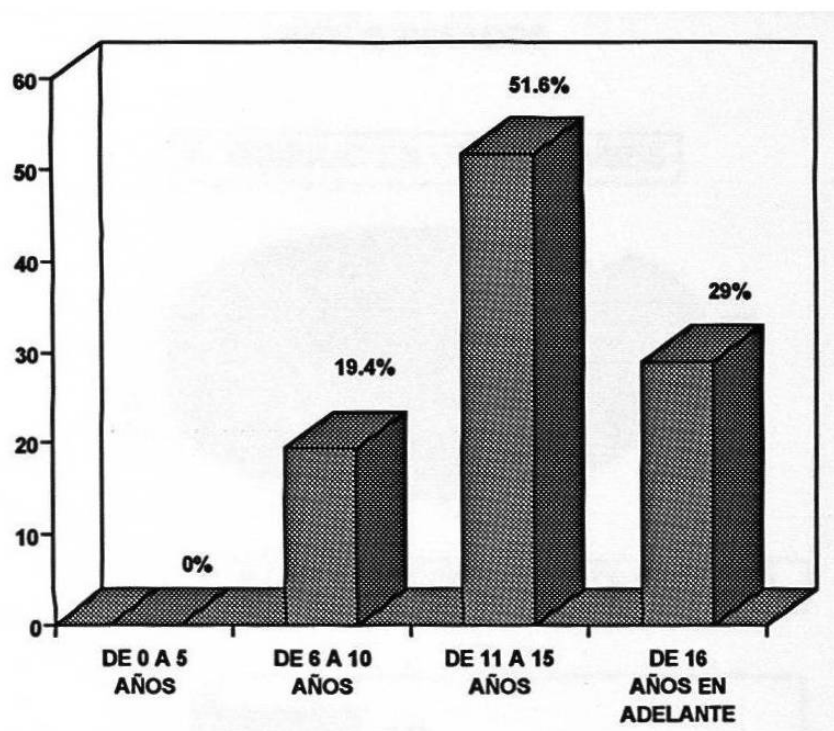
GRÁFICA N°. 38

EXPERIENCIA PROFESIONAL INDISPENSABLE PARA UN LÍDER DE ALTA GERENCIA



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

GRÁFICA N°. 39

AÑOS DE EXPERIENCIA IDÓNEOS PARA OCUPAR UN PUESTO DE DIRECCIÓN GENERAL

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