

CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO.

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

ENTORNO EMPRESARIAL:

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

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

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

- Lundgren, Earl F.
(1990) *Dirección organizativa*, México, Diana.
- Mahon, Heberto
(1991) *Excelencia: una forma de vida*. Argentina, Vergara.
- McElroy
(1987) *A thpology of atribution leadership research*, USA, Lexington Books.
- Meindl, J.R.
(1985) *The romance of leadership*, USA, Jossey-Bass.
- Moiron, Sara
(1975) *Estímulos y reacciones del ejecutivo mexicano*, México, *s/e*.
- Napier, Rodney y Marri Gershenfeld
(1982) *Grupos: teorías y experiencias*, México, Trillas.
- Newman, James
(1988) *Cómo llegar a la cumbre de las empresas*, México, LIMUSA.
- Omahe, Kenichi
(1983) *La mente del estratega*, México, McGraw-Hill.
- Reddin
(1988) *Estudio de liderazgo*, S.P.I.
- Rees, Fran
(1995) *El liderazgo en los grupos de trabajo*, México, Panorama.
- Reinoso, Eduardo
(1995) *La competitividad de los estados mexicanos*, Monterrey, N.L., ITESM.
- Reynolds, Joe
(1995) *Liderazgo estratégico*, México, Panorama.
- Roel, Santiago
(1990) "El poder" en: Periódico *El Norte*, Monterrey, N.L., 29 de julio.
- Rodríguez, Mauro
(1991) *Liderazgo*, México, Manual Moderno.
- Rodríguez, Mauro
(1991) *Manejo de conflictos*, México, Manual Moderno.

- Robbins, Stephen P.
(1995) *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*, México, Prentice-Hall, 7a.ed.
- Scott, Bill
(1987) *Cómo administrar con éxito*, México, LIMUSA.
- Sexton, Williams
(1990) *Teorías de la organización*, México, Trillas.
- Shein, Edgar
(1982) *Dinámica de la carrera empresarial*, México, Fondo Educativo Interamericano.
- Sikula, Andrew
(1983) *Administración de personal*, México, Limusa.
- Siliceo, Alfonso
(1992) *Liderazgo para la productividad en México*, México, LIMUSA.
- Stodgil, R.M.
(1974) *Hanbook of leadership*, USA, Free Press.
- Thurow, Lester C.
(1991) *New tools, new rules: playing to win in the new economic game*, S.P.I.
- Touby, Laurel y Fred F. Jespersen
(1992) "Portrait of the boss" en: *Business Week. The Corporate Elite*, October 1992, pp. 46-47
- Vroom, V.H.
(1974) *The search for a theory of leadership*, USA, Prentice Hall.
- Wall, J.A.
(1985) *Negotiation: theory and practice*, USA, Scott.
- Wishart, J. Kenneth
(1975) *Técnicas de liderazgo*. Buenos Aires, Humanitas.
- Williams, J. Clifton y Marta Calas de Birriel
(1988) *Conducta organizacional*, México, Grupo Editorial Iberoamérica.

ANEXO N°. 1

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

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

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre: _____

Carrera: _____

Postgrado: _____

Ocupación: _____

ENTORNO EMPRESARIAL

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

HABILIDADES

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

CARACTERÍSTICAS PERSONALES

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

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

TRAYECTORIA Y FORMACIÓN PROFESIONAL

12. ¿Cuáles considera los antecedentes académicos ideales para el éxito de un líder de alta gerencia a principios del próximo milenio?
- formación básica
 - idiomas ¿cuáles?
 - postgrado ¿en qué?
 - estudios en el extranjero ¿sí o no?
13. En general, ¿cuáles considera usted que sean las áreas funcionales de mayor competencia en los líderes actuales?
14. ¿En cuáles se requiere incrementar conocimientos y experiencias?
15. ¿Cuáles considera experiencias profesionales indispensables para desarrollar las habilidades que requiere un líder efectivo de alta gerencia?

EMPRESA

SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE CANDIDATOS

16. ¿Cómo calificaría usted el tipo de trabajo que, en general, las empresas clave del área Metropolitana de Monterrey realizan respecto a la selección y contratación del suficiente número de personas que tengan el potencial necesario para aportar algún día un liderazgo efectivo en puestos importantes de dirección? ¿Por qué?
17. ¿Considera usted que los procesos de planificación estratégica empresarial y de R.H. de las organizaciones de Monterrey ayudan a aclarar qué tipo de empresa existirá dentro de 5-10 años y, por consiguiente, cuántos y qué puestos de dirección habrá que cubrir entonces?

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

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

EVALUACIÓN GENERAL

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

ANEXO N°. 2

***CÉDULA DE ENTREVISTA UTILIZADA
EN LA INVESTIGACIÓN***

PERFIL DEL LÍDER DE ALTA GERENCIA

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

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

V.1 ___
 V.2 ___
 V.3 ___

ENTORNO EMPRESARIAL

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

V.4 ___
 V.5 ___
 V.6 ___

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

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

V.7__

V.8__

V.9__

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

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

V.10__

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

V.11__

LÍDER EJECUTIVO DE ALTO NIVEL

HABILIDADES CRÍTICAS

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

(5) Muy alto	(5) Muy alto
(4) alto	(4) alto
(3) medio	(3) medio
(2) bajo	(2) bajo
(1) Muy bajo	(1) Muy bajo
ACTUAL	A FUTURO

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

V12_ V13_

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

V14_ V15_

V16_ V17_

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

V18_ V19_

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

V20_ V21_

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

V22__V23__

V24__V25__

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

V26__V27__

V28__V29__

V30__V31__

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

V32__V33__

V34__V35__

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

V36__V37__

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

V38__V39__

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

V.40__

CARACTERÍSTICAS Y ATRIBUTOS PERSONALES

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

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

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

V.41__
V.42__
V.43__
V.44__
V.45__

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

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

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

V.46__
V.47__
V.48__
V.49__
V.50__

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

V.51__

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

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

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

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

V52_ V53_

V54_ V55_

V56_ V57_

V58_ V59_

V60_ V61_

V62_ V63_

FORMACIÓN PROFESIONAL

32.- ¿Cuál es su carrera? _____

V.64_

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

V.65_

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

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

V.66_

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

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

V.77__

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

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

V.78__

V.79__

V.80__

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

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

V.81__

V.82__

V.83__

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

V.84__

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

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

V.85__

EXPERIENCIA INTERNACIONAL

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

_____ (1) Sí (especificar país(es) _____)

_____ (2) No

V.86__

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

_____ (1) Sí

_____ (2) No

V.87__

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

_____ (1) Cero

_____ (2) De 1 a 5

_____ (3) De 6 a 15

_____ (4) De 16 a 30

_____ (5) Más de 30

V.88__

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

_____ (1) Sí _____ (2) No

V.89__

DESARROLLO DE EXPERIENCIAS

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

REQUISITOS:	SÍ (1)	NO (2)	
53.- Temprana responsabilidad por tareas importantes.			V.90__
54.- Experiencia de liderazgo a principios de su carrera.			V.91__
55.- Amplia experiencia en muchas funciones antes de los 35 años.			V.92__
56.- Amplia competencia en su profesión. Formación académica sólida en su especialidad durante largo tiempo.			V.93__
57.- Tener talentos apreciados por lo jefes inmediatos.			V.94__
58.- Tener al menos 10 años en puestos de mandos intermedios.			V.95__

RECURSOS EJECUTIVOS

SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE CANDIDATOS

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

V.96__

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

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

V.97__

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

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

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

V.98__

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

EVALUACIÓN GENERAL

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

V.99__

- (1) Sí (2) No

¿Por qué? _____



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

HABILIDADES DIRECTIVAS CRÍTICAS:

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

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

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

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

CARACTERÍSTICAS Y ATRIBUTOS PERSONALES:

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

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

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

FORMACIÓN PROFESIONAL DE LOS LÍDERES ENTREVISTADOS:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

TRAYECTORIA PROFESIONAL:

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

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

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

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

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

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

LA EMPRESA Y SUS RECURSOS EJECUTIVOS:

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

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

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

COMENTARIOS FINALES.

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

.

BIBLIOGRAFÍA

- Adair, John
(1992) *El reto gerencial de la innovación*, Colombia, Fondo Editorial Legis.
- Allport, Gordon
(1965) *Psicología de la personalidad*, Buenos Aires, Paidós.
- Armstrong, Michael
(1991) *Gerencia de recursos humanos*, Colombia, Legis.
- Bass, B.M.
(1990) *From transactional to transformational leadership: learning to share the visión*, USA, Organizational Dynamics.
- Bittel, Lester R. y Robert L. Craig (comp.)
(1991) *Manual de entrenamiento y desarrollo de personal*, México, Diana.
- Blum, Milton
(1988) *Psicología industrial*, México, Trillas.
- Bennis, Warren
(1993) *Cómo llegar a ser líder*, México, Norma.
- Blake, R y J.S. Mouton
(1964) *The mangagerial Grid*, USA, Gulf.
- Campoy, Carlos
(1991) *Formación de dirigentes*, Madrid, Paraninfo.
- Cartwright, Dorwin
(1971) *Dinámica de grupos*, México, Trillas.
- Casares, David
(1994) *Liderazgo: capacidades para dirigir*, México, F.C.E.

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

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