

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA.

C. S. H.

SEMINARIO DE INVESTIGACION.

TEMA: " EL DESARROLLO EJECUTIVO: UN NUEVO
LIDERAZGO CON CALIDAD. "

DOCENTE: PROFR. GUILLERMO GARDUÑO.

ALUMNO: CONCEPCION VELAZQUEZ MORALES.

MEXICO, D.F., A 10 DE SEPTIEMBRE DE 1990.

Administración financiera

CSH

362 3-12-92

104183

INDICE.

I. Introducción 4

II. Antecedentes.

- a) Aspectos historicos del Mando 6
- b) Momento actual y visión al futuro ... 10

U. N. W. ESTADUNIDENSE BIBLIOTECA

III. Propósito y Alcance del Desarrollo Ejecutivo.

- a) Objetivo del Desarrollo Ejecutivo ... 14

IV. Identificación de habilidades y capacidades del ejecutivo para la selección de mandos 17

V. El Desarrollo Ejecutivo y la Estrategia.

- a) Gerencia y Estrategia 21

Conclusión 23

Bibliografía 24

INTRODUCCION.

Este trabajo se presenta como un primer intento que surge de una inquietud personal, acerca del Desarrollo de los -cuerpos de mando a nivel empresarial.

Se ha escrito una infinidad sobre el Desarrollo Ejecutivo pero no deja de ser en sí interesante el papel que desempeñan en toda organización.

El momento actual presenta constantes cambios en todos -- los ámbitos: informática, finanzas, política, economía, - religión, medicina, ciencia, tecnología, educación, comu- nicación, etc., estas constantes modificaciones, crean un ambiente en el que se presentan retos a la capacidad in- ventiva de los ejecutivos presentes y futuras potencias - ejecutivas.

Se esta entrando en una era de una movilidad ilimitada y de competencia.

No obstante su importancia, su campo de acción, el área - ejecutiva es la menos conocida y tomando a Drucker " me-- nos conocida de nuestras instituciones básicas ".

Estando consciente de las limitaciones del presente traba- jo y sabiendo que ningún trabajo llenará las necesidades sobre cualquier tema en particular, sea no obstante, un - primer impulso para un interes hacia tópicos más avanza-- dos.

¹ Peter F. Drucker, " La Gerencia: Tareas, Responsabili- dades y Prácticas ", Argentina, Ed. El Ateneo, pág. 87.

" EL HOMBRE SOLO DEBERIA HACER LO QUE
SOLO EL HOMBRE PUEDE HACER " K. Tateishi.

Sirve de inspiración para el inicio de mi trabajo.

" EL EXITO ESTRATEGICO NO PUEDE REDUCIRSE A SIMPLE FORMULA, NI CUALQUIER PERSONA PUEDE CONVERTIRSE EN PENSADOR ESTRATEGICO CON SOLO LEER UN LIBRO (...), ESTAS SON COSTUMERES MENTALES Y FORMAS DE PENSAMIENTO QUE PUE DEN ADQUIRIRSE POR MEDIO DE LA PRACTICA, QUE AYUDAN A LIBERAR EL PODER CREADOR DE NUESTRO SUBCONSCIENTE Y A MEJORAR NUESTRAS POSIBILIDADES DE PRODUCIR CONCEPTOS ES TRATEGICOS TRIUNFADORES ". ²

KENICHI OHMAE.

² Ohmae, Kenichi. " La mente del estratega", México, 1982
Mc. Graw-Hill, pág. 293.

ASPECTO HISTORICO DEL MANDO.

Durante siglos se admitió que mando según Haimann T. era la capacidad de influir sobre las personas de tal forma que éstas se esforzasen de buen grado en la consecución de un objetivo, y se creía que esta capacidad era algo independiente del puesto oficial que se ocupaba. Se sostenía que ciertas personas habían nacido para ser jefes, habiendo heredado un conjunto de rasgos singulares, o de características especiales, que solamente podían ser adquiridas por herencia. El mando parecía ser algo hereditario por el mero hecho de producirse frecuentemente en el seno de las mismas familias.

A lo largo de los años han surgido diferentes conceptos sobre la naturaleza del mando, y hoy todavía se encuentra una disconformidad de opiniones.

Los conocimientos proporcionados por la investigación en las ciencias sociales han arrojado alguna luz sobre la cuestión del mando en las empresas, pero no han proporcionado respuestas definitivas y concretas, y queda todavía mucho por conocer.

El mando es un concepto extenso y complejo, y las investigaciones en este aspecto ha sido muy amplia en los últimos años.

La mayor parte de las más recientes investigaciones sobre este campo han sido realizadas por los científicos de la conducta. Se admitía generalmente que el mando era una -

propiedad del individuo, que algunas personas estaban dotadas con aptitudes y rasgos, heredados más que adquiridos, que hacían posible que pudieran llegar a ser jefes. Cuando fueron derribadas las barreras por ejemplo: de clases, sociales y económica según el autor una teoría modificada sostenía que el mando era una función de características que podían adquirirse principalmente a través de la experiencia, la educación y el entrenamiento.

Sin embargo a partir de los últimos años la investigación de los sociólogos y científicos del comportamiento ha seguido rumbos diferentes, y se han explorado varios aspectos de la naturaleza del mando.

Uno de los primeros aspectos que se enfocó del mando se debió a que los científicos que sostenían la teoría de -- los rasgos característicos y explicaban el mando buscando y estableciendo características especiales o rasgos que -- encontraran en hombres que fueron generalmente reconocidos como jefes.

Estos investigadores (Tead, Schell y otros del The art of Leadership), estudiaron a hombres universalmente reconocidos como jefes, analizando las cualidades comunes que tenían.

Tead sostenía que hay diez cualidades esenciales para un mando efectivo, a saber: energía física y nerviosa, un -- sentido de fin y de dirección, entusiasmo, cordialidad y afecto, integridad, dominio técnico, decisión, inteligencia, aptitud para la enseñanza y fe.

Aunque los estudios de los investigadores defensores de la teoría de los rasgos similares, variaban en intensidad y matices, y no se pudo llegar a una respuesta satisfactoria respecto al número de las características necesarias, sobre si un director podía además ser jefe faltándole algunas pero poseyendo otras, ni tampoco se pudo llegar a una respuesta sobre como aislar e identificar los rasgos característicos comunes a todos los ejecutivos.

Los autores de esta corriente, al relacionar las características, no indican cuáles de ellas son las más importantes y cuáles las menos.

Podemos decir, que un punto débil de esta teoría es que el estudio sobre los rasgos característicos no diferencia entre aquellas cualidades que se necesitan para adquirir dotes de mando y las que son necesarias para mantenerlas.

Aunque las características de personalidad del jefe tienen su importancia, las esenciales varían considerablemente, dependiendo de las circunstancias, e incluso dentro de una institución, circunstancias distintas requerirán características diferentes para el que haya de ocupar el puesto ejecutivo.

Según Haimann algunas de las características que han sido consideradas esenciales para un ejecutivo, por ejemplo, integridad y buen criterio, pueden encontrarse en todo hombre de éxito que pertenezca a una organización y no solamente en el ejecutivo.

Muchas de las características que pueden considerarse esenciales para el mando no se heredan, sino que pueden ser adquiridas y modificadas estudiando y practicando.

Aunque junto con Haimann es cierto que en muchos aspectos los ejecutivos han poseído y puesto de manifiesto ciertos dotes poco usuales, así como características y aptitudes que contribuyeron significativamente a su capacidad para influir en sus seguidores, durante las dos últimas décadas de la investigación ha indicado que para poder comprender el concepto de mando es preciso ir más allá de las calificaciones y características personales.

MOMENTO ACTUAL Y VISION AL FUTURO.

Podemos decir que de acuerdo a la historia y en nuestro tiempo no se ha llegado a demostrar que haya rasgos o -
cualidades que de manera concisa se asocien a un eficaz
ejecutivo; lo cual presenta en la actualidad una limita-
ción en describir lo que se necesita para hacer a un --
ejecutivo eficaz, ni en que se distinguen sus acciones
a seguir.

En el momento actual es posible ¿ que se pueda identifi-
car las cualidades que se atribuyen al ejecutivo para -
la elección eficaz de éste?.

Y si fuese posible su elección ¿ se puede aprender di-
chas cualidades o comportamientos, aumentando así la --
eficacia personal y a la vez empresarial ?.

El intento de este trabajo es con las características -
que se atribuyen a los ejecutivos con éxito desde el --
punto de vista "popular" es atribuible hoy en día a los
gerentes para su selección eficaz.

La mayoría de las cualidades atribuibles a los gerentes
con éxito no dependen de éste, sino de cómo las caracte-
rísticas de los gerentes se comparan con la situación -
a que debe hacer frente.

Se hace un hecho evidente que los ejecutivos eficaces -
no poseen algunas características o rasgos distintivos,
es decir, que es lo que constituye a un buen ejecutivo.

Las conductas que presentan los ejecutivos con éxito hoy en día apropiadas en determinada situación pueden no serlo en otra.

A pesar de todo ciertas características de un ejecutivo dependen de la conducta de él mismo, en determinadas situaciones con lo que se puede afirmar que si existen características más eficaces que otras de -- acuerdo a la variedad de situaciones o circunstancias que engloben al ejecutivo.

De acuerdo a lo anterior según Lavara Carlos, Director de Ward Howell, Ibarra Molina y Asociados "Deben ser hombres con mucha visión de los negocios y con buena capacidad en todas las áreas. Dado que es difícil que sean buenos para todo, deben asistirse con alguien capaz en otras esferas (finanzas, operaciones, personal, etc...()), hay talento a ese nivel, la dificultad está en lograr el engranaje de una serie de talentos con un conjunto de requerimientos".³

Podemos decir que un "ejecutivo con éxito" debe tomar en cuenta consideraciones a priori para decidir por una forma u otra de estilo; según Blanco Alonso, José María. Director General de Organización Soriana " Debe ser un administrador más que nada, en el sentido genérico y profundo de la palabra. Tienen que ejercer liderazgo en el personal y ser de la personalidad adecuada al tipo de compañía que encabeza ".⁴

³ Expansión, año XX, Vol. XX, No. 492 (Junio 8, 1988) pág. 55.

⁴ Ibid. pág. 57.

El modo de estilo del ejecutivo se vera influenciado por sus antecedentes por ejemplo: conocimiento, experiencia o valores. De acuerdo a ésto Salvador García Liñán Dirigente del Instituto Mexicano de la Mediana y Pequeña Empresa, S.C. nos dice que un buen ejecutivo es aquel que debe ser capaz de "reconocer y aceptar la verdadera valía de un subordinado y ayudarlo a su desarrollo. Nunca frenarlo por temor a que lo desplace, creo que la principal virtud de un ejecutivo es la de saber escuchar, y la de encontrar, donde se encuentren, las opiniones, favorables o desfavorables que le ayuden a comprender mejor su trabajo en la empresa (...)"⁵

Según Tannenbaum la elección del ejecutivo por algún estilo a seguir para su eficacia " el gerente debe contar con ciertas fuerzas situacionales como el clima de la organización, el grupo específico de trabajo, la naturaleza de las tareas, las presiones del tiempo, y aún algunos factores de ambiente que podrían afectar las actitudes de los integrantes de la organización hacia el ejecutivo(...)"⁶

Según Micher Alia. Economista especializada en sicología el líder de los 90 será alguien que tenga una visión amplia, que no albergue muchos temores y ame explorar lo nuevo.

Tener una amplia visión, características esenciales del líder y poseerla sera un factor importante.

Tener una visión amplia es ser creativo es tener la capacidad de encontrar nuevas alternativas, nuevos cursos de

⁵ Ibid. pág. 97

acción, de producir nuevas cosas.

Para lograr esto según Micher se requiere conocer qué limita el saber, la creatividad y trascenderlo.

⁶ "Las Artes de la Alta Dirección", en una Antología Mc. Kinsey, México, 1974, Ed. Diana, pág. 129.

OBJETIVO DEL DESARROLLO EJECUTIVO.

El objetivo básico del desarrollo de gerentes es doble por una parte es inmediato 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 estimar el potencial de futuro trabajo del individuo, es decir, mejoramiento del trabajo presente más una preparación para el futuro, - estó último se considera a largo plazo con lo que se prepara a las personas con potencial reconocido para avanzar y asumir responsabilidades proporcionadas a su capacidad.

La demanda de personal ejecutivo eficaz ha originado - que en los últimos años el desarrollo de ejecutivos -- sea una práctica en las grandes empresas.

En estos momentos, se exige una administración verdaderamente eficaz, mediante la cual se puedan lograr los objetivos de la empresa. Esto trae consigo beneficio propio y en general de la sociedad.

Lo cual no es posible realizar eficazmente los objetivos empresariales sin la debida preparación y buena -- orientación de personal, sobre todo de los que son responsables de tomar decisiones y cuya labor es clave para la organización.

De acuerdo a la definición de formación de ejecutivos que señala The International Guide en "Training Managers" es la actividad dirigida hacia el futuro desarrollo de los conocimientos y talentos de la práctica ge-

rencial y la modificación o cambio en sus conceptos, actitudes y habilidades.

Es obvio que entre más alto sea el puesto al que llegue un ejecutivo, mayores deberán ser sus conocimientos en diversas materias. En su especialidad ha logrado un conocimiento detallado y profundo; sin embargo debe conocer todos los aspectos del funcionamiento de su empresa, para poder tomar decisiones acertadas en cada caso.

Por otro lado, si la tecnología es la fuente de todo progreso industrial, los productos nuevos, los procedimientos nuevos, los mercados y las nuevas oportunidades que surgen exigen grandes cualidades de gestión y de dirección. Las distintas ocasiones de actuar parecen infinitas y ponen a prueba las aptitudes para el progreso.

Antes, en un gran número de empresas, la evolución cualitativa de la dirección revestía un aspecto casi "natural". Se daba por dado que sólo las personas "calificadas" podían ser objeto de promoción y no se dudaba de sus posibilidades para asumir nuevas funciones.

Esta manera de ver las cosas ignoraban totalmente "la noción de competencia directiva y profesional"⁷. En contrario, todas las empresas dinámicas han elaborado hasta hoy reglas de perfeccionamiento en el "management", que les permita disponer en el lugar y tiempos requeridos de los ejecutivos más idóneos.

Las direcciones generales empiezan a escoger a la noción de perfeccionamiento de los cuadros de personal.

⁷ Peter F. Drucker, "La Gerencia... pág. 89.

Si se quiere establecer un plan a largo plazo con posibilidades de éxito, se deberá conocer y preparar el material, el campo, el perfil y las características futuras de los cuadros medios y superiores.

IDENTIFICACION DE HABILIDADES Y CAPACIDADES DEL EJECUTIVO

Para poder comentar el fenómeno del liderazgo, es necesario, tratar primero de identificar qué es lo que deseamos decir con ese término, para poder diferenciar de otras palabras que con frecuencia se usan como sinonimos.

Retomando a Filley y House "Management" puede ser definido como el proceso mental y físico por el cual los subordinados son impulsados a ejecutar tareas formales prescritas y alcanzar ciertos objetivos dados.

Liderazgo (Leadership) en contraste, es un proceso por el que una persona ejercita su influencia social sobre los miembros de un grupo. Un líder por tanto, es una persona con poder sobre otras, que ejercita este poder con el propósito de influirles en su conducta.

La conducta del líder, se supone que está encaminada a -- dos aspectos primordiales, de los cuales enriquece su poder:

- 1.- El alcance de los objetivos del grupo.
- 2.- La permanencia y/o desarrollo del grupo.

El líder puede alcanzar el logro de los objetivos del grupo, a través según Filley y House de lo que se ha dado en llamar el ejercicio del liderazgo instrumental.

Y las funciones que ejerce, en este sentido, son las de planeación, organización, coordinación, dirección y control de las actividades de los miembros, desde luego rela

cionadas con la misión del grupo en particular.

Como se anotó anteriormente se definió el liderazgo como el proceso por el cual una persona ejerce su influencia social sobre los miembros de un grupo. Por otro lado, se definió el poder como la capacidad que tiene un individuo para modificar el comportamiento de otros. Esto lleva a la conclusión de que el liderazgo implica poder según Espinoza Mireles Jorge Director de Desarrollo Printaform, S. A. "El poder es para usarlo y se ejerce. No se le da a nadie por que la gente espera precisamente que el jefe mande".⁸

Según Filley y House si se supone por el momento una reacción de racionalidad absoluta en la selección del estilo gerencial, es lógico suponer que, ante una gran cantidad de alternativas en cada ocasión, el ejecutivo tenderá a escoger aquellas que maximicen su logro mínimo. Es decir, tomará según el autor aquel estilo que le dará el mejor resultado. Sin embargo la realidad es que no solamente, el ejecutivo no conoce todas las alternativas, sino que, aunque las conociera, no sería capaz de adoptarlas. Esto resulta suponiendo que los distintos comportamientos alternativos requieren del ejecutivo diferentes características individuales y, puesto que la personalidad del ejecutivo es un elemento dado del sistema no modificable a corto plazo, la posibilidad de que el ejecutivo logre comportarse de la manera conveniente, es menor aún que ha de elegir simplemente el comportamiento que aparece como correcto en las circunstancias específicas del caso.

⁸ Expansión... pág. 56.

De acuerdo a lo anterior Salvador García Liñán Ejecutivo del Instituto Mexicano de la Mediana y Pequeña Empresa, S.C. "su cometido es llevar a la práctica unos objetivos corporativos previamente fijados y en cuyo cumplimiento están empeñados su prestigio personal y muchas veces su fortuna y su puesto (...)"⁹

El comportamiento gerencial y el liderazgo, como podra suponerse, están íntimamente relacionados. No obstante porque los ejecutivos sean líderes, sino porque se considera que deberían serlo. Se dice que el comportamiento gerencial y el liderazgo estan relacionados, puesto que al definir al líder se menciona como factor determinante la influencia, y el gerente no desea otra cosa que lo -- mismo : según Filley y House influir en el comportamiento de otros. Desde luego, esta afirmación de acuerdo con -- lo anterior no quiere decir que todos los líderes sean -- ejecutivos y menos lo contrario. Más aún, ni siquiera -- que todos los ejecutivos puedan ser líderes. Unicamente se señala que la influencia es un elemento decisivo para el triunfo del primero y la existencia de los segundo.

La posición gerencial brinda la oportunidad de ejercer -- el liderazgo, pero el ejercicio o no, depende de la capacidad del gerente en relación al grupo a que se enfrenta.

Según H. Levinson ninguna persona reúne todas las cualidades que hacen de un individuo el líder ideal. Nadie -- puede poseer a la vez, amplia visión, sensibilidad, capacidad analítica, etc., el hombre según Levinson se asemeja, más bien a un diamante por las facetas e imperfeccio

⁹ Ibid. pág. 100.

nes características de su naturaleza original e individual. Del mismo modo, ciertos aspectos de su personalidad pueden ser más significativos que otros, dependiendo de la empresa y del ámbito laboral como anteriormente se señaló en el que se desenvuelven estas personas.

GERENCIA Y ESTRATEGIA.

En ningún punto ha cambiado tanto la práctica ejecutiva como en el área de la administración del personal ejecutivo. Según Gilbert H. Clee en años recientes, las nuevas fuerzas que actúan en el ambiente de los negocios - han creado un reto a los ejecutivos.

Un aspecto de estos retos es que haya un surgimiento de grandes organizaciones, tanto públicas como privadas, y en las exigencias que indudablemente impondrán a las futuras generaciones de líderes. A fin de satisfacer esas exigencias, se necesitarán dos clases de ejecutivos: el especialista y el generalizador que ha dominado una gama completa de complejos instrumentos técnicos (polivalencia).

Según H. Clee declarará que ambos, pero especialmente el mencionado en último término, tendrá una "verdadera universalidad de oportunidades de carrera (...)"¹⁰

Por otro lado Welch, de 54 años, ejecutivo de la empresa General Electric, el cambio para los noventa hará -- ver a los ochenta como un día de campo. La competencia será implacable la excelencia en todo lo que hagamos se rá importante cada día.

La paz del cambio caerá en varias áreas, la globalización ya no es un objetivo, es imperativo, desde que los mercados nos dice se abrieron y las barreras geográficas son menores y aún irrelevantes; las alianzas corporativas, ya sean join venture o adquisiciones, están si

¹⁰ "Las Artes de la Alta Dirección"... pág. 128.

endo dirigidas por presiones de competencia y estrategias más que por estructuras financieras.

La innovación tecnológica y la traslación de esa innovación a una ventaja de mercado que se acelerará cada vez más lejos.

De acuerdo al ejecutivo del mañana su papel que ha de desempeñar no será el de controlar a la gente y permanecer en lo "alto" de las cosas, sino guiar, dar energía y excitar al mejoramiento.

Lo cual significará continuar con una educación de cada individuo de la compañía, lo que implica que el Desarrollo de los Ejecutivos, así como de los miembros de la organización es la clave para que la productividad crezca.

Para los años que vienen una de las formas de actuar de los ejecutivos será la simplificación y la delegación, se deberá manejar la autoconfianza hasta el último escalón de la organización.

En la década que estamos viviendo, veremos incrementar las demandas hacia una sensibilización del medio ambiente; el ejecutivo con visión debe distribuir sus recursos gerenciales con moderación, programar su estrategia con realismo y adherirse consistentemente a sus supuestos básicos. Pero si el mundo cambia, deberá estar listo y dispuesto a cambiar el rumbo de la organización sin titubeos.

CONCLUSION.

Al término de ésta investigación "Desarrollo Ejecutivo: un nuevo liderazgo con calidad", la conclusión a la cual me permite llegar es la siguiente:

Actualmente con la creciente complejidad social y los adelantos en la tecnología y a su vez, el crecimiento de las organizaciones crean una mayor complejidad estructural y se acelera el progreso tecnológico.

Para que la entidad pueda cumplir su misión, dependerá en gran parte, primero, de la calidad de los ejecutivos y, segundo, de los procesos de dirección que se requieran para que opere eficazmente la organización.

La nueva tecnología se exigirá la comprensión de la institución como un proceso integrado y se requerirá de ejecutivos polivalentes, es decir, que dominen una gama completa de instrumentos técnicos, y una experiencia en la estructura organizacional.

Para que la organización pueda competir se requerirá de líderes fuertes, innovadores, con una constante creatividad, y una mente flexible y abierta, es decir, ser capaz de tomar decisiones estratégicas, para el constante cambio y crecimiento de la organización.

El nuevo liderazgo tendrá que ser capaz de organizar un equipo integrado, cuyos integrantes sean capaz de dirigir y poder medir su desempeño, es decir, delegar cada vez más autoridad.

BIBLIOGRAFIA.

- Calderon Cordova, Hugo. Manual para la administración del proceso de capacitación de personal, México, Limusa, 1987, 129 p.
- Drucker, F. Peter. La Gerencia "Tareas, Responsabilidades y Prácticas", Argentina, Ed. El Ateneo, 1975, trd. Aníbal Carlos Leal, -- pág. 72-85; 85-91.
- Las Artes de la Alta Dirección, en Una antología Mc. Kinsey, México, 1974, Ed. Diana, trd. José Meza Nieto, pág. 127-193.
- Lewis, Beaton. Management for the future, U.S.A., 1978, Mc. Graw Hill Book Company, pág. 9-27; 247-257.
- Menzies Black, James. Preparación de personal Competente, México, CECSA, 1984, 152 p.
- Oleo, Ismael. Formación y selección de personal en la empresa, 2a. ed., Bilbao, 1974, 142 p.
- Parker, Willar E. Técnicas psicológicas modernas para los jefes y mandos intermedios, Barcelona, 1976.
- Rodríguez, Tomás. La dirección de personal, (Manual práctico de gestión de empresas), Bilbao, 1973, 137 p.

- Sayles R. Leonar. Leadership "What effective managers really do... and how they do it", U.S.A., 1979, Mc. Graw Hill, pág. 1-117.

- Schell, Erwin Haskell. Técnicas del control ejecutivo, México, FCE, 1958, pág. 6-166.
(Aptitudes de Mando)