

ANTECEDENTES FORMATIVOS DE LOS ALTOS DIRECTIVOS DE GRANDES EMPRESAS.

Julián Puga Villarreal**

RESUMEN

Este documento contiene una discusión teórica acerca de los antecedentes educacionales y funcionales de los administradores de jerarquía superior en grandes compañías. La literatura más relevante existente sobre el tema es sumariada y revisada, a la vez que son ofrecidas algunas opiniones y conclusiones.

La idea del escrito es encontrar las posibles y más significativas relaciones entre las características demográficas de los altos ejecutivos (específicamente nivel de escolaridad, campo de especialización y experiencia funcional) y el desempeño de las empresas. Por medio del presente artículo será posible conocer respecto a la manera en que dichas variables impactan la vida organizacional.

En resumen, el trabajo subraya la importancia de que la firma tome en consideración dichos antecedentes de los ejecutivos, a efecto de conseguir mejores resultados en la práctica directiva.

ABSTRACT

This document contains a theoretic discussion about the educational and functional backgrounds of top managers in big companies. The main existing literature in this campus is summarized and analyzed and some opinions and conclusions are offered.

The idea of this paper is to find the possible most meaningful relations between the top executives' demographic characteristics (concretely; scholarship levels, field of specialization and functional experience) and the companies performance. Through the present article, also will be possible to know the sense in which these variables affect the organizational life.

** Profesor a tiempo completo de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa y Estudiante del Doctorado en Ciencias Administrativas de la Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomás del Instituto Politécnico Nacional.

In short, the work enhances the importance of that firm takes into account such executives backgrounds for getting the best results in the managerial practice.

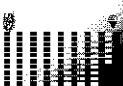
INTRODUCCIÓN

En el interés por encontrar los posibles vínculos entre las características de los altos mandos y los resultados obtenidos por las organizaciones, las investigaciones se han orientado hacia dos aspectos básicos que explican en buena medida el modo de conducirse de los ejecutivos en el ámbito de las empresas: Sus antecedentes demográficos (edad, sexo, estudios realizados, campo de estudio, tiempo de permanencia en la firma, raíces familiares, capacitación directiva recibida, etc.) y sus rasgos de personalidad (propensión al riesgo, valores éticos, iniciativa, relaciones personales, etc.). Además, las características de los ejecutivos pueden ser analizadas considerando al administrador en lo individual o, bien, al equipo de la alta administración en su conjunto.

El presente trabajo se propone efectuar una revisión y discusión teórica de las características demográficas de los administradores de primer nivel, en lo correspondiente a tres aspectos básicos de las mismas: Los niveles de escolaridad, el campo de estudio y los antecedentes funcionales o laborales. Para nuestros fines, los administradores de nivel superior son quienes se desempeñan en la cima de la pirámide organizacional como directores generales (CEOs) o miembros del equipo de la alta administración (TMT, por sus siglas en inglés). Empezamos nuestro trabajo con la discusión respecto a los niveles de escolaridad:

NIVELES DE ESCOLARIDAD Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.

Los años de educación formal del administrador general y de cualquier directivo o individuo, impactan indiscutiblemente diversas facetas de su vida. El tiempo que se dedica a interactuar con instituciones educativas que poseen determinada normatividad, que plantean exigencias específicas de aprendizaje sistemático, que cumplen un rol superior a la simple transmisión de contenidos académicos o científicos, que comunican implícita o explícitamente ciertos valores, que se componen de seres humanos que arriban y egresan con un modo relativamente uniforme de pensar y de actuar; es un factor que influye significativamente sobre el comportamiento futuro de las personas.



Los niveles académicos de los directivos han sido tema de discusión en diferentes contextos, con diferentes propósitos y bajo diferentes perspectivas. Se han establecido asociaciones diversas entre algunas variables organizacionales y los niveles educativos de los altos mandos de las empresas. Veamos algunas de ellas.

Wiersema y Bantel (1992)¹ vincularon los niveles académicos de los equipos de la alta administración (TMT) con los cambios en la estrategia corporativa y encontraron una relación positiva entre cambio estratégico y altos niveles educativos. Ellos concluyeron que las empresas que experimentaron cambios estratégicos eran manejadas mayormente por equipos caracterizados por un nivel educativo más alto, mientras que aquéllas que no efectuaron cambios significativos eran dirigidas por equipos directivos con menor nivel educativo.

Dichos hallazgos pueden ser atribuidos a que, en el diseño y articulación de un proceso de cambio, son requeridas un conjunto de habilidades de negociación, de comunicación efectiva y de persuasión, entre otras, mismas que pueden ser desarrolladas mayormente con la obtención de grados académicos superiores. De igual forma, estos grados académicos permiten una más amplia visión del mundo, una mayor receptividad al cambio y una comprensión superior de las posibilidades organizacionales; elementos éstos, de importancia fundamental para emprender una tarea de transformación organizacional.

Otra explicación probable se localiza en el hecho de que la inserción laboral guarda una estrecha relación con los niveles educativos y, en tal sentido, los individuos con menores niveles, podrían ser menos propensos a asumir los riesgos que presupone un cambio estratégico, ante el temor de perder una posición que les costaría mayor trabajo recuperar; en tanto que las personas con niveles altos podrían tener una tendencia mayor al riesgo, dada su relativa mayor facilidad para reinsertarse en el mercado laboral.

También podemos suponer que, simplemente, los individuos con más altos niveles educativos cuentan

con una mayor elasticidad mental, mayores referentes de situaciones o realidades existentes más allá de su cotidianidad o contexto inmediato y, por supuesto, mayores habilidades conceptuales; elementos vitales para asimilar adecuadamente la pertinencia del cambio, sus posibilidades, su naturaleza y los riesgos que le son propios. Además, un proceso de cambio presupone no sólo la voluntad de llevarlo a cabo, sino el conocimiento de una metodología, una capacidad para proyectar los resultados esperados, una concepción del negocio y otros componentes difícilmente adquiribles sin el soporte de un nivel educativo superior.

Schroder, Driver y Streufert (1967)² relacionaron los niveles educativos con la capacidad para procesar información, encontrando una relación positiva entre ambos factores, mientras que Papadakis y Bourantas (1998)³ refieren que los altos niveles escolares están asociados positivamente no sólo con la capacidad de procesar información sino también con la capacidad para su búsqueda y análisis.

Sobra decir que, para un directivo de jerarquía superior, la capacidad para buscar información, procesarla y analizarla es de carácter crítico, dada la naturaleza de su trabajo, los nuevos tiempos del conocimiento, el auge de la informática y los grandes volúmenes de información que diariamente se producen. Y no es sino mediante el arribo a más altos niveles educativos como esa capacidad se refuerza.

Mientras más incrementa sus grados académicos, mayores son las capacidades de discernimiento que el individuo desarrolla; de ahí que, los hallazgos mencionados con anterioridad, son congruentes tanto con la lógica como con los postulados teóricos existentes en el campo.

Hambrick y Mason (1984)⁴ estudiaron lo relativo a la base cognoscitiva de los directivos y la manera en que

¹ WIERSEMA, Margarethe y Karen Bantel. "Top Management Team Demography and Corporate Strategy Change." *Academy of management journal*, mar. 1992, vol. 35, # 1

² Citado por WESTPHAL, James y Edward J. Zajac. "Who Shall Govern? CEO/Board Power, Demographic Similarity and New Director selection." *Administrative science quarterly*, mar. 1995, Vol. 40, # 1

³ PAPADAKIS, Vassilis y Dimitris Bourantas. "The Chief Executive as Corporate Champion of Technological Innovation: An Empirical Examination." *Technology analysis and strategic management*, Abingdon, mar. 1998 vol. 10, # 1

⁴ WIERSEMA...op. cit.



dicha base influencia el tipo y la calidad de las decisiones tomadas. Ellos propusieron un modelo acerca de la manera en que la base cognoscitiva del administrador influencia su proceso de percepción de la realidad, el cual, a su vez, influye fuertemente en su toma de decisiones.

Siguiendo a los autores mencionados, encontramos que la base cognoscitiva del administrador limita su campo visual a determinados objetos y asuntos a los cuales prestar atención; es decir, el administrador percibe selectivamente porque sólo tiene capacidad para brindar atención a los estímulos que corresponden a su capacidad perceptiva y, una vez habiendo percibido determinados eventos u objetos, lo percibido es discriminado a través del filtro de su base cognoscitiva, la cual - en buena medida- está determinada por su nivel de estudios.

De acuerdo con lo anterior y haciendo abstracción de otros ingredientes que igualmente dan forma a la base cognoscitiva del ejecutivo, el administrador con niveles educativos bajos buscará explicaciones simplistas y lineales a los fenómenos, mientras que el directivo con mayores niveles escolares - sobre todo el formado profesional y científicamente - será capaz de percibir las causas subyacentes o no manifiestas de los mismos. Entre mayores son los fundamentos cognoscitivos de los gerentes, mayores son sus recursos de abstracción y de ejercicio del criterio; mismos que son de utilidad indiscutible al momento de asimilar la realidad, encontrarle explicaciones fundamentadas y construir esquemas propios de razonamiento.

Es decir, una base cognoscitiva pobre no sólo limita la cantidad de conocimientos del individuo y sus habilidades para desarrollar una labor que demande alta especialización, sino que también restringe su capacidad de análisis, de abstracción y de selección mental de asuntos relevantes. Así, no es capaz de incorporar a sus operaciones de razonamiento aquellas ideas o conceptos que rebasan el "tamaño" de su estructura mental o que no cumplen con las "especificaciones" requeridas para su procesamiento. Por lo contrario "...Altos niveles (educativos) (proveedores de una mejor base cognoscitiva) están asociados con una alta capacidad de procesamiento de información y de habilidad para discriminar entre una variedad de estímulos... Los individuos educados tienen mayor probabilidad de... tolerar la ambigüedad...(Wiersema y Bantel, 1992), de explotar

sus posibilidades y de estimular la diversidad en lugar de la uniformidad.

Precisamente, gran cantidad de problemas organizacionales se manifiestan y persisten porque el administrador carece de capacidades tan elementales como aquéllas necesarias en la construcción de modelos de razonamiento lógico, es incapaz de ver más allá de lo inmediato o superficial, no sabe descubrir ideas y fenómenos cuando no están explícitamente manifiestos, desconoce el carácter temporal de las estrategias que él mismo diseña y no ha desarrollado la capacidad de observación y de análisis tan necesarios para la percepción de los cambios que se están gestando.

Por otra parte, Pinder y Pinto (1974)⁵ relacionaron los niveles académicos con el estilo de liderazgo del directivo, en tanto que Hambrick y Mason (1984)⁶ plantearon que una educación avanzada tiene una doble implicación: Es tanto estímulo como indicador de una mayor complejidad administrativa - entendida como mayor desarrollo o una más avanzada gestión de la empresa.

Autores como Kimberly y Evanisko (1981)⁷ encontraron que el nivel de educación de los administradores de primer nivel estaba relacionada con la receptividad hacia la innovación, mientras que Thomas y sus colegas (1991)⁸ descubrieron que los directores generales con altos niveles educativos se caracterizaron por el seguimiento de estrategias de innovación y diversificación al interior de sus empresas. Del mismo modo, Papadakis y Bourantas (1998)⁹ concluyeron que la existencia de conocimiento profesional en las firmas estaba relacionada con una significativa innovación del producto.

⁵ Citado por WESTPHAL...op. cit.

⁶ Idem

⁷ Citado por DABOUD, Anthony et al. "Top Management Team Characteristics and Corporate Illegal Activity." Academy of management review, jan. 1995, vol. 20, # 1, p. 147

⁸ RAJAGOPALAN, Nandini y Deepak Datta. "CEO Characteristics: Does Industry Matter? Academy of management journal, feb. 1996, vol. 39, # 1, p. 202

⁹ PAPADAKIS...op. cit.

Puesto que la innovación organizacional presupone capacidad directiva para imaginar escenarios diferentes, apertura hacia la adopción de alternativas no convencionales, y una mentalidad creativa, es relativamente lógico pensar que las organizaciones que emprenden acciones innovadoras sean administradas por ejecutivos con estudios avanzados, puesto que, estos estudios, son el campo natural para el desarrollo de tales capacidades y actitudes. Es decir, los estudios superiores permiten formar una mente crítica y flexible, estimulan la imaginación, refuerzan la capacidad de análisis y de conceptualización y, además, los propios espacios en que los grados académicos superiores son obtenidos constituyen un ambiente propicio para la discusión abierta y el surgimiento de nuevas ideas; todos ellos, ingredientes básicos para la innovación.

En pocas palabras, mientras más elevados son los antecedentes académicos de los altos mandos, es mayormente posible que diseñen estrategias organizacionales de vanguardia y que tengan una concepción global y de largo plazo de la empresa. No obstante que los grados académicos de los directores generales no son por sí solos garantía absoluta de éxito, sí son un ingrediente fundamental que incrementa notablemente las probabilidades de triunfo.

Niveles de escolaridad de los altos directivos

Aunque todavía es posible encontrar grandes empresas que son dirigidas por personas que no poseen grados académicos superiores, ello es la excepción más que la regla y es un hecho cada vez menos observable.

La nueva lógica de los negocios, en la cual el conocimiento ha pasado a constituir la principal fuente de ventaja competitiva de las empresas, es el principal enemigo de los antiguos directivos poco interesados en los asuntos del conocimiento sistematizado. Actualmente, en la arena mundial, la gran mayoría de posiciones directivas de primer nivel es cubierta por personas que cuentan al menos con un grado de licenciatura, existiendo una clara tendencia hacia la adquisición de posgrados en administración y/o negocios. *"...El antecedente educacional de los administradores y altos ejecutivos varía tan ampliamente como la naturaleza de sus responsabilidades. Muchos... tienen un grado de licenciado o más alto en artes liberales o administración de negocios... (pos) graduados y grados profesionales son comunes. Muchos administradores en actividades administrativas, de mercadotecnia, financieras y de*

*manufactura tienen un grado de maestría en administración de negocios..."*¹⁰

La presencia de los profesionales ha venido incrementándose de manera decisiva en las grandes empresas. El antecedente familiar de la mayoría de los negocios o su gestación a partir de la iniciativa de un emprendedor - elementos que antaño inhibían la presencia de los profesionales a la cabeza de las grandes corporaciones- están perdiendo su importancia ante las nuevas modalidades organizacionales como las *joint ventures*, alianzas estratégicas y otros factores, estimulándose con ello el ascenso de los profesionales a la cúspide de la pirámide organizacional.

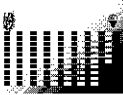
El crecimiento de las organizaciones en tamaño y complejidad - al grado de rebasar los límites nacionales y las formas tradicionales de propiedad y de concepción de la empresa -, la intensa competencia y la inestabilidad de los mercados, han obligado a las empresas a incrementar la proporción de directivos con estudios superiores.

Dado que las exigencias del entorno no sólo son difíciles de cumplir una vez conocidas sino que ellas no se presentan explícitamente, la empresa necesita desarrollar mecanismos tanto para detectarlas a tiempo como para satisfacerlas expeditamente a través de una estrategia empresarial creativa y agresiva. Entonces, las herramientas metodológicas, técnicas y conceptuales, la capacidad de análisis y de construcción de modelos auténticos exige la presencia de directivos con altos niveles de educación formal.

Esto es congruente con el postulado de Hambrick y Finkelstein¹¹, quienes afirman que las empresas que compiten con base en altos niveles de diferenciación, rápido crecimiento e inestabilidad son menos orientadas a valorar la experiencia previa que los individuos han adquirido a su interior, debido a que requieren de una base cognoscitiva más amplia y la habilidad para explorar un rango de alternativas competitivas diferentes a aquéllas previamente adoptadas. De ahí la importancia crucial del directivo

¹⁰ GRUENERT, Jeffrey. "Occupational Outlook Handbook. General Managers and Top Executives. Web-site www.cinter.org.uy/public/spanish/260cinte/rct/d

¹¹ Citado por RAJAGOPALAN...op. cit.



con preparación académica superior que apoya su gestión en algo más que su experiencia al interior de la propia empresa e, inclusive, de otras empresas.

Cuando el administrador no posee un grado universitario en algún campo del conocimiento, su encuentro con el conocimiento científico es inexistente o escaso y, por ende, sus recursos para dirigir no son otros que los asimilados mediante la práctica; manifestando incompetencia para apreciar las características no manifiestas o aparentes de los fenómenos. En cambio, el directivo con mayor formación académica ha aprendido a pensar en términos abstractos, a observar con sus diferentes sentidos, a relacionar hechos aparentemente aislados o contradictorios y, en general, a visualizar situaciones que permanecen ocultas a los ojos del ejecutivo con una formación más limitada.

Merced a los estudios superiores es posible adquirir razonamiento lógico, disponer de "reservas" mentales para comprender determinados fenómenos no lineales o sumamente complejos, construir verdades propias aunque no existan antecedentes al respecto, discriminar entre información útil e inútil, entre proposiciones falsas o verdaderas, así como adquirir una estructura mental que facilita la apertura a nuevas ideas.

Tal vez sin proponérselo explícitamente, los programas académicos superiores dan forma a una personalidad, una actitud ante el mundo y una manera de actuar que fue gestada en varios años de estudiar los mismos temas y de tratar con los mismos objetos.

Sin mengua de las diferencias lógicas o naturales que tienen entre sí las diversas ramas del saber, el profesional dispone de conocimiento fundamentado que le permite la toma de decisiones con menor grado de incertidumbre, y posee conocimiento especializado que le provee de información precisa respecto a las consecuencias de cada decisión. Los profesionales "...tienen acceso a conocimiento especializado. Tienden a ser bien educados, creativos, y bien socializados para el trabajo... tienen técnicas y desempeñan tareas especializadas..." (Benviste, 1987)¹² que no pueden ser

encomendadas a individuos sin la formación académica necesaria para su ejecución.

Asimismo, mientras más excepcionales, complejas e impredecibles son las operaciones, más imprescindible se vuelve la presencia del profesional e, inversamente, mientras más rutinizables son las tareas, más necesaria es la labor del empleado no especializado, ya que tales rutinas pueden ser fácilmente aprendidas por cualquiera.

Una encuesta realizada a 400 altos directivos de grandes empresas que operan en España, arrojó, entre otros, el hallazgo de que el 83% cuenta con un grado universitario en ciencias económicas y empresariales, en tanto que el 32% ha cursado algún programa de maestría en administración de negocios (García y García, 1995)¹³. Hecho que habla por sí solo de la importancia adquirida por el currículo académico superior, en tanto condición para el arribo a posiciones directivas clave.

De una muestra de 68 ejecutivos (Juvera, 1999)¹⁴ de las principales multinacionales que operan en México, la totalidad de los mismos cuentan con una carrera universitaria, mientras que el 45.5% (31) ha cursado algún posgrado en administración o negocios y el 57.35% (39) cuentan con estudios más allá de la licenciatura.

De nuevo, estos datos revelan el peso que han adquirido los antecedentes académicos en la carrera directiva y denotan la relevancia que las empresas globales asignan a los niveles educativos de sus mandos superiores. De especial significado es el dato respecto a que la totalidad de los ejecutivos cuentan al menos con un grado universitario.

Según datos del XI censo general de población y vivienda, los funcionarios y directivos (De organizaciones de todo tipo y tamaño) en México

¹² BENVISTE, Guy. *Professionalizing the Organization/Reducing Bureaucracy to Enhance Effectiveness*. Jossey-Bass publishers, London 1987

¹³ GARCÍA, Del Junco Julio y Rosario García. "Análisis de las Principales Capacidades de la Gestión Empresarial." Dirección y estrategia # 13, España, ene-mar. 1995, pp. 32-44

¹⁴ JUVERA, Piolo et al. "Ejecutivos Globales: Mexicanos al Ataque." Expansión, México sept. 15 1999.

"...presentaron una escolaridad promedio de 12.75 años..."(Jusidman y Eternood, 1994)¹⁵.

Promedio aceptable si se le compara con la media de 7.22 años de acuerdo a la misma fuente pero insuficiente si se considera que ni siquiera cubre un año de estudios en el nivel superior. De igual forma, este dato es indicador de, por lo menos, dos cosas: Por un lado, es el reflejo de los bajos niveles de escolaridad existentes en el país y, por otra parte, es un testimonio de la poca atención que las organizaciones mexicanas han prestado a la profesionalización de sus cuadros directivos.

Si bien los puestos de dirección superior no están reservados para los profesionales de un área exclusiva, se manifiesta en las diferentes empresas, países y contextos una clara tendencia hacia la incorporación creciente de profesionales de diferentes áreas al frente de los esfuerzos de dirección.

Los niveles educativos ejercen indudablemente una enorme influencia sobre la calidad del trabajo de quienes ejercen funciones de administración en el nivel superior, puesto que los "mapas mentales" de los administradores-entendidos como esquemas o modelos de pensamiento a partir de los cuales el individuo efectúa representaciones de su entorno, y que determinan fuertemente los asuntos que serán relevantes y la manera en que serán abordados los problemas-, se construyen en buena medida a partir de la educación formal que ellos reciben. Es decir, "...los mapas cognitivos orientan la visión y la acción gerencial..."(Camelo, 1999)¹⁶ y, por tanto, los suministros de tales mapas (educación formal, ambiente familiar, entorno general, relaciones personales, experiencias laborales, etc.) son los responsables de la forma que dichos mapas adquieren y, por tanto, de la manera de ser y de hacer de las personas.

Asimismo, los niveles educativos de los altos mandos impactan el comportamiento de los individuos en otros

niveles, dado que las acciones, el modo de ser y la manera de actuar de los "jefes" marcan la pauta acerca de lo que es mejor o correcto al interior de las organizaciones, ya que, "...casi todas las acciones, decisiones y programas de la administración envían mensajes culturales y así influyen la cultura corporativa..."(Beyer, 1999)¹⁷.

De esta forma, directivos con bajos niveles educativos envían señales a los demás miembros en el sentido de que no es importante contar con niveles altos para sobresalir, encarnando ellos mismos el mejor testimonio al respecto. A lo anterior, habría que añadir la influencia negativa que ejerce el directivo sin un nivel académico apropiado cuando cuenta con poder al interior de la organización para incidir sobre los procesos sucesorios de los altos mandos, ya que, al momento de la selección de candidatos, el administrador que decide respecto al sucesor prefiere contratar a quien más se le parece. Lawler E. y David Finegold (1997)¹⁸ sostienen que, con base en años de investigación psicológica sobre el proceso de contratación, ha sido documentado que las personas responsables del proceso se orientan más hacia la contratación de aquellos candidatos que se parecen a ellas mismas. De esta forma, directivos con bajos niveles, ocasionan un doble perjuicio a la organización: Por una parte, no permiten el crecimiento organizacional a través del uso y asimilación de conocimiento directivo especializado y, adicionalmente, no permiten el acceso de futuros gerentes con buenos niveles educativos.

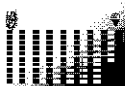
Resumiendo, los administradores generales de la mayoría de las grandes empresas de diferente tipo son personas que cuentan con estudios a nivel profesional superior. Se observa una tendencia hacia la desaparición del administrador con bajo nivel educativo, mientras se incrementa la presencia del ejecutivo con estudios profesionales y con estudios de posgrado en el campo de la administración y áreas relacionadas.

¹⁵ JUSIDMAN, Clara y Marcela Eternood. "La Participación de la Población en la Actividad Económica en México." INEGI-UNAM, México 1994.

¹⁶ CAMELO, Ordaz Carmen. *El Estudio de la Estrategia de Diversificación desde la Teoría Basada en el Conocimiento.* Revista europea de dirección y economía, vol. 8, # 4, España 1999.

¹⁷ BEYER, M. Janice. "Ethics and Cultures in International Business." Journal of management inquiry, Oaks sep. 1999, vol. 8, # 3.

¹⁸ LAWLER, Edward y David Finegold. "CEO Selection: Why Board Get it Wrong?" Industry week, # 21, Cleveland nov. 1997.



AREA DE ESPECIALIZACIÓN

Las áreas de especialización y el desempeño organizacional

No es aventurado afirmar que el campo de estudio profesional de los administradores ejerce una influencia importante en su labor como tales. Wiersema y Bantel (1992)¹⁹ encontraron que las empresas que emprendieron cambios estratégicos eran dirigidas, con mayor frecuencia, por equipos de la alta administración que tenían formación académica en ciencias exactas.

Ellos mismos sostienen que determinados disciplinas o campos académicos se orientan más al cambio que otros y que las llamadas ciencias exactas y las ingenierías se relacionan más con la idea de progreso, de mejoramiento y de innovación.

Por su parte, Smith et al (1994)²⁰ obtuvieron evidencia respecto a que "...la diversidad educativa de los equipos de la alta administración estaba asociada con mayores índices de retorno sobre la inversión y con el incremento de las ventas..." A partir de lo cual se asume que cada miembro del equipo contribuye al esfuerzo colectivo a través de capacidades perceptivas y herramientas profesionales que su campo específico de estudio le ha proporcionado. Siendo la interacción sinérgica de componentes diversos lo que permite obtener resultados mayores.

Asimismo, Hitt y Tyler (1991)²¹ concluyeron que el tipo de educación académica de los directores influyó sobre las modalidades adquiridas por el proceso de decisión estratégica seguido. Con lo cual se aporta evidencia respecto al impacto de una profesión o campo de estudio sobre los esquemas mentales y la manera de conducirse de las personas.

Elo también está en armonía con la evidencia cotidiana respecto a las diversas características hasta de personalidad adquiridas por los individuos merced al

estudio de una ciencia o al desempeño de determinada profesión. Por ejemplo, muchas personas definen a los psicólogos, como personas con amplitud de criterio, mientras que los contadores son catalogados como personas metódicas cuyo criterio y elasticidad mental son limitados.

En otro orden de ideas, el grado de cohesión de los equipos de la alta administración, así como el proceso de toma de decisiones al interior de los consejos de administración (*boards of directors*) ha sido evaluado con base en la homogeneidad o heterogeneidad de sus miembros, tomando como variables diferentes aspectos, entre los que destacan los antecedentes educativos. Milliken & Martins, 1996; Williams & O'Reilly, 1998 sostienen que, "...hasta el grado al cual los miembros del consejo (de administración) tienen diferentes antecedentes educacionales...ellos son más propensos a experimentar diferencias en el sentido en que ellos perciben, procesan y responden a los asuntos que ellos confrontan en el consejo..."²²

La forma en que los administradores toman sus decisiones, perciben los fenómenos y definen las prioridades de la organización varían dependiendo de su perfil educativo; hasta los problemas objetivamente dimensionados pueden ser atendidos de modo diferente por directivos con antecedentes académicos distintos. O, mejor aún, las causas de una dificultad pueden variar en razón del especialista que diagnostique la situación. Las personas con orientación hacia las artes, por ejemplo, desarrollan una sensibilidad superior a aquéllas que estudiaron otra carrera profesional y, de esta manera, las primeras pueden percibir causas que pasan inadvertidas para las segundas.

Son múltiples los factores que contribuyen a la formación de un individuo y su campo de estudio profesional es indudablemente uno de ellos. Incluso, desde la elección de una carrera universitaria, la persona comunica implícitamente sus intereses, sus prioridades, las habilidades que considera poder desarrollar y, ya habiendo obtenido un grado académico determinado, su contacto con la disciplina

¹⁹ WIERSEMA...op. cit.

²⁰ Citado por WRIGHT, Patrick y Scott Snell. "Understanding Executive Diversity: More than Meets the Eye." Human resource planning, Tempe 1999, vol. 22, # 2

²¹ Citado por PAPADAKIS...

²² Citados por FORBES, Daniel y Frances Milliken. "Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups." Academy of management review, jul 1999, vol. 24, # 3



respectiva influye en la conformación de una personalidad, de una concepción de la vida y de una manera de conducirse no únicamente en el terreno laboral sino también en su interacción cotidiana con sus semejantes.

ANTECEDENTES ACADÉMICOS DE LOS DIRECTIVOS

En el estudio de los antecedentes académicos de quienes ostentan los puestos de administradores en el nivel superior, encontramos los más diversos currículos académicos. Es posible encontrar contadores, médicos, profesores, abogados, ingenieros, administradores y hasta los profesionistas más inesperados ejerciendo la función de dirección organizacional. *"...El antecedente educacional de los administradores y altos ejecutivos varía tan ampliamente como la naturaleza de sus responsabilidades..."*²³

Aunque el número de escuelas de administración y de graduados de las mismas se ha incrementado desmesuradamente en los últimos veinte años, la naturaleza propia de la disciplina, en cuanto a que es requerida en prácticamente todos los ámbitos de la actividad humana, vuelve poco viable la exclusividad de su desempeño para aquellos que hayan cursado una carrera superior en administración. Es decir, *"...las posiciones directivas no están reservadas a profesión alguna..."*²⁴ simplemente porque un campo de estudio tan amplio, en el que intervienen gran cantidad de factores de la más diversa índole, no puede ser privilegio de determinado tipo de especialista.

Puesto que gran parte del caudal del conocimiento administrativo ha sido contribución de disciplinas como la psicología, la sociología, la antropología, y la economía, entre otras, y dado que la dinámica organizacional requiere del concurso de diferentes especialistas, no es razonable suponer que únicamente los graduados en administración están facultados para administrar. De hecho, la administración existe en buena parte gracias a las referidas contribuciones, aunque ella no se limite a adicionar mecánicamente los hallazgos de las mencionadas áreas.

Remitiéndonos al análisis de la profesión que aparece a la cabeza en cuanto a la proporción de administradores que se han formado en ella, existe evidencia contundente en el sentido de que la mayoría de las posiciones de administrador general en todo el mundo son cubiertas por ingenieros. Veamos algunos datos y referencias:

Según Handy et al (1990)²⁵ en Francia la mayoría de los puestos de administradores de nivel superior son ocupados por ingenieros y no es sino hasta el arribo relativamente reciente de nuevos egresados de las escuelas de comercio que su supremacía ha sido cuestionada. De acuerdo a estos autores, los ingenieros monopolizan no únicamente los puestos más elevados de carácter técnico sino también aquéllos propios de otros especialistas como los economistas, los juristas y los graduados de las escuelas de comercio. *"...No solamente dentro del área de producción, sino de más en mas, dentro de los bancos y las finanzas, constituyen (los ingenieros) un clan muy firme..."*²⁶

Steinhardt²⁷ sostiene que en los Estados Unidos los antecedentes educativos de los gerentes industriales son diversos y que los graduados universitarios en gerencia industrial o administración de negocios no son quienes predominan en dichas posiciones. Afirma además que el 80% de los gerentes industriales no poseen educación básica en administración sino más bien en ciencias exactas, ingeniería y economía.

En lo que concierne al caso específico de México, Garcíacastillo afirma aquello de lo cual la cotidianeidad ha dado cuenta: Los administradores profesionales (egresados de carreras universitarias de administración) en realidad no administran y en su lugar, *"...Las empresas son administradas mayoritariamente por ingenieros..."*²⁸, no obstante la sobreoferta de profesionales de la administración. Esto puede ser interpretado al menos en dos direcciones: O

²³ GRUENERT...op. cit.

²⁴ GARCÍACASTILLO, y Cruz Rafael. *"¿Qué es un Administrador?"* Web-site www-azc.uam.mx/gestion/num8/doc7.htm

²⁵ HANDY, C. Et al. *"Formation: Managers."* Ed. eyrolles París 1990, p. 86

²⁶ Idem

²⁷ STEINHARDT, Ricardo. *"Temas para la Pequeña y Mediana Empresa."* 2ª ed. Ed. Macchi, Buenos Aires, p. 35

²⁸ GARCÍACASTILLO... op. cit.



bien los administradores formados profesionalmente no poseen niveles óptimos de cualificación y, en los hechos los ingenieros ofrecen mejores resultados, o bien las empresas atribuyen poca seriedad y complejidad al conocimiento administrativo y por ello no consideran importante la incorporación de profesionales de la administración en puestos de responsabilidad directiva superior.

Dos de las principales empresas mexicanas de tamaño grande, el grupo financiero BANCOMER – el segundo banco más grande- y CEMEX, - la principal empresa cementera del país y la segunda del mundo- tienen como directores generales a personas con formación en ingeniería.

Retomando el estudio de Juvera, respecto a las transnacionales que operan en México, se encontró que el 54.4% (37) de sus directores generales posee formación en ingeniería mientras que un 38.23% (26) fue formado en administración, negocios o mercadotecnia.

Por su parte, Gurkov (1997)²⁹ manifiesta que, antes de las reformas económicas emprendidas en la ex -Unión Soviética, las posiciones directivas estaban reservadas para los ingenieros de mayor edad y que, tal situación ha sufrido modificaciones en la nueva lógica de la competencia internacional en que las empresas rusas se han involucrado, a raíz de la abdicación de su antiguo modelo económico.

El dato relativo a la presencia mayoritaria de ingenieros en los puestos de dirección, no parece variar en el nivel global y, en tal sentido, la totalidad de los estudios que hablan del tema refrendan tal preponderancia de la ingeniería sobre las demás profesiones. Esto pudiera ser atribuible al origen fabril de la mayoría de los negocios y a la tradicionalmente poca importancia concedida a los departamentos que no están involucrados de manera directa en el proceso productivo. Es decir, el interés primario del administrador convencional- que las más de las veces era el administrador y el propietario, simultáneamente- ha residido en los asuntos técnicos asociados con la elaboración de los productos, habiéndole importado muy poco las áreas como mercadotecnia, relaciones

públicas u otras, dada la relativa estabilidad y seguridad que históricamente habían prevalecido en los mercados. “...De ahí el protagonismo que los ingenieros tendrían en las empresas del siglo XIX....”³⁰ y XX.

Empero, a partir de lo discutido con anterioridad no es posible inferir que el mejor antecedente académico para asumir puestos de dirección sea la ingeniería. Como ya fue mencionado, la mayor presencia de ingenieros al frente de las empresas pudiera, más bien, ser reflejo del origen fabril de los primeros negocios, de la poca importancia que históricamente se había prestado a las funciones no productivas y a la falta de una verdadera competencia en el terreno global, que obligara a las empresas a profesionalizar el ejercicio de la administración.

Empero, tampoco deben ser desestimadas las conclusiones de autores como Dewar y Button (1986)³¹, respecto a que la presencia de ingenieros y científicos (de las llamadas ciencias exactas) en las organizaciones incrementa la probabilidad del surgimiento e implementación de innovaciones tecnológicas, así como de Wiersema y Bantel (1992)³² que sugieren que a las ciencias (exactas) y a las ingenierías normalmente se les asocia con aspectos de progreso, invención y mejoramiento; ingredientes ellos de suma utilidad para el ejercicio directivo.

En nuestros días, se percibe un cambio de orientación respecto a la disciplina académica de quienes encabezan los esfuerzos organizacionales.

Los profesionistas con formación en administración o en áreas muy cercanas a ella como negocios, mercadotecnia, relaciones industriales y otras se perfilan como los sucesores de los ingenieros, cuya exclusiva formación en su área es hoy insuficiente para asegurar el éxito empresarial. Hoy no es suficiente que el directivo tenga una gran competencia técnica en áreas productivas, si él no es capaz de concebir una estrategia adecuada, si no sabe recoger e interpretar información relevante sobre las condiciones del

³⁰ GARCÍA, Ruiz José L. *Historia de la Empresa Mundial y de España*. Ed. síntesis, España s. f. p. 64

³¹ Citado por PAPADAKIS... op. cit.

³² WIERSEMA...op. cit.

²⁹ GURKOV, Igor. *Management Development in Russia*. Web-site www.ilo.org/public/english/65entrep/papers/ipred3.html



entorno, si ignora la existencia de las más avanzadas herramientas de la administración y el modo de aplicarlas, sus resultados como director general serán al menos insuficientes.

Empero, más que discutir la pertinencia o no de que un tipo particular de profesionista dirija una organización, debe cuestionarse respecto al grado en que el individuo que funge como directivo ha sido capacitado para desempeñarse como tal. Es decir, debe cuestionarse si dicha persona ha recibido una capacitación sistematizada en administración, si continúa formándose y, en resumen, si cuenta con las competencias gerenciales específicas que su cargo le demanda.

En nuestros días todavía es posible encontrar organizaciones que son dirigidas por personas con preparación académica distinta a la de administrador sin haber recibido capacitación gerencial. Volviendo de nuevo al caso de las transnacionales que operan en México, encontramos que del total de directores, el 35.29% (24) de ellos no posee estudios superiores en administración y, además, no suple esa carencia con algún curso de especialización, diplomado o master en dicho campo o alguno relacionado.

Pero, aunque la situación anterior es lamentable, más lamentable es el hecho de que personas sin preparación académica alguna, administren al más alto nivel, apoyados fundamentalmente en la intuición, el sentido común y el conocimiento proporcionado por la experiencia.

Se olvida que, cuando se requiere tomar decisiones fundamentadas, cuando la realidad no admite interpretaciones superficiales y cuando el entorno es volátil, el auxilio brindado por el conocimiento especializado adquirido a través del estudio de una ciencia o de un área profesional, es decisivo para el éxito empresarial. En tal caso, el aprendizaje proporcionado por la sola experiencia al interior de la empresa, deja de ser una fuente de ventaja competitiva y una base cognoscitiva más amplia se vuelve necesaria. En tal sentido, el administrador profesional se distingue del empírico en que el primero se comporta en términos racionales, sabe analizar, pensar en términos abstractos, y construir modelos para explicar los eventos, en tanto que el segundo no encuentra sino explicaciones simplistas, su visión es reducida y su actuación no tiene otro soporte teórico que el proporcionado por la experiencia.

En conclusión, aunque el ejercicio de la función directiva no esté reservada a un tipo de profesional, si es insoslayable que los especialistas de otras áreas distintas a la administración reciban capacitación en dicho campo antes de fungir como administradores, a efecto de estar informados respecto a la amplia gama de posibilidades que les ofrece el conocimiento administrativo científico.

La administración es algo más que sentido común y buenas relaciones personales, por lo que se requiere de un aprendizaje riguroso en la materia, si se desea ofrecer resultados satisfactorios como directivo. Asimismo, en lugar de efectuar generalizaciones apresuradas sobre el punto en cuestión, primeramente deben determinarse los componentes críticos para el éxito de un negocio en particular y, paralelamente, las competencias que el administrador debe poseer en ese puesto específico. Además, al margen de las características de la empresa, el administrador general debe tener un conocimiento integral tanto de su negocio como de la administración y sus herramientas.

ANTECEDENTES FUNCIONALES Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.

Indagar respecto a los antecedentes laborales de los altos directivos es de utilidad básica dada la influencia que la experiencia previa ejerce sobre el comportamiento futuro de las personas. Hasta las tareas más rutinarias que el administrador ejecuta a lo largo de su historia laboral, constituyen fuente de aprendizaje y son ingredientes que contribuyen a la gestación de un carácter, una sensibilidad, una manera de abordar un problema y hasta de una concepción del mundo. Con el paso del tiempo, las responsabilidades asumidas por el administrador en el cumplimiento de diferentes roles organizacionales lo condicionan a visualizar los fenómenos desde cierta óptica y a seleccionar cursos de acción que armonicen con los paradigmas de su experiencia laboral previa o con las convicciones adquiridas en dicho contexto.

Quien ha pasado su vida laboral en la función financiera, tendrá seguramente un enfoque diferente para conducir a la empresa, en comparación con alguien que posea antecedentes principales en la



función de investigación y desarrollo. (Gunz y Jalla, 1996)³³

La manera de conducirse del administrador está determinada no únicamente por las condiciones existentes en su realidad actual, sino por toda una base cognoscitiva que él mismo ha adquirido a través de diferentes medios, entre ellos la experiencia laboral en diferentes organizaciones, en diferentes niveles, en distintas áreas funcionales y en diferentes contextos. Adelante son referidas algunas investigaciones y citas respecto a la relación existente entre antecedentes laborales y algunos ámbitos del desempeño del administrador en el contexto organizacional:

De acuerdo con Gupta (1984)³⁴, aunque teóricamente los directores generales tienen una visión generalista, en realidad son especializados funcionalmente y traen a su cargo como directores, conocimientos y técnicas aprendidas a través de su experiencia funcional; de tal manera que esos antecedentes funcionales pueden influenciar las estrategias que ellos eligen. A lo que sería necesario agregar que, no únicamente es posible sino que existen estudios que documentan dicho supuesto.

Según Waller et al (1995)³⁵ existe una creencia común respecto a que las experiencias de los directivos, adquiridas a través de los antecedentes funcionales, influyen los asuntos u objetos que ellos perciben. En esta lógica, el objeto que se percibe y la manera de ser percibido está condicionado por los conocimientos (en su significación más amplia) que el directivo adquirió en el área funcional en la que predominantemente construyó su carrera ejecutiva y, hasta se ha revelado que la agenda de las prioridades organizacionales es elaborada en razón de dichos antecedentes funcionales predominantes.

Los mismos autores refieren una investigación emprendida por Dearborn y Simon (1958), en la cual se

asigna un caso de estudio a 23 administradores de segundo nivel (*Middle managers*) y después se les cuestiona respecto al primer asunto que un nuevo presidente de la corporación debería atender en el contexto de la situación planteada. A partir de los datos obtenidos concluyeron que se manifestaba en los administradores un problema de "*percepción selectiva*", dado que las propuestas de los mismos se inscribían en el contexto del antecedente funcional de cada cual.

Forbes y Milliken (1999)³⁶ afirman que las diferencias existentes entre los miembros del consejo de administración en cuanto a los antecedentes académicos, funcionales y de la industria de que provengan, se reflejan en diferencias respecto a la manera en que ellos perciben, procesan y responden a los asuntos que atienden en el consejo. Así, en tanto que para el director con antecedentes en mercadotecnia, el conocimiento y la satisfacción del cliente sería una prioridad incuestionable, para el administrador general con antecedentes en finanzas o contabilidad, el suministro y control del capital sería un asunto de interés primario.

La investigación de Hambrick y Mason (1984) sugiere que "*los valores, el conocimiento y las creencias de los líderes superiores de una firma son el reflejo de varias características observables, tales como...experiencias de su carrera (laboral)...*"³⁷ O sea, el modo de ser y de hacer del directivo están asociados en buena medida con toda una carrera laboral que ha dado forma a su estructura de pensamiento, a su visión de la empresa y, en general, a la manera de interpretar los fenómenos organizacionales.

Miller (1987)³⁸ sostiene que en un contexto de interdependencia, las diferentes experiencias

³³ GUNZ, Hugh y Michael Jalla. "Managerial Careers and Business Strategy." *Academy of management review*, jul. 1996, vol. 21, #3

³⁴ Citado por RAJAGOPALAN...op. cit.

³⁵ WALLER, Mary J. "Functional Background as a Determinant of Executives' Selective Perception." *Academy of management journal*, aug. 1995, vol. 38, # 4

³⁶ FORBES, Daniel y Frances Milliken. "Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-making Group." *Academy of management review*, jul. 1999, vol. 24, # 3, pp. 489-505

³⁷ Citado por BURKE, Lisa y Kevin Steensma. "Toward a Model for Relating Executive Career Experiences and Firm Performance." *Journal of managerial issues*, vol. 10, # 1, Pittsburgh 1998, pp. 86-102

³⁸ Citado por KENDALL, Roth. "Managing International Interdependence: CEO Characteristics." *Academy of management journal*, feb. 1995, vol. 18, # 1



funcionales del directivo le permiten entender diversas perspectivas y que, los antecedentes funcionales diversos ocasionan el desarrollo y la armonización de diferentes perspectivas.

Según Hitt and Tyler (1991)³⁹, la adquisición de alguna experiencia en determinada área funcional, podría estar relacionada con la contribución al desempeño de la firma, aumentando el impacto positivo sobre los resultados en la medida en que la experiencia previa esté vinculada a las áreas críticas o claves para el éxito empresarial. En este orden de ideas, los directores que cuenten con experiencia funcional en alguna área de importancia vital para el funcionamiento del negocio, tendrán mayores probabilidades de ofrecer buenos resultados.

Asimismo, Hambrick and Finkelstein⁴⁰ afirman que "...las firmas de industrias caracterizadas por altos niveles de diferenciación, rápido crecimiento e inestabilidad, son menos propensas a valorar la experiencia específica en la organización..." , puesto que, en tales circunstancias, lo que se requiere es gente con experiencias empresariales diversas que sean fuente de una mayor apertura mental y una más amplia visión de los negocios. Por el contrario, cuando las empresas operan en ambientes relativamente estables, experimentan un crecimiento moderado y compiten con bases distintas a la diferenciación, la experiencia al interior de las mismas es de mayor relevancia que la adquirida en otras organizaciones.

Igualmente, si pensamos en una gran corporación que se enfrenta a continuos problemas de integración entre unidades, equipos de trabajo o individuos de diferentes áreas; entonces, dicha organización demandará la presencia de un administrador con un amplio conocimiento de la firma obtenido a través del desempeño en diferentes funciones y niveles, en vez de un administrador que posea un conocimiento superespecializado en una sola función, puesto que éste carecería de una percepción global del negocio y se le dificultaría la comprensión de las distintas maneras en que cada departamento visualiza a la compañía.

Tomando como base la clasificación funcional de Hambrick y Mason (1984), la cual diferencia dos tipos de funciones: Las funciones output (o de resultados), tales como mercadotecnia, ventas e investigación y desarrollo; y las funciones throughput (o de soporte o conducto), tales como finanzas, manufactura e ingeniería de procesos Anisya y Simerly (1994)⁴¹ encontraron que las empresas con un mayor desempeño social corporativo eran dirigidas por ejecutivos con antecedentes en las funciones output o externamente orientadas de, en tanto que, las compañías con más bajo desempeño social corporativo eran dirigidas por administradores con antecedentes en funciones throughput o internamente orientadas. De donde puede inferirse que los antecedentes funcionales influyen indiscutiblemente la percepción y la sensibilidad de los directivos.

Siguiendo la misma clasificación funcional anterior, diversos estudios (e.g. Chaganti and Sambharya, 1987; Thomas, et al., 1991)⁴² han revelado que aquellas empresas cuyas estrategias dependen fuertemente de su capacidad para explorar, evaluar y adaptarse a las condiciones del ambiente, eran administradas mayormente por administradores con antecedentes en funciones externamente orientadas, mientras que, por el contrario, aquellas empresas cuyo éxito estaba fundamentado en la eficiencia operativa interna eran dirigidas por ejecutivos con antecedentes en funciones internamente orientadas.

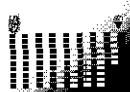
Es, entonces, recomendable que las firmas asimilen la relevancia de los antecedentes funcionales de la persona que encabezará los esfuerzos colectivos, porque, en la lógica anterior, si la organización requiere de un administrador con antecedentes en funciones externamente orientadas, sería irracional promover a director general a una persona cuya experiencia funcional esté en departamentos como contabilidad, finanzas o manufactura. Inversamente, si su necesidad principal reside en la atención a las tareas y a la eficiencia interna, el encumbramiento de un gerente

³⁹ Idem

⁴⁰ Citado por RAJAGOPALAN...op. cit.

⁴¹ Citado por ANYSIA, Thomas y Roy Simerly. "The Chief Executive Officer and Corporate Social Performance: An Interdisciplinary Examination." Journal of business ethics Dordrecht dec. 1994, vol. 13, # 12

⁴² Idem



con antecedentes en mercadotecnia o relaciones públicas sería inapropiado.

Gupta y Govindarajan (1984)⁴³ examinaron el impacto de los antecedentes funcionales de los directivos sobre la efectividad en la implementación de estrategias y encontraron que los administradores con antecedentes en ventas y mercadotecnia (junto a características de personalidad como propensión al riesgo y tolerancia de la ambigüedad) contribuyeron al éxito en la construcción de estrategias pero, sin embargo, disminuyeron el cumplimiento de las estrategias. Por su parte, Reed y Reed (1989)⁴⁴ descubrieron que las empresas con estrategias de diversificación a través de la adquisición, exhibieron mayor éxito cuando sus directores tenían antecedentes en áreas no operativas.

Como resumen de este punto diremos que es provechoso que los empresarios asimilen que los conocimientos del administrador son adquiridos en diferentes contextos y uno de ellos es su experiencia laboral. Su modo de abordar un problema es el reflejo de un conjunto de elementos entre los que se encuentran sus experiencias funcionales. Entonces, mientras más armonicen dichos antecedentes con los requerimientos y características de la compañía, las probabilidades de éxito se incrementarán sustancialmente.

ANTECEDENTES FUNCIONALES DE LOS ALTOS DIRECTIVOS.

En lo relativo a este punto, no existe evidencia respecto a cuál es la función mayormente "proveedora" de cuadros para el trabajo directivo al más alto nivel. Empero, vinculando este punto con el referido al campo de estudio de los altos directivos y, habiendo encontrado que la mayoría de ellos poseen estudios en ingeniería, es posible asumir que el antecedente funcional de los altos ejecutivos se encuentra en el área de producción, por ser éste su campo más natural de operación. Ello es igualmente congruente con lo mencionado líneas arriba respecto a la mayor importancia que tradicionalmente los empresarios han

brindado a las actividades vinculadas con la elaboración de productos.

Más que aportar información respecto a la función que representa una mayor probabilidad para que su responsable ascienda a la posición superior, lo que la literatura administrativa sí revela es la conveniencia de que, quien ocupe dicha posición cuente con antecedentes en aquella función que es crítica para el éxito del negocio, ya que *"...algunas áreas funcionales son sujetas a variar en importancia entre las diferentes industrias..."*⁴⁵ y, evidentemente, cada empresa en particular debe conocer qué función ejerce una mayor influencia en sus resultados. Este asunto ya fue ilustrado tomando como referencia el caso de los directores con antecedentes en funciones orientadas externa o internamente y, además, está fuertemente relacionado con la selección de personal con base en las competencias que aportan valor estratégico a la organización.

Para aquellas empresas que operan con estrategias de horizonte temporal largo, por ejemplo, es poco recomendable que los esfuerzos colectivos sean encabezados por un director general con antecedentes funcionales en finanzas o contabilidad; dado el conocido énfasis de dichas funciones en el corto plazo.

Por otra parte, la experiencia interfuncional e, inclusive, interempresarial, se ha planteado como crítica para el buen desempeño de un director general, ya que la *"heterogeneidad (funcional) produce una multitud de perspectivas, mayor creatividad e incrementa la capacidad para procesar información..."*⁴⁶

El triunfo de la diversidad sobre la uniformidad significa un fuerte revés para los directivos que imaginaron niveles crecientes de especialización y tal situación se ha constituido en un obstáculo importante para su ascenso a una posición superior. Por el contrario, el ejecutivo con una carrera gerencial en diferentes funciones cuenta con mayores elementos para comprender a la empresa como un todo, para asimilar los diferentes paradigmas de las diferentes áreas y para comprender y armonizar distintos puntos de vista e intereses al interior de la firma.

⁴³ Citado por GUNZ... op. cit.

⁴⁴ Idem

⁴⁵ FORBES...op. cit.

⁴⁶ BURKE...op. cit.

En la lógica anterior, muchas empresas proyectan con suficiente antelación los eventos sucesorios al más alto nivel y para ello identifican a aquellos administradores de nivel medio o de supervisión que manifiestan potencialidades y proceden a ubicarlos en diferentes áreas funcionales a su interior, a efecto de que cuenten con un conocimiento completo del negocio. Es decir, *"...las firmas tienden a usar los movimientos interfuncionales para que los empleados con alto potencial lleguen a ser familiares con varias áreas funcionales en la firma, a la vez que son impulsados hacia altas posiciones de dirección..."*⁴⁷ Esto está, igualmente en armonía con lo planteado por Allred (1996)⁴⁸, quien sostiene que uno de los cinco elementos en que estarán basadas las carreras gerenciales del futuro será la experiencia interfuncional.

Para finalizar este apartado es pertinente subrayar dos cosas: Primero, el antecedente funcional más apropiado para cada gerente general será aquél que sea crítico para el éxito de la empresa y; segundo, no obstante que el administrador posea antecedentes en un área funcional crucial para el éxito de la organización, ésta necesita un administrador general con antecedentes funcionales diversos, más que un administrador superespecializado.

CONCLUSIONES

A partir de la presente discusión teórica es posible concluir lo siguiente:

Toda empresa debe identificar sus áreas críticas de éxito y, con base en ello, establecer las características deseables de su director general. ¹ WIERSEMA, Margarethe y Karen Bantel. *"Top Management Team Demography and Corporate Strategy Change."* Academy of management journal, mar. 1992, vol. 35, #1

Además, la estrategia que la empresa necesite implementar en un momento específico de su desarrollo, también deberá ser tomada en consideración, dado que los antecedentes de los

directivos influyen el tipo de estrategias que ellos seleccionan.

Cuando debido a factores diversos que la empresa no pueda controlar, el director en funciones no posea los antecedentes más apropiados para que ella cumpla con sus objetivos estratégicos, ésta debe diseñar programas rigurosos de capacitación gerencial que suplan hasta donde sea posible las deficiencias formativas del director.

Asimismo, las consideraciones respecto a los antecedentes de los directivos y sus efectos sobre el desempeño organizacional, deben ser asimiladas con las salvedades de cada caso y con la condición *ceteris paribus*, es decir, asumiendo que el resto de variables que impactan el desempeño de la firma permanecen inmutables.

Además, para una mejor comprensión de las proposiciones contenidas en el presente trabajo, ellas deben ser inscritas en una perspectiva integral del negocio. Por ejemplo, de nada sirve tener un director general con el mejor perfil si carece de autoridad para efectuar transformaciones de fondo y si la normatividad organizacional es abrumadora. De hecho, la mayoría de problemas que enfrentan las organizaciones de diferente tipo tiene su origen en un enfoque absolutista y reduccionista de la administración. Se cree ingenuamente que una sola medicina basta para aliviar el conjunto de males del organismo social.

Por último, los antecedentes educativos y funcionales son sólo un componente de los perfiles. Existen ingredientes adicionales que deben ser incluidos al momento de hacer una evaluación rigurosa del mejor candidato a un puesto superior. Variables como cultura general, actitud ante los problemas, concepción del mundo y sensibilidad humana desarrollada, pueden llegar a ejercer una mayor influencia que otros factores supuestamente más objetivos.

Correo electrónico: julpv@uas.uasnet.mx

⁴⁷ DERR et al. Citado por BURKE...op. cit.

⁴⁸ ALLRED, Brent B. Et al. *"Characteristics of Managerial Careers in the 21st Century."* Academy of management executive, vol. 10, # 4, 1999, pp. 17-27

