

# Mercados y Negocios (1665-7039)

Vol. 1, Núm. 36 (2017)

## **Liderazgo estratégico en los mandos medios de la Comisión Federal de Electricidad**

*Strategic Leadership in the Middle Management of the Federal Electricity Commission*

Miguel Cruz Vázquez

Universidad Popular del Estado de Puebla (México)

miguel.cruz@upaep.mx

Miguel Ángel Lezama Torres

Universidad Popular del Estado de Puebla (México)

malezatupaep@gmail.com

Beatriz Pico González

Universidad Popular del Estado de Puebla (México)

beatriz.pico@upaep.mx

Recepción: enero, 2017

Aceptación: marzo, 2017

### **RESUMEN**

Se busca identificar y clasificar las prácticas de liderazgo estratégico que aplican los mandos medios de la Comisión Federal de Electricidad. La metodología utilizada para la identificación y clasificación de dichas prácticas fue el diseño y la aplicación de una encuesta a una muestra de 120 trabajadores activos de mandos medios ubicados en las distintas divisiones de distribución de la CFE de todo el país y la utilización del método estadístico de componentes principales. Los resultados muestran que la mayoría de estos servidores públicos aplican prácticas de liderazgo estratégico en sus actividades diarias, principalmente de tipo personal; en segundo lugar de tipo interpersonal o grupal y en tercer lugar aquellas relacionadas con la situación o el escenario.

Palabras clave: liderazgo estratégico, mandos medios, componentes principales.

Código Jel: M12

**ABSTRACT**

Facing the challenge represented by Mexican energy reform, we look for to identify and to sort out the strategic leadership practices which are applied by the middle managers of the Federal Electricity Commission (CFE), organization that is undergoing a transformation from parastatal to state owned production company and the need of a flexible and customer oriented leadership. The methodology used to identify and to sort out the leadership practice were the survey design and the application of this to a sample of 120 middle management employed workers located in the different divisions distribution of the CFE throughout the country and the use of the statistic method of principal components. The results show that most of the surveyed public servers apply strategic leadership practices in their daily activities, mainly personal practices; in second place interpersonal or group practices, and in third place situation/setting practices.

Key words: Strategic Leadership, Middle Managers, Principal Components.

## INTRODUCCIÓN

La Comisión Federal de Electricidad (CFE) enfrenta importantes retos en la actualidad derivados tanto de la reforma energética que impulsa el actual gobierno, como del desafiante contexto mundial caracterizado por incertidumbre, complejidad, turbulencia y acendrada competencia, en el cual para poder competir adecuadamente, requiere entre otras cosas que sus procesos de dirección y de competencia en liderazgo sean acordes con el enfoque de orientación al cliente y flexibilidad que reclaman los nuevos tiempos.

Ante tal situación, se debe señalar que desde fines de los 80 e inicios de los 90, poco antes del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, la CFE ha impulsado a su capital humano en la filosofía de liderazgo empresarial a través de las corrientes de calidad, así como de la certificación aplicada a la formación de personal, a los procesos productivos y de servicios, de acuerdo a los estilos de dirección y administración organizacional que se daban de manera regionalizada. Así, a través de cada una de las cinco regiones de generación, ocho regiones de transmisión y dieciséis divisiones de distribución, eran representadas cada una de las 29 regiones de la CFE como una unidad estratégica de negocios (UEN), con información operativa reportada a la superioridad prácticamente al día.

Desde entonces, las 16 divisiones de distribución en el país, dónde se ubican las Subgerencias de Planeación objeto de este estudio, se han encontrado en constante competencia de Desarrollo y Evaluación de Objetivos (DEVO), información y resultados que se registran mes a mes y que se ocupan para calificar dos veces por año a las mejores del país, en sus treinta principales indicadores de gestión y de productividad. Las divisiones buscan colocarse en los primeros tres lugares, ya que solo estas se hacen merecedoras de un reconocimiento de productividad. Asimismo, cada gerencia divisional en su ámbito de autonomía tiene la flexibilidad de implementar nuevas estrategias de dirección y administración operacional para formar y actualizar a su capital humano de manera continua, en adición al Sistema Institucional de Capacitación (SIC), establecido para cumplir con lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo de brindar capacitación personal y profesional a sus trabajadores.

Asimismo, cada área de la CFE a través de su capital humano elabora su Programa Anual de Capacitación para integrarlo al Sistema Institucional de Capacitación (SIC) que incluye a partir de la presente década el Programa Escuela de Líderes, cuyo objetivo es formar y certificar en competencias de liderazgo, a los actuales directivos, así como a los posibles candidatos a sucederlos en dichos puestos, basados en el modelo de evaluación del desempeño denominado Modelo de Dirección de Competitividad Sostenible (MDCS). Todo ello va dirigido a elevar la competitividad de esta empresa pública que transita de empresa paraestatal a empresa productiva del Estado (EPE), dentro de la reforma energética anunciada el 20 de diciembre de 2013 en el Diario Oficial de la Federación (DOF) y formalizada e impulsada por el Gobierno Federal. Hasta el mes de octubre de 2014, en número de empleados de la organización era de 70,775 trabajadores activos, permanentes, temporales como eventuales, y por otro lado 41,604 jubilados (CFE, 2016<sup>1</sup>).

En tales circunstancias se hace necesario analizar las prácticas de dirección estratégica del capital humano de la CFE para determinar si el tipo de liderazgo practicado ella es acorde con el enfoque de orientación al cliente y flexibilidad estratégica que requieren las nuevas circunstancias. Por ello, el propósito esencial de este trabajo es identificar las principales prácticas del liderazgo estratégico aplicadas en un organismo público como la Comisión Federal de Electricidad (CFE), que tiene más de 75 años de existencia, siendo la organización del sector eléctrico más grande de Latinoamérica y una de las mayores en el mundo, así como una de las empresas más importantes para la economía nacional debido a que suministra el servicio de electricidad para todos los mexicanos (CFE, 2016). Con ese fin se aplicó una encuesta para determinar si se practica el modelo estratégico moderno de liderazgo sugerido por Vargas y Guillén (2005) y se utilizó el método estadístico de componentes principales para clasificar las características de las competencias en liderazgo practicadas por dichos servidores públicos. Para ello se trabajó con una muestra de 120 trabajadores en activo que forman parte de los mandos medios de las Subgerencias de Planeación conformadas hasta inicios de 2014.

Este estudio es importante porque trata de contribuir y entender si el capital humano de esta empresa pública, está adaptándose en materia de competencias de liderazgo a los ambientes actuales de incertidumbre, complejidad, globalización y desarrollo tecnológico, así como a los intentos de modernización administrativa impulsado por el gobierno federal a través de la reforma energética.

## 1. DESARROLLO

Existe cierto consenso en la literatura de que mediante el liderazgo estratégico, la planeación estratégica se orienta a mejorar los procesos de las organizaciones y por ende a incrementar la competitividad de estas en el mercado (Worden, 2003) y que el liderazgo estratégico efectivo consiste en la formulación y articulación de una visión que representa la incorporación de los objetivos estratégicos, indispensable para que las probabilidades de evolución de una organización hacia los niveles superiores de desempeño se eleven en un entorno competitivo (Ireland y Hitt, 1999).

En la acepción dominante de liderazgo estratégico, de acuerdo con Bass (2007) y Wilson (1996) el liderazgo estratégico es la habilidad de influir en otros para que voluntariamente se tomen decisiones constantemente con el propósito de aumentar la viabilidad a largo plazo de la organización y que al mismo tiempo se mantenga la estabilidad financiera de corto plazo, asimismo, poner de manifiesto las pautas, directrices, significados, propósitos y metas de las organizaciones; mientras que para Nicholls (1994), el liderazgo estratégico es una competencia de las organizaciones que se enfoca en la entrega de valor a los clientes; e inclusive otros como Rowe (2001) postulan que el liderazgo estratégico es la ideología de la organización, la identidad, la misión, la visión, vistas desde el macroentorno para diferenciar sus competencias básicas; en tanto que para Worden (2003) el liderazgo estratégico es una competencia intangible que puede originar un diferencial de capacidad central de una organización porque está orientada a mejorar los procesos de las organizaciones y por tanto su competitividad; y para Nancy y otros. (2000) cuando una organización busca un cambio en su estrategia, también busca a líderes capaces de asumir dichos cambios.

Otros estudiosos, entre ellos Vargas y Guillén (2005), consideran que en el contexto actual de globalización, el liderazgo estratégico se encuentra en proceso de transición de paradigmas sobre el papel que deben desempeñar los líderes en las organizaciones, del modelo estratégico tradicional al modelo estratégico moderno. Estos autores mencionan que el modelo estratégico clásico de liderazgo se fundamenta en la correcta correspondencia entre las competencias internas de la organización, las estructuras organizacionales que dan soporte a los comportamientos individuales y los procesos de operación basados en tecnologías tradicionales que provienen del enfoque mecanicista de la dirección en una organización considerada como un sistema cerrado

y con procesos estáticos para la toma de decisiones y el liderazgo. En contraste, señalan que el modelo estratégico moderno corresponde a la era de turbulencia que experimenta el medio ambiente competitivo y que ha ocasionado mayor complejidad e incertidumbre en la dirección estratégica de las organizaciones, por lo que hoy la formulación de la estrategia ya no solo es tarea exclusiva de la alta gerencia, sino que puede influir sobre ella el resto del capital humano de la organización, además de que la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles se basa sobre todo en el conocimiento que está interiorizado en todos los miembros de la organización (Vargas y Guillén, 2005).

Estos autores refieren que a partir de la década de los setenta del siglo XX se han acelerado los procesos de organización estratégica de las organizaciones debido a los cambios en el medio ambiente organizacional, principalmente los relacionados con la emergencia e intensificación de las Tecnologías de la Información y el Conocimiento (TIC) y el aceleramiento de los procesos de globalización económica, que dan lugar a un ambiente de altos niveles de competitividad. Agregan que este nuevo ambiente, caracterizado por la incorporación de altos niveles de complejidad e incertidumbre, ha modificado las prácticas de liderazgo clásicas en las organizaciones, acelerando la evolución de los procesos de transformación estratégica de las mismas. Por ello, afirman que las organizaciones del nuevo milenio requieren un líder coordinador de equipo, que reconozca que para transformar las pesadas organizaciones burocráticas en organizaciones de aprendizaje, se debe considerar que están formadas por comunidades de individuos y no por conjuntos de recursos humanos, para las cuales la alta dirección debe diseñar el cambio estratégico.

Para resumir la transición que describen estos autores del modelo de liderazgo estratégico clásico al modelo de liderazgo estratégico moderno, se presenta en la tabla 1 la comparación de las 14 características de ambos modelos de liderazgo; asimismo, se muestran las prácticas de liderazgo correspondientes a cada una de las características de los modelos de liderazgo estratégico considerados. Otros autores como Trezza (2013) consideran que el análisis del concepto de liderazgo exige preguntarse antes si los líderes nacen o se hacen, cuestión que ha despertado mucho debate, aunque menciona que existe actualmente un reconocimiento común de que los líderes exitosos se hacen. Más específicamente, señala en concordancia con Harry Laver y Jefferey Matthews (2008), que “las habilidades de liderazgo son aprendidas y desarrolladas en el curso de la vida de un individuo a través de la educación, la

tutoría y la experiencia”. Comenta también que aunque todavía permanece un pequeño debate al respecto, es necesario considerar que algunos rasgos y características de la personalidad hacen posible el crecimiento y la aplicación del liderazgo, por lo que éste puede llegar naturalmente para algunos, mientras que otros tienen que trabajar muy duro para conseguirlo; aunque concluye que los mejores líderes son exitosos porque practican el liderazgo, mejoran sus habilidades y se comprometen en el ejercicio de estas (Trezza, 2013).

Tabla 1

Transición del modelo estratégico clásico al modelo estratégico moderno de liderazgo y las prácticas del liderazgo estratégico moderno

	<b>Modelo estratégico clásico</b>	<b>Modelo estratégico moderno</b>	<b>Prácticas de Liderazgo</b>
1	Prácticas actuales	Prácticas visionarias	Desempeño visionario
2	Orientado al producto	Orientado al proceso y al prospecto	Orientado al proceso y al cliente
3	Estoico y confidente	Confidente pero sin arrogancia	Promueve confianza y compromiso
4	Busca adquirir conocimientos	Busca adquirir y capitalizar los conocimientos	Capitaliza conocimientos
5	Guía la creatividad de la gente	Busca liberar y nutrir la creatividad de las personas	Fomenta creatividad
6	Flujos de trabajo determinados por las jerarquías	Flujos de trabajo influenciados por las relaciones	Impulsa la productividad
7	Articula la importancia de la integridad	Determina la importancia de la integridad por las acciones	Valora la congruencia
8	Demanda respeto	Voluntad para ganar respeto	Favorece el respeto Mutuo
9	Tolera la diversidad	Busca la diversidad	Capitaliza la diversidad
10	Reacción al cambio del medio ambiente	Actúa para anticipar el cambio ambiental	Anticipa los cambios
11	Sirve como el gran líder	Sirve como líder y como un gran miembro del grupo	Dirige e integra equipos de trabajo
12	Ve a los empleados como recursos	Ve a los colaboradores de la organización como un recurso crítico	Reconoce la colaboración
13	Opera a través de un estado mental doméstico	Opera a través de un estado mental global	Opera globalmente
14	Invierte en la formación de capital humano	Invierte en la continuidad del desarrollo de los colaboradores	Fomenta el capital humano

Fuente: elaboración propia con base en Vargas y Guillén (2005).

Otra distinción importante que hace este autor es entre el desarrollo de líderes y el desarrollo de liderazgos, recapitulando que los teóricos y los consultores de manera similar sugieren que los programas de liderazgo más efectivos buscan conseguir y mejorar tanto las prácticas individuales como las relacionales, aunque de manera más general las teorías dominantes se concentran en las prácticas relacionadas con alguna de tres categorías: el líder, el grupo y la situación o entorno (Trezza, 2013).

Acerca de la teoría del desarrollo de líderes individuales, menciona su enfocamiento en la construcción de conocimientos, habilidades y capacidad intelectual individuales para mejorar el capital humano y que a menudo se dirige a desarrollar líderes en papeles de liderazgo formal, lo que incluye la conciencia emocional, el auto-control y la automotivación, y argumenta que el liderazgo es el resultado de algunas cualidades y características innatas e intrínsecas residentes dentro del propio líder. Agrega que en 2005, una revista de negocios de la educación publicó un artículo titulado “What Makes Leaders Great” de Tricia Bisoux, en el que identifica algunas características comunes de excelentes líderes: auto-conocimiento, convicción personal, valor, creatividad, capacidad para inspirar, capacidad para escuchar, capacidad para innovar, deseo de experimentar y disposición para reflexionar (Trezza, 2013).

104

Este mismo autor comenta que en cambio, la teoría del desarrollo de liderazgos se enfoca en el mejoramiento del capital social y se concentra en el desarrollo de las habilidades interpersonales que incluyen el conocimiento social o empatía y las habilidades sociales como la colaboración y la cooperación, enfatizando la interacción entre el individuo y el entorno social y organizacional. Esta teoría se enfoca en lo que el líder hace y no en lo que es y examina la conducta del líder y la dinámica del grupo. Algunas características reconocidas en esta teoría incluyen la habilidad para tener y mostrar una visión, tener sentido estratégico, tener la capacidad de comunicar la visión y la estrategia así como tener la capacidad de inspirar y motivar (Trezza, 2013).

En cuanto a las teorías que se enfocan en la situación o el entorno, señala que estas giran alrededor de la noción de que situaciones diferentes requieren diferentes comportamientos de liderazgo. Indica que una de las teorías más importantes de este tipo evalúa la efectividad del liderazgo de acuerdo con tres componentes en una situación dada: 1) relaciones líder-miembro, 2) estructura de las tareas, 3) posición de poder, en la que las primeras capturan el grado en que los miembros del grupo confían

y son empáticos con el líder; la segunda se enfoca en cuatro aspectos: i) la claridad de los requisitos del empleo, ii) los diferentes modos de realizar el empleo, iii) la verificabilidad de los resultados del trabajo y iv) la especificidad respecto de un resultado óptimo del trabajo; mientras que la tercera se refiere al grado del líder dentro de la autoridad formal para dirigir, evaluar, recompensar y castigar a los miembros del grupo. El resultado del modelo sugiere que diferentes estilos y conductas de liderazgo son más adecuadas para ciertas combinaciones de estos componentes y por tanto incrementan la eficacia del liderazgo. Sus promotores postulan que no es significativo hablar de un líder eficaz o de un líder ineficaz, sino de un líder que tiende a ser eficaz en una situación e ineficaz en otra (Trezza, 2013).

También, se revisaron algunos estudios similares al nuestro, particularmente aquellos que buscan afianzar la importancia del liderazgo estratégico ya sea individual o colaborativo, como eje central de la competitividad, la innovación, la supervivencia y la satisfacción laboral en las empresas. Entre estos trabajos se encuentra el de Rowe (2001), para quien uno de los elementos más trascendentales del liderazgo estratégico es la influencia de este sobre los empleados para que voluntariamente formulen decisiones con el fin de afianzar a las organizaciones, así como su impacto para que el aspecto colaborativo tome relevancia. Este autor (Rowe, 2001) demuestra en su trabajo que el liderazgo estratégico mejora el proceso de creación de riqueza, a diferencia de un liderazgo meramente administrativo que conduce a rendimientos del capital promedio en el mejor de los casos y en la mayoría de los casos a rendimientos por debajo del promedio así como a la destrucción de riqueza, mientras que los líderes estratégicos conducen a rendimientos de capital por arriba del promedio y a la creación de riqueza para empleados, clientes, proveedores y accionistas.

Elenkov y otros (2005), demuestran la relación entre el liderazgo estratégico y la influencia innovadora de los directivos, así como el efecto moderador de la antigüedad heterogénea del equipo de la alta gerencia sobre esa relación. Utilizando datos de seis países que comprenden tres culturas sociales descubren que el comportamiento del liderazgo estratégico tiene fuerte relación positiva con la influencia del directivo en las innovaciones tanto en el mercado de productos como administrativas. Asimismo, encuentran que la diversidad de la antigüedad de los directivos modera la relación del comportamiento del liderazgo estratégico con la influencia de la innovación de los directivos para ambos tipos de innovación, mientras que la cultura social modera esa relación solo en el caso de las innovaciones administrativas.

Zúñiga-Vicente y Vicente-Lorente (2006) obtuvieron resultados que confirman el efecto significativo y positivo de un cambio estratégico sobre la probabilidad de supervivencia de las organizaciones en una población de firmas que han sufrido transformaciones radicales en su entorno, en este caso la población de bancos españoles en el período 1983-1997. Para ello, prueban dos hipótesis rivales que son el resultado de dos perspectivas teóricas acerca de las consecuencias del cambio estratégico, por un lado la visión adaptación y por otro el enfoque ecológico. Mientras que la primera supone que el cambio estratégico tiene un efecto positivo sobre la probabilidad de supervivencia de la organización, en el enfoque ecológico se argumenta frecuentemente que los intentos de reorganización en general y el cambio estratégico en particular tienden a asociarse con un incremento en la probabilidad de extinción de la organización. En su metodología incluye dos importantes innovaciones; por un lado la definición y medición de cambio tecnológico usando un nuevo algoritmo de cluster, el MCLUST; y por otro el control de la heterogeneidad no observable usando modelos de datos panel para regresiones probit. También encuentran que los bancos con el más alto índice de supervivencia son aquellos que se han enfocado en actividades donde encuentran una sólida posición competitiva y que están interesados constantemente en la innovación así como en la oferta de nuevos productos financieros para sus clientes.

Jean Louis (2001) extrae cinco estudios de caso en organizaciones de cuidado de la salud para desarrollar una teoría del proceso de cambio estratégico en escenarios plurales caracterizados por poderes difusos y objetivos divergentes. Para alcanzar el cambio estratégico señalan que es crítica la creación de un grupo de liderazgo colectivo, en el cual los miembros juegan papeles complementarios, pero que sin embargo tal liderazgo colectivo es frágil. Por ello, identifican tres niveles de acoplamiento: entre líderes, organizaciones y entornos, que necesitan ser movilizados para permitir el cambio y puesto que es difícil mantener el acoplamiento en todos los niveles al mismo tiempo, el cambio tiende a proceder esporádicamente, conducido por los efectos de las acciones de los líderes en sus posiciones políticas. Duserick y otros (2007) realizaron un estudio en el distrito escolar del estado de Nueva York donde se implementó una encuesta para medir el nivel de satisfacción laboral, en el cual hallan una relación e impacto del liderazgo estratégico sólido con la satisfacción laboral de los colaboradores del distrito escolar. Este estudio demostró cómo las

actitudes y percepciones de los colaboradores del distrito escolar fueron acentuadas mediante un liderazgo estratégico sólido por parte de los supervisores.

Lopera (2012), caracterizó y analizó los diferentes estilos de liderazgo existentes en las empresas públicas de Medellín, Colombia; usando una metodología cualitativa basada en la observación y entrevistas a informantes clave, obteniendo datos acerca de los directivos de estas empresas y la existencia o no de un estilo de liderazgo definido. Su hipótesis era que los estilos de liderazgo actuales en las empresas del sector público de dicha ciudad, generan un impacto en la gestión de la organización. Entre sus resultados encontró: a) la ausencia de un estilo de liderazgo definido ya que los procesos y orientaciones con las que se han construido estas organizaciones varían según la sensibilidad y la percepción del director en turno; b) la preferencia de los entrevistados por líderes motivadores, carismáticos y coherentes y no jefes tradicionales; c) la no utilización de los estilos de liderazgo democrático y Laissez-Faire por los gerentes de estas empresas; d) la aplicación de un liderazgo más enfocado a las tareas y no a las personas, es decir, preocupado más por el cumplimiento de las tareas asignadas a los empleados que por los beneficios y la satisfacción en el trabajo de los mismos; e) la aplicación de un estilo de liderazgo de corte autocrático sin flexibilidad, en el que las decisiones se toman desde arriba sin consultar a los empleados, lo que ocasiona que las nuevas ideas no salgan a la luz; f) la aceptación de la hipótesis de que los estilos de liderazgo aplicados actualmente generan un impacto en la gestión ya que si el estilo del líder cambia, automáticamente cambia el clima de las empresas.

Se puede concluir de la revisión de la literatura que existe un amplio consenso acerca de la importancia del liderazgo estratégico para las empresas y las organizaciones en general, debido a que el entorno actual tiene mayor competencia, complejidad, incertidumbre y turbulencia, aunque también existe la advertencia de que el atributo del liderazgo no es garantía de éxito, pues los líderes son eficaces en unas situaciones y períodos e ineficaces en otros, pudiendo conducir a las organizaciones tanto a resultados excelentes como desastrosos (William y Clements, 1999; Guzmán, 2007; Ireland y Hitt, 1999).

## 2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La metodología utilizada en este trabajo con el fin de identificar las prácticas de liderazgo estratégico aplicadas por los mandos medios de la CFE retoma las teorías de liderazgo estratégico señaladas en (Trezza, 2013), que se concentran en alguna de las tres categorías de liderazgo siguientes: el líder, el grupo y la situación o entorno. También retoma la idea planteada en Vargas y Guillén (2005) acerca de la transición del modelo de liderazgo estratégico clásico al modelo de liderazgo estratégico moderno. Para ello se aplicó una encuesta a 120 de un total de 130 trabajadores activos de mandos medios adscritos a las diferentes Subgerencias de Planeación, dependientes de las 16 Gerencias Divisionales de Distribución ubicadas en todo el país. La encuesta se compuso de catorce bloques correspondientes a cada una de las prácticas del modelo de liderazgo estratégico moderno planteadas por Vargas y Guillén (2005) y compuestos de cinco preguntas cada uno para medir cada una de dichas prácticas, mismos que se presentan en la tabla 2 al igual que las preguntas de cada bloque.

Tabla 2  
Prácticas del liderazgo estratégico y preguntas de la encuesta para medirlas

Prácticas	Preguntas del cuestionario con las que se midieron las prácticas
<b>Desempeño visionario</b>	1.- ¿Considera que se ha dado mayor interés al desarrollo del capital humano? 2.- ¿Su líder abre el diálogo para dar sentido al propósito o visión de la organización? 3.- ¿En su área se definen y aplican las competencias centrales de la organización? 4.- ¿El líder de su área propone estrategias visionarias? 5.- ¿En su área, el líder propone estrategias para tratar asuntos de la organización?
<b>Orientado al proceso y al cliente</b>	6.- ¿Usted considera ser parte de la actualización y desarrollo de su organización? 7.- ¿Existe la construcción social e interacción entre los procesos de su empresa? 8.- ¿En su trabajo, considera un clima organizacional flexible? 9.- ¿Se ha logrado avanzar en nuevas tecnologías efectivas para sus procesos? 10.- ¿En su proceso, cuando se presentan situaciones diferentes determinadas por las contingencias, se adaptan al cambio sin problema?
<b>Promueve confianza y compromiso</b>	11. ¿Está de acuerdo o satisfecho con el superior inmediato? 12. ¿Sus actividades en el trabajo proporcionan valor al departamento? 13. ¿En las relaciones interpersonales, se usan prácticas de escucha, diálogo, trabajo en equipo y técnicas de relaciones públicas? 14. ¿Usted percibe que ha mejorado la comunicación de su entorno laboral? 15. En la globalización actual, ¿Considera a su organización para que siga existiendo en el futuro?
<b>Capitaliza conocimientos</b>	16. ¿Está usted considerado en un mecanismo de aprendizaje? 17. ¿En su área, se facilita el aprendizaje y la adquisición de conocimientos? 18. ¿La experiencia y conocimiento individual se comparte con el grupo? 19. ¿En su trabajo, se administra la adquisición del conocimiento? 20. ¿En reuniones periódicas de trabajo, se tiene establecido un segmento para tocar temas de cultura general y corporativa?
<b>Fomenta la creatividad</b>	21. ¿Realiza su trabajo dentro de la ética profesional y del código de conducta de la institución? 22. ¿Su superior guía el comportamiento creativo y las relaciones hacia el logro de objetivos de eficiencia y eficacia? 23. ¿Su empresa, cuenta con un proceso continuo de innovación para buscar ventajas competitivas sostenibles basadas en el conocimiento? 24. ¿Se busca y explota información de manera creativa para la innovación? 25. ¿Con su experiencia, se da idea para innovar actividades que faciliten su trabajo?

Prácticas	Preguntas del cuestionario con las que se midieron las prácticas
<b>Impulsa la productividad</b>	26. ¿Realiza y entrega su trabajo en tiempo y forma a la superioridad? 27. ¿Su equipo laboral influye positivamente para dar continuidad al flujo de trabajo de su empresa? 28. ¿Considera que el ambiente global competitivo de la organización, ha acelerado la evolución de sus procesos de transformación estratégica? 29. Cuando el trabajo lo amerita, ¿Se delega la autoridad y se asume la proporción de responsabilidad? 30. ¿En su centro de trabajo, se respetan las creencias, comportamientos y valores de los demás?
<b>Valora la congruencia</b>	31. ¿Para dar seguimiento a sus compromisos, su superior puede mostrar sus resultados en tiempo y forma? 32. ¿Existe compromiso del grupo cuando las facultades y responsabilidades son delegadas? 33. ¿En su centro de trabajo las tareas o actividades están siendo equitativas? 34. Considera que los objetivos y metas del área, ¿Son congruentes con las acciones y prácticas de su proceso para llegar a los resultados planeados? 35. ¿Considera que su superior está respondiendo a las demandas impuestas por las nuevas condiciones administrativas, económicas y sociales?
<b>Favorece el respeto M mutuo</b>	36. ¿Usted se encuentra al tanto de los cambios normativos que debe considerar en los proyectos para su debida implantación y seguimiento? 37. ¿Su jefe inmediato asiste a eventos de capacitación y desarrollo? 38. ¿Su institución realiza eventos para modificar actitudes, en favor de una mejor cultura organizacional? 39. ¿En la interacción laboral, cuando las cosas salen de control predomina la prudencia y el respeto? 40. ¿El responsable de su centro de trabajo está al tanto de la buena imagen y relaciones con la comunidad?
<b>Capitaliza la diversidad</b>	41. ¿Tiene claros los objetivos de su departamento o área? 42. ¿En la diversidad laboral, han solicitado habilidades o competencias específicas que se requieren en su área? 43. ¿En entornos de alta diversidad o complejidad, el tipo de liderazgo en su área funciona favorablemente? 44. ¿La diversidad de género influye favorablemente en los resultados de la organización? 45. ¿La diferencia de edades de los integrantes de su área, no influye su adaptabilidad ni el conflicto del equipo?
<b>Anticipa los cambios</b>	46. ¿Le agrada tener participación en la toma de decisiones para enfrentar algún cambio? 47. Su equipo de trabajo, ¿Considera que su organización está creando estrategias para permanecer en el medio? 48. ¿Se ejerce un liderazgo para construir flexibilidad estratégica en el nuevo ambiente competitivo? 49. Hacia el exterior, ¿La organización ejerce el poder en sus relaciones con otros actores del medio ambiente, con los cuales negociar para que no incidan en sus desempeños laborales? 50. ¿Su institución se encuentra inscrito en algún programa de responsabilidad social?
<b>Dirige integra equipos de trabajo</b>	51. ¿Se tiene el conocimiento para tomar decisiones que van de una alta certidumbre a una alta incertidumbre? 52. Por necesidades del trabajo su jefe(a) se tiene que integrar a trabajar en equipo, ¿Considera que se integra como un gran miembro del grupo? 53. Su líder, ¿Influye en las personas en sus patrones de comportamiento? (responsivo). 54. Su autoridad, ¿Influye en las personas de la estructura sistémica? (generativo). 55. Su superior, ¿Influye en los procesos o eventos de las personas? (reactivo).
<b>Reconoce la colaboración</b>	56. ¿Participa actualmente en eventos para su desarrollo personal? 57. Su inmediato superior, ¿Sugiere estrategias visionarias que sustenta con su juicio y sentido común? 58. Su autoridad, ¿Interacciona en procesos de cooperación con externos, para un fin institucional y social? 59. ¿El Plan de Capacitación y Desarrollo de su empresa, es acorde a la realidad actual? 60. ¿Existen programas académicos para apoyar el desarrollo de grado y posgrado de los trabajadores?
<b>Opera globalmente</b>	61. ¿Considera que las estrategias dictadas e implantadas se están evaluando? 62.- Su líder, ¿Se integra en equipo e interacciona en procesos de negociación con externos, para unificar criterios? 63.- Su jefe, ¿Propone estrategias visionarias que respalde con su experiencia? 64.- Su superior, ¿Interacciona en procesos de conflicto con externos, para un propósito común? 65. Su inmediata autoridad, ¿Plantea estrategias visionarias que define de su intuición?
<b>Fomenta el capital humano</b>	66. ¿Conoce usted cómo fue concebida su organización y qué estrategias se han implementado para permanecer en el medio o en el entorno? 67. ¿Sus compañeros consideran que se ha avanzado de una organización burocrática a una organización de aprendizaje? 68. ¿Las estrategias implementadas por su organización en apoyo al desarrollo de la comunidad y el medio ambiente, han permitido influenciar en una mejor cultura social? 69. ¿La organización da seguimiento a los planes de carrera de sus colaboradores? 70. ¿Su institución aplica nuevas tendencias de aprendizaje?

Fuente: elaboración propia con base en Vargas y Guillen (2004); Nohria y Khurana (2010).

Previamente a la aplicación de la encuesta se realizó una prueba piloto a una muestra compuesta por 30 directores, apoyos didácticos y supervisores de la Secretaría de Educación Pública (SEP) del Gobierno del Estado de Puebla, todos ellos en activo, lo que permitió ajustar instrucciones, modificar ítems imprecisos y corregir tiempos de respuesta. Para la medición de las variables en materia de liderazgo estratégico en las Subgerencias de Planeación de la CFE se empleó una escala de Likert que incluye las opciones de respuesta 1 (en desacuerdo), 2 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) y 3 (de acuerdo) en las preguntas del cuestionario. Con el propósito de verificar la validez del cuestionario se recopilieron algunas definiciones conceptuales de las prácticas del modelo de liderazgo estratégico moderno utilizadas en este estudio, existentes en estudios previos (Rodríguez y Pedraja, 2009), las cuales se presentan en la tabla 3.

Tabla 3

Definiciones conceptuales de las prácticas del liderazgo estratégico moderno de acuerdo con diversos autores

Prácticas	Definición conceptual de la práctica de acuerdo con otros autores
<b>Desempeño visionario</b>	Prácticas basadas en el conocimiento, la innovación, la mejora continua, el uso de activos intangibles como ventajas competitivas sostenibles (Vargas y Guillén, 2005; Mesiti, 2012). Es objetivo de los procesos de negociación en las empresas dar un sentido a través de la visión del futuro, y construirlo para sí mismo (Gioia y Chittipeddi, 1991).
<b>Orientado al proceso y al cliente</b>	Como motor de la economía los empresarios realizan un conjunto de funciones para alcanzar un nivel de éxito en las empresas, coordinar el proceso productivo, realizar pronósticos de las variables económicas, promover innovaciones, tomar riesgos en las finanzas, ejercer su autoridad y liderazgo motivando al personal (Campa y Setó, 2009). Los cambios de paradigmas clásico y moderno se vinculan en la evolución de procesos estratégicos como parte del insumo que van de una visión mecánica a una orgánica, de una estabilidad alta a una baja, de un nivel de incertidumbre moderado a uno alto, de un enfoque de control estricto a uno flexible y de un papel de líder jerárquico a uno de capital humano (Vargas y Guillén, 2005).
<b>Promueve la confianza y el compromiso</b>	Se requieren líderes que no miren desde arriba o desde un pedestal, que compartan los mismos valores e ilusiones que los colaboradores, dispuestos a comunicarse y convertirlos en protagonistas (Vilanova, 2013; Porter, 2008). El liderazgo basado en la jerarquía se sesga para provocar sumisión más que compromiso, por lo que se buscan líderes con dinámica mental, propositivos y con estrategias visionarias sustentadas en la experiencia, la intuición, el juicio y la sabiduría (Mintzberg, 2010).
<b>Capitaliza conocimientos</b>	Los procesos creadores de valor en las organizaciones proceden en gran parte del denominado capital intelectual, riqueza que no es visible ni tangible, pero que sin embargo existe aun cuando los estados económico-financieros no lo hayan evaluado y presentado con los principios convencionales de los estados contables (Bueno et al., 2003).
<b>Fomenta la creatividad</b>	La mayoría de las personas se ven inmersas en sus actividades al grado de saturarse y perder de vista la oportunidad de realizar sus tareas de manera diferente y la creatividad representa la ejecución de actividades similares de manera diferente a la competencia, lo cual se puede lograr con recursos en la creatividad e innovación por parte de la organización (Porter, 2008). La creatividad va más allá de la calidad y la mejora continua, al propiciar mentalidad y actitud de servicio, influirán en el desarrollo de sistemas y tecnologías, dadas las necesidades humanas para ser satisfechas (Rodríguez y Escobar, 1996). Elegir decisiones en función de objetivos y valores, con sus grados de incertidumbre, motivando la sensibilidad hacia áreas clave precursoras del futuro para entender un proceso de cambio (Miklos y Tello, 2012).

Prácticas	Definición conceptual de la práctica de acuerdo con otros autores
<b>Impulsa la productividad</b>	La manera de promover o manejar las relaciones en la organización, la motivación interna y el compromiso por parte de los colaboradores, podrá dar lugar a márgenes de productividad y calidad. Es difícil tratar de simplificar en una sola característica, captar la esencia en una palabra el impacto de las relaciones en los flujos de trabajo, sin embargo hay un elemento que tiene que ver con todo ello, que comprende el trato, las relaciones y la generosidad con las personas, por lo que al involucrarse en ello se ha propuesto la cualidad de magnanimidad en el líder (Holpp, 2003).
<b>Valora la congruencia</b>	Las organizaciones pueden verse como organizaciones políticas, en donde el poder del líder es otorgado por mérito. La ética de la personalidad es una función de las actitudes, conductas, habilidades y técnicas que hacen funcionar los procesos de la interacción humana (Covey, 1997). La ética de carácter se basa en la idea fundamental de que hay principios que gobiernan la efectividad humana, leyes naturales de la dimensión humana que son reales, constantes y que están ahí (Llano, 2004).
<b>Favorece el respeto mutuo</b>	El liderazgo ya no significa jerarquía y control rígido. Vivimos en la era de la descentralización del poder, en la que las funciones de liderazgo necesitan ser más compartidas, se busca el compromiso del grupo y la posibilidad de que los trabajadores recreen y desarrollen (empowerment) sus propias fuentes de autoridad al trabajar (Senge et al. 2000). Reconocer, establecer, proteger y fortalecer los derechos humanos en los ámbitos global, regional, nacional y local, así como el respeto a la dignidad de las personas y su derecho a la igualdad, impulsando a la comunidad internacional a reconocer y asumir su responsabilidad en la promoción, respeto y protección universal de los derechos humanos (Vega et al., 2012). Dada la diversidad del ser humano, se sugiere desarrollar el respeto a las creencias, actitudes y valores de los demás, lo que permitirá las bases para el trabajo en equipo (Diffenderffer, 2008).
<b>Capitaliza la diversidad</b>	En los 90 la diversidad influyó en el resultado de las organizaciones, en tres áreas: 1) La diversidad de género, 2) La heterogeneidad cultural y 3) Las dimensiones demográficas de diversidad (la edad o la educación). La diversidad como un constructo multidimensional, tiene efectos en las organizaciones mediante la dinámica de grupos, es una variable que incide en la relación diversidad-desempeño (Martin, Romero y Sánchez, 2006). La diversidad de capital humano se define como el conjunto de conocimientos, de habilidades, de destrezas, de valores y de características cognitivas (know-how). En contextos de alta diversidad, el liderazgo puede moderar efectos mediante la cohesión, el compromiso o la satisfacción (Herrscher, 2008).
<b>Anticipa los cambios</b>	Es la necesidad de identificar la forma en que ha sido concebida la organización, así como de crear estrategias para permanecer en el medio ambiente, en el que la evolución de los procesos estratégicos determina la posibilidad de tomar decisiones en ambientes que fluctúan de una alta certidumbre a una alta incertidumbre (Vargas y Guillén, 2005). El estratega del director genera estrategias que permiten a la organización sobrevivir en el medio ambiente competitivo, ya que la organización no se encuentra sola; surgiendo así la teoría del autor de la estrategia competitiva, quien contribuye al análisis de la firma de manera individual, así como inmersa dentro de un sector (medio ambiente), el cual permite a diversas organizaciones obtener diferentes niveles de desempeño (Porter, 2008).
<b>Dirige integra equipos de trabajo</b>	Las personas al dejar a un lado los problemas de personalidad o aspectos políticos, escuchan con la mente abierta y su propuesta de liderazgo puede obtener la atención apropiada. Con argumentos lógicos y eludiendo la presión emocional, se podrá apelar al sentido común que es elemental en las ideas (Caroselli, 2002). El ejercicio de un liderazgo es la piedra angular para construir la flexibilidad estratégica en un nuevo ambiente competitivo. Los grupos heterogéneos muestran niveles más reducidos de cohesión que los homogéneos, ya que las diferencias captadas llevan a los miembros del equipo a comparar que sus valores y actitudes no son compartidos por sus pares. De aquí surge nuevamente la diversidad y la importancia de que un líder perciba las diferencias y como miembro de un grupo tenga la habilidad, capacidad y flexibilidad de coordinar acciones para un fin común, (Martin, Romero y Sánchez, 2006),
<b>Reconoce la colaboración</b>	Por una parte, se dice que el personal es el activo más importante de las empresas y por ello se deben transformar las organizaciones burocráticas en organizaciones de aprendizaje, ya que estas se forman por comunidades de individuos y no por conjuntos de personas. Por otra parte, existe el mito del gran liderazgo, buscando figuras heroicas para salvarnos de empresas no competitivas, donde pudiera ser que el líder héroe es el factor crítico en sí mismo, desviando la atención del origen del problema y que la solución provenga de desarrollar la capacidad de liderazgo en toda la organización (Senge et al., 2000). El líder debe conseguir que los cambios sean más adaptables o aceptables para el personal pensando globalmente y actuando local o globalmente según el caso, tolerando la crítica,

Prácticas	Definición conceptual de la práctica de acuerdo con otros autores
	aprendiendo de la vida de quienes le rodean, utilizando técnicas de visualización, repitiendo y clarificando las instrucciones (Caroselli, 2002).
<b>Opera globalmente</b>	Las organizaciones como construcciones sociales, muestran la estructura de los mercados laborales, siendo inductores de la diversidad organizativa en el cambio social. La globalización hace coincidir a personas de diferentes naciones y culturas por la internacionalización de la actividad empresarial (Martin, Romero y Sánchez, 2006). Teorías, conceptos y referentes de trabajos gerenciales, se vuelven obsoletos o no consiguen adaptarse a los cambios dinámicos del mundo actual. Se requieren personas capaces de pensar estratégicamente, con sensibilidad, profundidad y mente inquisitiva, con perspectiva equilibrada que no sean especialistas en una sola materia, sino personas que solucionen problemas integrales, en áreas donde la experiencia es sólo una parte de la solución (Ohmae, 2007).
<b>Fomenta el capital humano</b>	Personas capaces de crear y comunicar una visión; volverse más hábiles para crear líderes, comunicar visiones, estrategias y facultar a los colaboradores –núcleo de la transformación. Facultar a la mayoría de los empleados, ya que, en caso contrario, la energía del personal para realizar el cambio yace adormecida, y la calidad como el conocimiento -oro invisible- permanece inútil en la mente de los colaboradores. Una cultura corporativa adaptable, que de valor al buen desempeño, apoye el liderazgo competente, estimule el trabajo en equipo y lleve al mínimo la burocracia e interdependencia (Kotter, 2005).

Fuente: elaboración propia con base en Vargas y Guillen (2004); Nohria y Khurana (2010).

En lo que corresponde a la Confiabilidad del cuestionario, esta fue medida a través del coeficiente de coherencia o consistencia interna denominado Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ), cuyo valor se calculó mediante el programa estadístico SPSS. El resultado obtenido en este trabajo es que la medición de cada una de las prácticas de liderazgo es estadísticamente confiable, debido a que los valores de alpha son relativamente cercanos a 1.00 (tabla 4).

Tabla 4  
Prueba de confiabilidad Alpha de Cronbach

Prácticas	Alpha de Cronbach
1. Desempeño Visionario.	0.778
2. Orientado al Proceso y al Cliente	0.790
3. Promueve Confianza y Compromiso	0.707
4. Capitaliza conocimientos	0.864
5. Fomenta Creatividad	0.684
6. Impulsa la productividad	0.798
7. Valora la Congruencia	0.845
8. Favorece el Respeto Mutuo	0.701
9. Capitaliza la Diversidad	0.741
10. Anticipa los Cambios	0.712
11. Dirige e Integra Equipos de Trabajo	0.778
12. Reconoce la Colaboración	0.790
13. Opera Globalmente	0.707
14. Fomenta el Capital Humano	0.864

Fuente: elaboración propia utilizando los resultados de la encuesta y el software SPSS.

El método estadístico utilizado para clasificar las diferentes prácticas del liderazgo estratégico en variables que puedan interpretarse de manera más adecuada es el de Componentes Principales (CP) o de descomposición factorial, para transformar los datos obtenidos de la encuesta en un número menor de variables (llamadas dimensiones, componentes principales o componentes), no correlacionados entre sí, que contienen la misma información que los datos originales o la mayor parte de ésta en cuanto a la varianza total explicada; es decir, que se guardó la información contenida en un gran número de variables en otro número muy pequeño de componentes no correlacionados entre sí, con la mínima pérdida de información. Este método es útil principalmente cuando las variables de los componentes están fuertemente correlacionadas entre sí o cuando no se pueden interpretar claramente los componentes (Landro y González, 2011). Además, este procedimiento ordena los componentes de acuerdo con la cantidad de información que tienen, de modo que los primeros contienen mucha información y los últimos poca.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

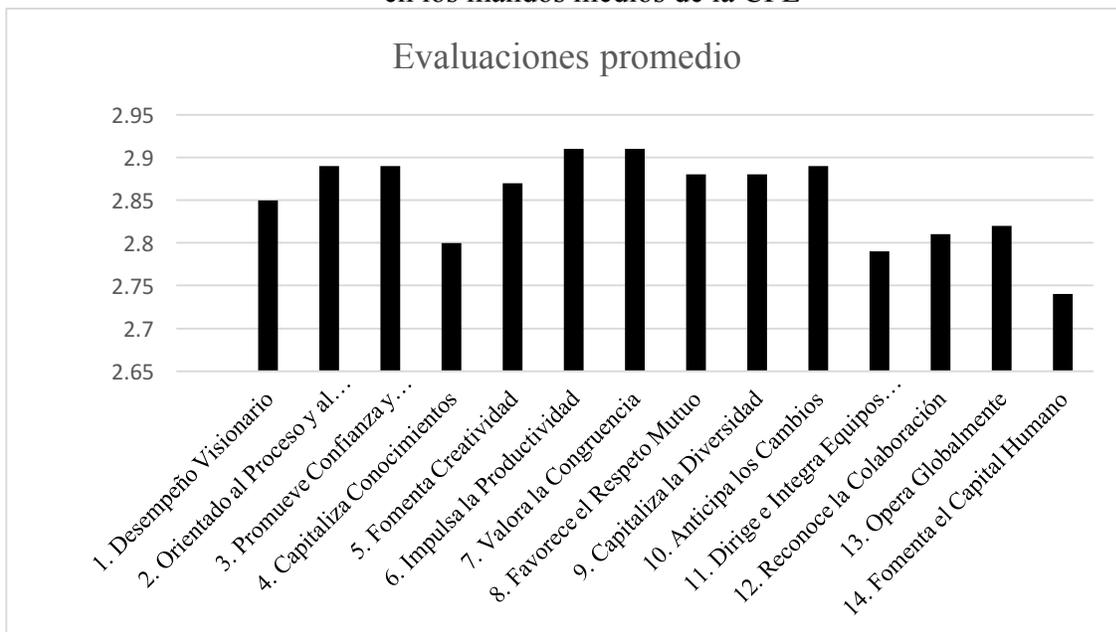
La importancia de cada una de las prácticas del liderazgo estratégico moderno en los mandos medios de la CFE se midió mediante la evaluación en escala de 1 a 3 de los ítems de cada práctica en la encuesta y es representada por su promedio en la gráfica 1. En general, todas las prácticas obtuvieron una evaluación muy elevada, que va de 2.74 a 2.91, lo cual se puede interpretar como una percepción positiva y significativa por parte de los encuestados de que las prácticas del modelo estratégico moderno de liderazgo ya son aplicadas por los mandos medios de las Subgerencias de Planeación de la CFE. Sin embargo, sobresalen algunas prácticas que obtuvieron las mayores calificaciones: Impulsa la Productividad y Valora la Congruencia, con 2.91 cada una. A continuación, le siguen Orientado al Proceso y al Cliente, Promueve Confianza y Compromiso, Anticipa los Cambios con 2.89 cada una; Favorece el Respeto Mutuo y Capitaliza la Diversidad con 2.88 cada una; Fomenta Creatividad, con 2.87 y Desempeño Visionario con 2.84. El valor más bajo correspondió a la práctica Fomenta el Capital Humano con 2.74.

El primer paso para clasificar las prácticas del liderazgo estratégico en componentes más generales consistió en la obtención de la matriz de correlaciones de los valores obtenidos en la encuesta para las 14 prácticas del liderazgo estratégico moderno, la

cual no se presenta en este documento por falta de espacio, en la que observamos que la mayoría de las correlaciones entre tales prácticas, consideradas como variables en este trabajo, son de considerable magnitud, lo cual es requisito para utilizar la técnica de componentes principales, mediante la cual obtuvimos nuevos constructos teóricos o factores que ya no están correlacionados entre sí.

Gráfica 1

Promedio de las evaluaciones de las variables del modelo estratégico moderno de liderazgo en los mandos medios de la CFE



Fuente: elaboración propia utilizando resultados de la encuesta y el software SPSS.

Estos factores contienen la misma información que los datos originales o gran parte de esta, en proporción a la cantidad de varianza total explicada por las variables originales. Además, este método, ordena los factores de acuerdo con la cantidad de información que tienen, de manera que los primeros contienen mucha información y los últimos contienen poca. En la tabla 5 se presenta la aportación de cada factor a la varianza total explicada. La solución mostrada se obtuvo al rotar por el método Varimax los componentes principales, lo cual se realiza cuando no es muy clara la interpretación de los resultados.

Tabla 5  
 Varianza total explicada de los componentes

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	9.063	64.739	64.739	9.063	64.739	64.739	5.984	42.74	42.74
2	1.524	10.885	75.624	1.524	10.885	75.624	3.152	22.516	65.256
3	0.869	6.207	81.831	0.869	6.207	81.831	2.32	16.576	81.831
4	0.816	5.826	87.657						
5	0.441	3.148	90.804						
6	0.37	2.644	93.448						
7	0.219	1.561	95.009						
8	0.207	1.481	96.49						
9	0.19	1.358	97.848						
10	0.123	0.879	98.727						
11	0.099	0.71	99.437						
12	0.05	0.36	99.797						
13	0.028	0.203	100						
14	-1.00E-13	-1.02E-13	100						

Nota: el método de extracción utilizado fue el análisis de componentes principales.

Fuente: elaboración propia utilizando los resultados de la encuesta y el software SPSS.

La tabla 5 indica que el primer factor o indicador explica el 64.74% de la variabilidad de los datos, por lo que este es el factor más importante; el segundo factor contribuye con un 10.88% a la explicación de la variabilidad de los datos y el tercero contribuye con un 6.20% a la explicación de la variabilidad de los datos. Estos tres factores juntos representan el 81.83% de la variabilidad total en los datos; lo que significa que dejando sin explicar algo menos del 18% de la variabilidad, hemos pasado de 14 variables correlacionadas a tres indicadores no correlacionados.

Los factores o indicadores obtenidos están relacionados con las variables originales, puesto que son resultado de la ponderación de las variables, lo cual se mide a través de su contribución a las nuevas variables o constructos teóricos. Para saber si las prácticas o variables contribuyen mucho, poco o nada al cálculo de los factores, se utiliza la tabla de comunalidades, cuyo valor cercano a 1 muestra que la variable está bien relacionada con los factores y cuando está lejos de 1 cuando está poco relacionada con los factores, lo cual se muestra en la tabla 6.

Tabla 6  
Comunalidades de las prácticas de liderazgo

Competencias	Inicial	Extracción
1	Desempeño Visionario	0.85
2	Orientado al proceso y al cliente	0.88
3	Promueve confianza y compromiso	0.84
4	Capitaliza conocimientos	0.84
5	Fomenta creatividad	0.74
6	Impulsa la productividad	0.68
7	Valora la congruencia	0.85
8	Favorece el respeto mutuo	0.75
9	Capitaliza la diversidad	0.8
10	Anticipa los cambios	0.86
11	Dirige e integra equipos de trabajo	0.78
12	Reconoce la colaboración	0.89
13	Opera globalmente	0.82
14	Fomenta el capital humano	0.82

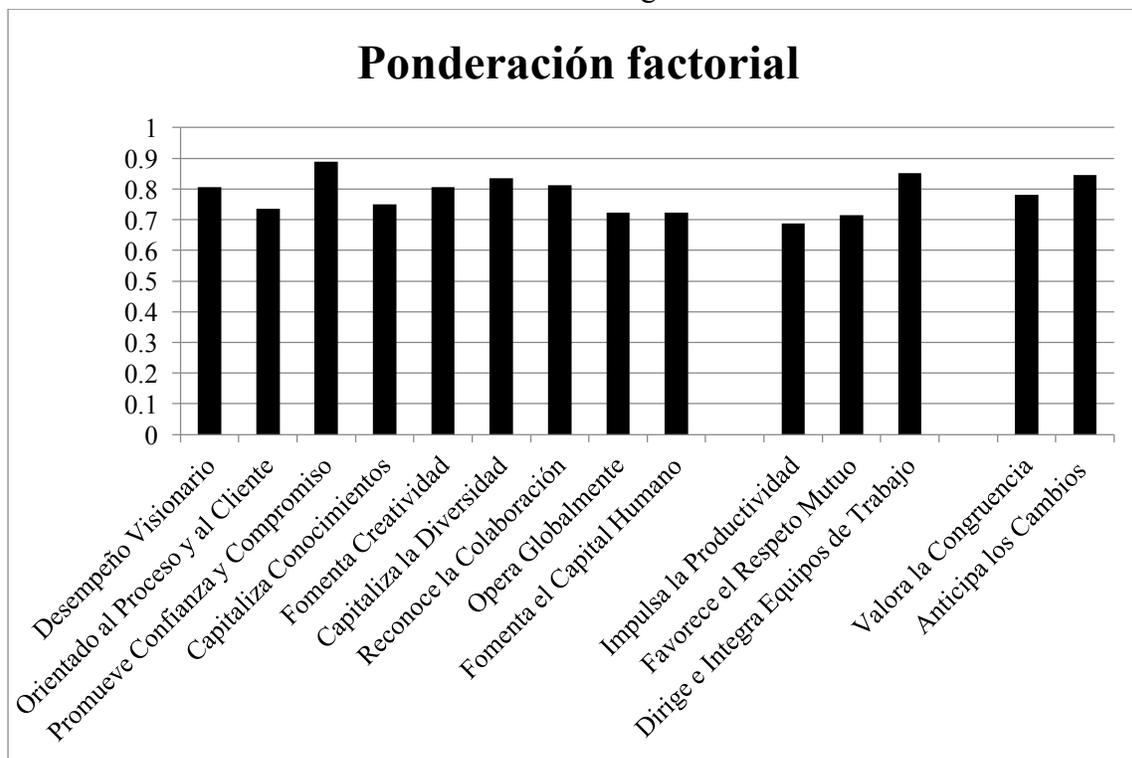
Fuente: elaboración propia utilizando el software SPSS.

En la tabla 6 se percibe que las comunalidades tienen valores de entre 0.68 y 0.89, que son valores cercanos a la unidad, por lo que concluimos que todas las variables tienen una importante contribución a la definición de los factores y que todas ellas deben tomarse en cuenta para interpretar los valores obtenidos de los factores. Ahora bien, para determinar el peso o la ponderación del efecto de cada variable en la formación de los factores, recurrimos a los pesos o ponderaciones factoriales mostrados en la gráfica 2.

Como puede observarse en la gráfica 2, se han identificado tres componentes o factores importantes, que contienen tres bloques de prácticas de liderazgo, uno por cada factor, en los que se registran las correlaciones entre cada uno de los factores y sus respectivas variables originales. El primer factor está altamente correlacionado con 9 de las 14 variables originales: Desempeño Visionario, Orientado al proceso y al cliente, Promueve confianza y compromiso, Capitaliza conocimientos, Fomenta creatividad, Capitaliza la diversidad, Dirige e integra equipos de trabajo, Opera globalmente y Fomenta el capital humano. Estas prácticas pueden considerarse de tipo personal siguiendo la clasificación de Trezza (2013).

Gráfica 2

Ponderación factorial de las variables del modelo estratégico moderno de liderazgo en los mandos medios de la CFE. Subgerencias de Planeación



Fuente: elaboración propia con base en la encuesta aplicada y el software SPSS.

El segundo factor está altamente correlacionado con tres de las prácticas originales: Impulsa la productividad, Favorece el respeto mutuo y Dirige e integra equipos de trabajo, las cuales podrían identificarse con las habilidades interpersonales o grupales de los mandos medios de la CFE, siguiendo la clasificación que hace Jilian Trezza (2013).

El tercer factor está altamente relacionado con dos de las variables originales: Valora la congruencia y Anticipa los cambios, las cuales se pueden identificar con prácticas relacionadas con la situación o el escenario, siguiendo la clasificación de Trezza (2013).

Para corroborar el cumplimiento de las restricciones paramétricas que requiere la técnica de componentes principales, se contrastaron los supuestos de multicolinealidad e interdependencia de las variables a través de la prueba de

esfericidad de Bartlett y la medida de adecuación de la muestra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), cuyos resultados se reportan en la tabla 7.

Tabla 7  
Pruebas de multicolinealidad e interdependencia de las variables

Prueba	Valor
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin	0.806
Prueba de esfericidad de Bartlett.	Ji cuadrado aproximado
	Grados de libertad
	Significancia (p)
	2052.592
	91
	0

Fuente: elaboración propia utilizando los resultados de la encuesta y el software SPSS.

La medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin obtuvo un valor de 0.806 con lo que se muestra una fuerte colinealidad entre las variables originales que componen cada uno de los factores encontrados. Por su parte, la prueba de esfericidad de Bartlett se utiliza para contrastar la independencia de las variables originales dentro de los factores encontrados, para lo cual se requiere que el nivel de significancia sea  $p \geq 0.05$ , lo cual no ocurre en ese caso, por lo que se rechaza la hipótesis de independencia y se acepta la dependencia de las variables originales.

118

Por último, se comparan los resultados con los obtenidos en trabajos similares mencionados en la revisión de la literatura. Por ejemplo, se llega a resultados similares a los de Rowe (2001) en cuanto a la importancia que tiene el liderazgo estratégico para las organizaciones y en cuanto la importancia que tienen tanto las cualidades individuales como las grupales para mejorar el desempeño de las organizaciones. Sin embargo, a diferencia de ese estudio no se estudia el efecto del liderazgo estratégico sobre los rendimientos del capital promedio de la organización. En cuanto al trabajo de Elenkov y otros (2005), se coincide en sus resultados en cuanto a la relación positiva entre el liderazgo estratégico y la influencia innovadora de los directivos, aunque diferimos en las variables utilizadas ya que no analizamos la relación entre la antigüedad del equipo de alta gerencia y el comportamiento del liderazgo estratégico.

En cuanto al estudio de Zúñiga-Vicente y Vicente-Lorente (2006) se coincide en los resultados ya que se encuentra también un efecto significativo y positivo

de un cambio estratégico sobre la probabilidad de supervivencia de las organizaciones que han sufrido transformaciones radicales en su entorno. Asimismo, también se coincide en que las organizaciones con el más alto índice de supervivencia son aquellas que se han enfocado en actividades donde encuentran una sólida posición competitiva, que están interesados constantemente en la innovación y en la oferta de nuevos productos para sus clientes. Sin embargo, se difiere de ellos en que no se plantea un enfoque de reorganización alternativo al enfoque estratégico que es el enfoque ecológico, así también en que no se utiliza alguna medida de cambio tecnológico, ni regresiones econométricas para probar las hipótesis.

Los resultados presentan tres niveles de acoplamiento en el liderazgo estratégico para generar el liderazgo colectivo que el primero requiere en organizaciones caracterizadas por escenarios plurales, poderes difusos y objetivos divergentes, tal como lo hace el estudio de Jean Louis (2001), entre líderes, organizaciones y entornos, que necesitan ser movilizados para permitir el cambio. Sin embargo, los resultados de ese estudio son diferentes a los aquí presentados, ya que ellos encuentran que en las instituciones del sector salud que analizan, los niveles de acoplamiento de liderazgo estratégico no pueden realizarse simultáneamente, mientras que en el presente sí.

En cuanto al estudio de Duserick y otros (2007), ellos al igual que en éste utilizan una encuesta y sus resultados son similares en cuanto a que las actitudes y percepciones de los colaboradores son acentuadas mediante un liderazgo estratégico sólido; sin embargo difieren en cuanto a las variables analizadas ya que en el presente estudio no se considera la relación entre un liderazgo estratégico sólido y la satisfacción laboral de los colaboradores, sino que se relacionan entre si la serie de prácticas que postula el modelo de liderazgo estratégico moderno de Vargas y Guillén (2005).

En lo que corresponde a la investigación realizada por Lopera (2012) acerca de los estilos de liderazgo practicados en las empresas públicas de Medellín, Colombia; al igual que en este estudio, postulan la hipótesis de que los estilos de liderazgo generan un impacto en la gestión de la organización y en los

resultados en cuanto a que los entrevistados prefieren líderes motivadores, carismáticos y coherentes y no jefes tradicionales; sin embargo, la metodología utilizada por ellos para obtener los datos son la observación y entrevistas realizadas a informantes clave mientras que en este estudio se usa una encuesta; asimismo, se obtienen resultados diferentes. Ellos encuentran la ausencia de un estilo de liderazgo definido en los organismos públicos analizados y el estilo de liderazgo practicado en ellas es de corte autocrático, sin flexibilidad, en el que las decisiones se toman desde arriba sin consultar, lo que ocasiona que las nuevas ideas no salgan a la luz. Mientras que en el presente estudio se encuentra un modelo de liderazgo más propicio para la competitividad y la toma de decisiones compartida.

## **CONCLUSIONES**

Los resultados de la encuesta aplicada a los mandos medios de la CFE indican que los mandos medios de la CFE presentan con grado de aceptable a muy favorable una cultura de liderazgo estratégico, por lo que se infiere que los encuestados perciben que las estrategias y la cultura organizacional de ese organismo están evolucionando hacia los requerimientos de la competitividad, la complejidad y la incertidumbre que caracterizan al nuevo entorno del sector energético. Asimismo, las prácticas de liderazgo estratégico que son más frecuentemente aplicadas por los mandos medios de la CFE son las siguientes: impulsa la productividad y valora la congruencia, con 2.91 cada una; orientado al proceso y al cliente, promueve la confianza y el compromiso, anticipa los cambios con 2.89 cada una; favorece el respeto mutuo y capitaliza la diversidad con 2.88 cada una; fomenta la creatividad, con 2.87 y desempeño visionario con 2.84, las cuales por cierto son en su mayoría prácticas personales.

El análisis de componentes principales realizado a los resultados de la encuesta señala también que las principales prácticas del liderazgo estratégico que aplican los mandos medios de la CFE, son de manera avasalladora prácticas personales de dichos servidores públicos, que por sí solas explican casi el 65% del modelo de liderazgo de dicha empresa y las cuales son específicamente:

desempeño visionario, orientado al proceso y al cliente, promueve la confianza y el compromiso, capitaliza conocimientos, fomenta la creatividad, capitaliza la diversidad, reconoce la colaboración, opera globalmente y fomenta el capital humano, significando la mayor prioridad que se ha dado a este tipo de prácticas en el modelo de liderazgo estratégico de ese organismo. Este mismo análisis indica que en segundo lugar se encuentran las cualidades intrapersonales del líder, representadas por las competencias: impulsa la productividad, favorece el respeto mutuo y dirige e integra equipos de trabajo, mismas que representan tan solo menos del 11% del liderazgo estratégico de la CFE, lo que de alguna manera significa la necesidad de alinear los objetivos personales del líder con los objetivos del equipo de trabajo.

En tercer lugar, el análisis de CP muestra que las cualidades del liderazgo estratégico relacionadas con la situación o el entorno, representadas por las competencias: valora la congruencia y anticipa los cambios, solo representan el 6% del liderazgo estratégico ejercido en la CFE, por lo que es también notable la necesidad de alinear los objetivos personales e interpersonales con los objetivos de la situación y el entorno.

La realización de este trabajo de investigación permitió identificar las prácticas de liderazgo estratégico que aplican cotidianamente los mandos medios de la CFE y clasificarlas de acuerdo a si son de carácter personal, intrapersonal o relacionadas con la situación y el entorno. De los resultados podemos deducir que el estilo de liderazgo practicado por estos servidores públicos está fuertemente inclinado hacia las prácticas personales, por lo que es necesario reforzar las prácticas interpersonales y las relacionadas con la situación o el entorno, para que esté en sintonía con los requerimientos de un liderazgo estratégico propicio para la innovación y la toma de decisiones compartida que además sea flexible y orientado al consumidor como reclaman los tiempos actuales. Finalmente, deseamos concluir que nuestros resultados coinciden con lo postulado en la literatura y los resultados de los trabajos realizados similares al que aquí se presenta.

## REFERENCIAS

- Bass, B. (2007). Executive and strategic leadership. *International Journal of Business*, 12(1), 33-52.
- Bueno, E. (2003). *Gestión del conocimiento en Universidades y Organismos Públicos. Universidades y organismos públicos*. Universidad Autónoma de Madrid. Comunidad de Madrid. Consejería de Educación. Dirección General de Investigación. Elecé Industria Gráfica. M-54391.
- Campa, P., y Setó, P. (2009). *Guía Práctica para la Creación de Empresas*. Universitat Rovira i Virgili. 27. Tarragona: Publicacions URV.
- Caroselli, M. (2002). *Sea un Líder Actual. En el ilimitado entorno empresarial, los líderes tienen que hacer algo más que simplemente facilitar las cosas: deben realizar cambios positivos tanto en las operaciones como en los empleados*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Covey, S. (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. México: Paidós
- CFE (2016). Conoce a la CFE. México: Comisión Federal de Electricidad. Link <http://www.cfe.gob.mx/ConoceCFE> Consultado marzo de 2016.
- CFE (2016). Buenas practicas, México: Comisión Federal de Electricidad. Link [http://buenaspracticas.stps.gob.mx/buenaspracticas/pdf\\_2011/6\\_M3\\_Guillermo\\_Nevarez\\_CFE.pdf](http://buenaspracticas.stps.gob.mx/buenaspracticas/pdf_2011/6_M3_Guillermo_Nevarez_CFE.pdf) 2016.
- Diffenderffer B. (2008). *El Líder Samurái. Cómo ganar las batallas en el mundo de los negocios con la sabiduría de los guerreros japoneses*. México: Diana.
- Duserick, F., Huang, W. y Dai, Z. (2007). The impact of effective strategic planning and leadership on employee satisfaction. *Competition Forum*, 5(1), 243-252.
- Elenkov, D., Judge, W. y Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: An international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal*, 26(7), 665-665.
- Gioia, D. y Chittipeddi, K. (1991). *Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation*. *Strategic Management Journal*; Sep.; 12.6; ABI7 Inform Global.

- Herrscher, E. (2008). *Planeamiento Sistémico. Un enfoque estratégico en la turbulencia. Management conocimiento*. México: Granica.
- Holpp, L. (2003). *Dirija el mejor equipo de trabajo. Aumentará de forma notable sus oportunidades de conseguir una plácida transición hacia un equipo altamente productivo*. McGraw-Hill Interamericana..
- Ireland, R. y Hitt, M. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 13(1), 43-57.
- Jean-Louis, D. (2001). The dynamic of collective leadership and strategic change in pluralistic organization. *Academy of Management Journal*, 44(4), 809-837.
- Kotter J. (2005). *El Líder del cambio. Un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo*. México: Programas Educativos.
- Landero, R. y González, M. (2011). *Estadística con SPSS y Metodología de la Investigación*. México: Trillas.
- Lopera, J. (2012). El Liderazgo en las empresas del sector público en el municipio de Medellín. Trabajo de investigación como requisito para optar por el título de Magister en Administración- MBA. Medellín: Universidad de Medellín.
- Llano C. (2004). *Humildad y Liderazgo. Necesita el empresario ser humilde*. México: Ruiz.
- Martin F., Romero P. y Sánchez G. (2006). Modelo explicativo de la influencia de la diversidad sobre el desempeño de los grupos de trabajo. El efecto moderador de la dirección estratégica de los recursos humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de las Empresas*. 12:1.
- Miklos T. y Tello M. (2012). *Planeación Prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro*. Centro de Estudios Prospectivos, Fundación Javier Barros Sierra. México: LIMUSA.
- Mintzberg, H. (2010). *Managing*. Bogotá: Norma.
- Mintzberg, H. y Lampel, J. (1999). Reflecting on the Strategy Process. *Sloan Management Review*. USA. Spring. 40.3; ABI/INFORM Global.

- Nancy, E., Jon, P. & Paris, L. (2000). Leadership for strategic change. *Leadership of Organization Development Journal*, 21(3), 150-156.
- Nicholls, J. (1994). The strategic leadership star: A guiding light in delivering. *Management Decision*, 32(8), 21-25.
- Nohria, N. y Khurana, R. (2010). *Handbook of Leadership Theory and Practice: A Harvard Business School Centennial Colloquium on Advancing Leadership*. Boston: Harvard Business Press.
- Ohmae, K. (2007). *La Mente Del Estratega. El arte de Japón en el mundo de los negocios*. México: McGraw-Hill.
- Porter, M. (2008). *On Competition. What is Strategy*. Harvard Business Review Book. USA. Series. School.
- Rodríguez-Ponce, E. y Pedraja-Rejas, L. (2009). Dirección Estratégica en Universidades: Un estudio empírico en instituciones de Iberoamérica. *Interciencia*, 34 (6).
- Rodríguez, E. y Escobar B. (1996). *Creatividad en el Servicio. Una estrategia competitiva para América Latina*. México: Mc Graw-Hill.
- Rowe, W. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. y Smith, B. (2000). *La Danza del Cambio: Los Retos de Sostener el Impulso en Organizaciones Abiertas al Aprendizaje*. Bogotá: Norma.
- Trezza, J. (2013). Army Lessons for Lawyer-Leaders. *The Review of Litigation*. The University of Texas School of Law 32:2.
- Vargas, J. y Guillén, I. (2005). Los Procesos de Transformación Estratégica en Relación con la Evolución de las Organizaciones. *Estudios Gerenciales*. 21:94.
- Vega, A., et al. (2012). *Comunicación y Derechos Humanos*. UNAM. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades. Asociación Internacional de Estudios en Comunicación Social. México: UNAM.
- Vilanova, N. (2013). *Micropoderes. Comunicación interna para empresas con futuro. Cómo crear héroes, empleados que viven con pasión la marca*. Barcelona: Plataforma Editorial.

- William, A. y Clements, C. (1999). Leadership characteristics and strategic planning. *Management Research News*, 22(1), 11-18.
- Wilson, I. (1996). The 5 compasses of strategic leadership. *Strategy and Leadership*, 24(4), 26-31.
- Worden, S. (2003). The role of integrity as a mediator in strategic leadership. A recipe for reputational capital. *Journal of Business Ethics*, 46(1), 31-44.
- Zúñiga-Vicente, J. y Vicente-Lorente, J. (2006). Strategic moves and organizational survival in turbulent environments: The case of Spanish Banks (1983-1997). *Journal of Management Studies*, 43 (3), 485-519).

