

**Las competencias de liderazgo en los mandos medios de la comisión federal de electricidad:
análisis de sus principales componentes**

*MIGUEL ÁNGEL LEZAMA TORRES*¹

*MIGUEL CRUZ VÁSQUEZ*²

*BEATRIZ PICO GONZÁLEZ*³

RESUMEN

Esta ponencia busca identificar las competencias de liderazgo que presenta el capital humano de la Comisión Federal de Electricidad (CFE) ante el reto que representa la Reforma Energética en México para este organismo, el cual jugará un papel decisivo en la elaboración de estrategias para mejorar el desempeño del sector energético del país, por lo que vive su transición de empresa paraestatal a empresa productiva del Estado. La metodología utilizada será aplicar un instrumento de medición para la recolección de datos y su clasificación a través de la utilización del método estadístico de componentes principales. Se trabajó en un segmento de 120 trabajadores activos de mandos medios ubicados en las Divisiones de Distribución en todo el país. Los resultados muestran que la mayor parte de sus mandos medios presentan habilidades de liderazgo en sus actividades diarias, especialmente en prácticas personales y en menor proporción en prácticas interpersonales y organizacionales.

Palabras clave. Capital Humano, Competencias de Liderazgo, Componentes Principales.

ABSTRACT

This paper seeks to identify the leadership competencies that presents the human capital of the Federal Electricity Commission (CFE) to the challenge of the Energy Reform in Mexico for the agency, which will play a decisive role in the development of strategies to improve performance of the energy sector, which lives its transition to productive parastatal state enterprise company. The methodology apply is the application of a measuring instrument of data collection and sorting through the use of the statistical method of principal components. We apply this work on a segment of 120 active workers of middle managers located in Divisions Distribution across the country. The results show that most of its middle managers have leadership skills in their daily activities, especially in their personal practices, and lesser extent in their interpersonal and organizational practices.

Keywords. Human Capital, Leadership Competencies, Principal Components.

¹ Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

² Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

³ Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

INTRODUCCIÓN

La CFE, con más de 75 años de existencia, es 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 ([http:// www.cfe.gob.mx/ConoceCFE](http://www.cfe.gob.mx/ConoceCFE), marzo 2016).

A fines de los 80's e inicios de los 90's, poco antes del arranque del Tratado de Libre Comercio de América del Norte TLCAN, 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 Región de Generación (5), Región de Transmisión (8) y División de Distribución (16), eran representadas cada una de las 29 regiones de la CFE como una unidad estratégica de negocios (UEN's), con información operativa reportada a la superioridad prácticamente al día.

Con esta estructura base, se fue dando cumplimiento con la Dirección General de CFE, en vertientes de organización, políticas, presupuestos, leyes, reglamentos, métodos, procedimientos, operación, así como de resultados. Para el caso de las 16 Divisiones de Distribución en el país, dónde se ubican las Subgerencias de Planeación objeto de estudio en esta ponencia; estas 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 ocupa para calificar dos veces por año a las mejores áreas del país, en sus treinta principales indicadores de gestión y de productividad, buscando colocarse en los primeros tres lugares, ya que solo estas Divisiones se hacen merecedoras de un reconocimiento de productividad.

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, esto en adición al programa de desarrollo nacional oficial, llamado Sistema Institucional de Capacitación (SIC), para cumplir con lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo de brindar capacitación personal y profesional a sus trabajadores, en sus cuatro vertientes: 1)

Programas de Cursos Institucionales y de Cultura Corporativa⁴; 2) Programa de Cursos Operativos⁵; 3) Programa de Cursos Estratégicos⁶; 4) Programa de Cursos de Desarrollo Personal y Profesional⁷.

A fines de los años 90's e inicios de la siguiente década (2000), las gerencias divisionales optaron no sólo por cumplir con el esquema del SIC, sino además por avanzar con la profesionalización de su capital humano a través de la vertiente 4, con base en las normas internas entre empresa y sindicato⁸, y de acuerdo al nivel de especialización que exigían los avances en los procesos se negociaron grados y posgrados académicos ante instituciones universitarias de prestigio en el país.

JUSTIFICACIÓN

Para el primer tercio del año 2006, CFE ya contaba con la formalidad de una Universidad Tecnológica con 12 campus en todo el país (Velázquez 2009). Se realizaba la impartición de las clases fuera del horario laboral en las distintas cabeceras de cada División como en sus zonas de distribución, y en su caso de manera simultánea rotando la sede presencial a través de las tecnologías de información y comunicación (TIC) con el sistema por videoconferencia, para economizar costos por traslados, seguridad y ahorro de tiempo al personal. De esta manera y como ejemplo de la formación de mandos medios, hacia el año 2009 ya se habían graduado en todo el país más de 400 colaboradores en la maestría de liderazgo desarrollador. Otros ejemplos se llevaron a cabo en distintos procesos técnico administrativos como la maestría en Ingeniería Electrónica opción Instrumentación Electrónica, para fibra óptica y sistemas de telecontrol; la realización de licenciaturas de mercadotecnia para agentes comerciales; para desarrollar intrapreneur en una organización basada en procesos con enfoque al cliente y criterio de negocios, entre otras carreras y disciplinas.

Para inicios de los años 10's, se implementó el Sistema Integral de Gestión (SIG), también de cobertura nacional, el cual comprende las operaciones en el suministro de energéticos; al proporcionar los diferentes tipos de generación, la transmisión (mantenimiento de la fibra óptica), y la distribución de la energía eléctrica. Incluye la planeación, ejecución, verificación como de las

⁴ Cursos de capacitación alineados a los programas para el desarrollo de la Administración Pública de los gobiernos federal, estatal y municipal. Feb./2016. http://www.cfe.gob.mx/ConoceCFE_

⁵ Cursos Talleres de capacitación sobre competencias técnico administrativas del puesto actual como del inmediato superior. Feb./2016. http://www.cfe.gob.mx/ConoceCFE_

⁶ Cursos talleres de capacitación para cubrir objetivos concretos de programas especiales, como el tratamiento de nuevos materiales, equipos, sistemas, servicios, tecnologías, comunicaciones, ecológicos y de responsabilidad social. Feb./2016. http://www.cfe.gob.mx/ConoceCFE_

⁷ Eventos de apoyo a la formación y la educación, con miras a elevar la autoestima, la iniciativa, la proactividad y el espíritu de servicio; asimismo, apoyar a elevar el nivel académico del personal, de la empresa y del país, dando facilidades para el fomento de estudios de licenciatura y posgrado. Feb./2016. http://www.cfe.gob.mx/ConoceCFE_

⁸ Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (SUTERM).

entradas y salidas en tres niveles de procesos: (1) procesos estratégicos, (2) procesos clave y (3) procesos de apoyo.

Cada área que conforma la CFE a través de su capital humano, elabora su Programa Anual de Capacitación para integrarlo al Sistema Institucional de Capacitación (SIC); a partir de la presente década incluye el Programa Escuela de Líderes, el cual tiene su definición desde el Perfil de Competencias de Liderazgo, 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 Dirección de Competitividad Sostenible (MDCS)⁹. Todo ello va dirigido a elevar la competitividad de esta empresa pública que transita de empresa paraestatal a empresa productiva del Estado¹⁰ (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 actual¹¹. 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 jubilados¹².

La CFE para que pueda competir adecuadamente en el mercado como el resto de las empresas privadas, es necesario entre otras cosas que sus procesos de dirección y de competencia en liderazgo sean acordes con los procesos de evolución estratégica de las organizaciones. Por ello se hace necesario analizar las prácticas de dirección estratégica de su capital humano, por lo que el objetivo del presente trabajo es determinar si el tipo de liderazgo practicado en la CFE es acorde con el enfoque de orientación al cliente y flexibilidad estratégica que requieren las nuevas circunstancias.

Con ese fin se aplicó una encuesta para determinar si se practica el modelo estratégico sugerido por Vargas y Guillén (2005) y se utilizó el método estadístico de componentes principales para determinar 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.

⁹http://www.cfe.gob.mx/ConoceCFE/1_AcercadeCFE/Lists/Publicaciones%20Informes%20Anuales/Attachments/10/Informe2012CFE.pdf?Mobile=1 Consultado marzo de 2016.

¹⁰ Empresa productiva del Estado (EPE). Es una empresa cuyo dueño es el Estado y participa en el mercado como el resto de las empresas privadas. Tiene como objetivo generar valor económico. Las ganancias que se obtienen de sus actividades se entregan al estado mexicano y sirven para re-invertir en la propia empresa.

<http://www.cfe.gob.mx/transparencia/Sabiasque/Documents/cfeempresaproductivadelestado.pdf> Feb./2016.

¹¹ http://buenaspracticass.stps.gob.mx/buenaspracticass/pdf_2011/6_M3_Guillermo_Nevarez_CFE.pdf 2016.

¹² <http://www.cfe.gob.mx/ConoceCFE> Consultado marzo de 2016.

MARCO TEÓRICO

Las competencias de liderazgo es para algunos autores el proceso de vislumbrar y mantener la flexibilidad en la administración total de la organización a través de las personas, así como de saber delegar facultades para crear y afrontar el cambio estratégico cuando este sea necesario (Chiavenato y Sapiro 2011:244). Para Schoemaker, Krupp y Holland (2013), los líderes estratégicos deben contar con seis habilidades: La capacidad para anticipar (señales de cambio, desarrollar redes, planificar escenarios); la capacidad de desafío (cuestionar el statu quo, centrarse en las causas de los problemas y no en los síntomas); la capacidad de interpretar (simplificar y sintetizar la información, reconocer patrones de referencia, observar); la capacidad de decidir (en tiempos de incertidumbre con información incompleta y poco tiempo para decidir); la capacidad de alinear (facilitar conversaciones para plantear áreas de incompreensión y resistencia) y la capacidad de aprender (promover una cultura de investigación, analizar casos de éxito y fracaso).

Para Porter (2000) por su parte, el liderazgo es indispensable porque su función es contar con un sólido marco intelectual que actué de contrapeso entre las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia y que guíe la propia estrategia. Sin embargo, para otros autores, el liderazgo estratégico es un proceso que se fundamenta en vigilar los entornos interno y externo de la organización, analizar las tendencias competitivas de la industria, detectar oportunidades del mercado emergente, construir recursos y capacidades de la empresa, identificar amenazas del negocio y estructurar una visión de futuro para adaptarse, evolucionar y prevalecer en el entorno de incertidumbre. (Lussier y Achua 2013: 418).

El autor Luna (2008), refiere que el Banco Mundial señala a los países que buscan reformar sus sistemas administrativos y de servicios, que deberán planear con cuidado sus objetivos y procesos de transición a través de la realización de diagnósticos de su sistema, balances institucionales, censos de los servicios, encuestas piloto, revisión de funciones, entre otras.

En esta ponencia nos involucramos en el debate planteado en el trabajo de Vargas y Guillén (2005), acerca de los procesos de transformación estratégica en la evolución de las organizaciones, quienes 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 enfoque dominante en la formulación e implementación estratégica es el modelo estratégico clásico de la dirección, que 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 y

que con anterioridad a este modelo, predominó el 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. Pero que debido a la turbulencia que experimenta el medio ambiente competitivo y que ha ocasionado mayor complejidad e incertidumbre en la dirección estratégica de las organizaciones, 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.

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 TIC y el aceleramiento de los procesos de globalización económica, que dan lugar a un ambiente de altos niveles de competitividad. Y que este nuevo ambiente, caracterizado por la incorporación de altos niveles de complejidad e incertidumbre, ha modificado las relaciones de las competencias de las organizaciones clásicas acelerando la evolución de los procesos de transformación estratégica de las organizaciones.

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 (Senge, citado por Drucker 1996), 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.

Ellos resumen la transición del modelo estratégico clásico al modelo estratégico moderno a través de la relación de las 14 prácticas o elementos que conforman el modelo estratégico moderno de liderazgo. En la tabla 1 se compara el modelo estratégico moderno el modelo estratégico clásico.

Tabla 1. Transición del modelo estratégico clásico al modelo estratégico moderno de liderazgo, y una propuesta para las competencias en liderazgo.

	Modelo estratégico clásico	Modelo estratégico moderno	Competencias de Liderazgo
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

	Modelo estratégico clásico	Modelo estratégico moderno	Competencias de Liderazgo
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: Vargas y Guillén (2005) y competencias de liderazgo como elaboración propia.

METODOLOGÍA

En esta ponencia se emplean datos provenientes de una encuesta aplicada 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.

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.

De acuerdo con la hipótesis del trabajo, se consideraron como competencias causales del modelo de liderazgo aplicado a la CFE las catorce prácticas o elementos del modelo estratégico moderno, las cuales se describen en la Tabla No. 2 así como las preguntas del cuestionario que sirvieron para medirlas.

Tabla 2. Competencias del liderazgo estratégico y preguntas del cuestionario.

Competencias	Preguntas del cuestionario con las que se midieron
1. Desempeño Visionario.	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?
2. Orientado al Proceso y al Cliente	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?
3. Promueve Confianza y Compromiso	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?
4. Capitaliza conocimientos	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?
5. Fomenta Creatividad	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?
6. Impulsa la productividad	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?
7. Valora la Congruencia	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?
8. Favorece el Respeto Mutuo	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?
9. Capitaliza la Diversidad	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?
10. Anticipa los Cambios	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?

Competencias	Preguntas del cuestionario con las que se midieron
11. Dirige e Integra Equipos de Trabajo	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).
12. Reconoce la Colaboración	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?
13. Opera Globalmente	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?
14. Fomenta el Capital Humano	66. ¿Conoce usted cómo fue concebida su organización y que 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 basada en Vargas y Guillen (2004). Nohria y Khurana (2010).

Para levantar la información sobre la aplicación de prácticas en materia de liderazgo estratégico en las Subgerencias de Planeación de la CFE fue necesario llevar a cabo la medición de las variables. Para la medición 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).

Por otra parte, siguiendo lo establecido a nivel internacional acerca de los requisitos que debe cubrir un instrumento de recolección de datos, se llevaron a cabo dos pruebas fundamentales, la de validez y la de confiabilidad (Hernández 2010).

La prueba de Validez se puede realizar mediante el análisis de estudios previos de quienes hayan estudiado variables equivalentes, en la perspectiva de incorporar y construir ítems previamente validados. Esto se consideró en el presente estudio ya que cada una de las variables se diseñó considerando mediciones realizadas en investigaciones previas (Rodríguez y Pedraja 2009), lo cual se muestra en la tabla No. 3.

Tabla No. 3. Prueba de Validez del instrumento de medición utilizado.

Competencias	Definición conceptual de la competencia de acuerdo con otros autores
1. Desempeño Visionario.	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).

Competencias	Definición conceptual de la competencia de acuerdo con otros autores
2. Orientado al Proceso y al Cliente	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).
3. Promueve Confianza y Compromiso	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).
4. Capitaliza conocimientos	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).
5. Fomenta Creatividad	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 que 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).
6. Impulsa la productividad	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).
7. Valora la Congruencia	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).
8. Favorece el Respeto Mutuo	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 creen 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).
9. Capitaliza la Diversidad	En los 90's la diversidad influyó en el resultado de las organizaciones, en 3 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).
10. Anticipa los Cambios	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).

Competencias	Definición conceptual de la competencia de acuerdo con otros autores
11. Dirige e Integra Equipos de Trabajo	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).
12. Reconoce la Colaboración	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, aprendiendo de la vida de quienes le rodean, utilizando técnicas de visualización, repitiendo y clarificando las instrucciones (Caroselli 2002).
13. Opera Globalmente	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).
14. Fomenta el Capital Humano	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 basada en Vargas y Guillen (2004). Nohria y Khurana (2010).

En lo que corresponde a la Confiabilidad, esta fue medida a través del coeficiente de coherencia o consistencia interna denominado Alpha de Cronbach (α), cuyo valor se calculó mediante el programa estadístico SPSS. El resultado obtenido en este artículo es que cada una de las variables es estadísticamente confiable, debido a que los valores de alpha son relativamente cercanos a 1.00, como puede verse en la tabla No. 4.

Tabla No. 4. Prueba de Confiabilidad Alpha de Cronbach.

Competencias	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

Competencias	Alpha de Cronbach
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 software SPSS.

La evaluación en escala de 1 a 3 de cada una de las variables y sus ítems respectivos antes descritos es representada a través de su media, desviación estándar y percentiles en la tabla 5 de estadística descriptiva. En general, todas las competencias obtuvieron una evaluación promedio muy elevada, que va de 2.74 a 3.00, con lo que se puede interpretar que todas las variables del modelo estratégico moderno de liderazgo consideradas en este artículo son aplicadas por los mandos medios de las Subgerencias de Planeación de la CFE¹³. No obstante, sobresalen algunas competencias por que obtuvieron las mayores calificaciones promedio. Estas son Impulsa la Productividad y Valora la Congruencia, con valor de 2.91 cada una. A continuación, le siguen Orientado al Proceso y al Cliente, Promueve Confianza y Compromiso, Anticipa los Cambios con valor de 2.89 cada una; Favorece el Respeto Mutuo y Capitaliza la Diversidad con 2.88 ambas; Fomenta Creatividad, con 2.87. El valor más bajo correspondió a la variable Fomenta el Capital Humano con 2.74.

Tabla No. 5. Estadística descriptiva de los factores del liderazgo estratégico moderno

Competencias	Promedio	Desviación típica	Percentiles			
			25	33	50	75
1. Desempeño Visionario	2.85	0.12	2.8	2.81	3	3
2. Orientado al Proceso y al Cliente	2.89	0.09	3	3	3	3
3. Promueve Confianza y Compromiso	2.89	0.12	2.8	3	3	3
4. Capitaliza Conocimientos	2.8	0.14	2.8	3	3	3
5. Fomenta Creatividad	2.87	0.14	2.8	3	3	3
6. Impulsa la Productividad	2.91	0.09	3	3	3	3
7. Valora la Congruencia	2.91	0.07	3	3	3	3
8. Favorece el Respeto Mutuo	2.88	0.13	2.8	3	3	3
9. Capitaliza la Diversidad	2.88	0.12	2.95	3	3	3
10. Anticipa los Cambios	2.89	0.11	2.95	3	3	3
11. Dirige e Integra Equipos de Trabajo	2.79	0.19	2.6	2.65	3	3
12. Reconoce la Colaboración	2.81	0.15	2.8	2.8	3	3
13. Opera Globalmente	2.82	0.16	2.75	2.8	3	3
14. Fomenta el Capital Humano	2.74	0.19	2.75	2.8	3	3

Fuente: Elaboración propia utilizando SPSS.

¹³ http://buenaspracticas.stps.gob.mx/buenaspracticas/pdf_2011/6_M3_Guillermo_Nevarez_CFE.pdf marzo 2016.
<http://www.cfe.gob.mx/transparencia/Sabiasque/Documents/cfeempresaproductivadelestado.pdf> marzo 2016.

El método estadístico utilizado para discriminar los diferentes factores del liderazgo estratégico es el de Componentes Principales o de descomposición factorial, que transforma un conjunto de variables 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 busca guardar la información de un gran número de variables en un 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 (Landeroy 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.

Por ejemplo, en el primer componente C_1 , que resulta de la combinación lineal de las k variables originales x_i , los coeficientes “ a ” relacionan cada variable con el componente, por lo que se llaman pesos o ponderadores porque señalan el peso de cada variable en el componente y son definidos de tal manera que sea máxima la varianza del componente. Cabe agregar que simultáneamente, es máxima la suma de los cuadrados de las correlaciones del componente y las variables. Este primer componente explica la mayor proporción posible de la información que contienen las variables pues si se graficara, la recta tendría la menor suma de los cuadrados de las distancias perpendiculares a los puntos (las variables), y la dispersión (varianza) de los puntos en la recta sería máxima, siendo su ecuación la siguiente:

$$C_1 = a_{11}x_1 + a_{12}x_2 + \dots + a_{1k}x_k$$

Mientras que el segundo componente, que resulta de la combinación lineal de las k variables originales, ponderadas por sus pesos, explica la mayor proporción posible de la información, a partir de la no explicada por el primer componente. Debemos precisar que los componentes no están correlacionados entre sí:

$$C_2 = a_{21}x_1 + a_{22}x_2 + \dots + a_{2k}x_k$$

RESULTADOS

Con el fin de identificar la importancia que tienen las prácticas del modelo estratégico moderno de liderazgo en el liderazgo que ejercen los mandos medios de la CFE, se aplicó el método de componentes principales o de descomposición factorial a los datos obtenidos de la encuesta levantada a dichos servidores públicos. Esto significa que las 14 variables originales (provenientes de las prácticas del modelo estratégico moderno de liderazgo) se convirtieron en Componentes Principales.

Como paso preliminar se obtuvo la matriz de correlaciones entre las 14 variables o determinantes del liderazgo estratégico moderno, la cual no se incluye en este estudio por razones de espacio, en la que se observa que la mayoría de las correlaciones entre las variables son de considerable magnitud, por lo que podemos concluir que el uso de la técnica de componentes principales es adecuado para este análisis.

A partir de las variables originales se obtuvo a través del método estadístico de componentes principales y el software SPSS una serie de indicadores o factores que contienen la misma información que los datos originales o gran parte de esta, en cuanto a la cantidad de varianza total explicada. Estos factores ponderan las variables originales, sin embargo, a diferencia de las variables originales que están fuertemente relacionadas, estos indicadores son independientes. Además, este método, conocido también como de descomposición factorial de los datos, ordena los indicadores de acuerdo con la cantidad de información que tienen, de manera que los primeros contienen mucha información y los últimos contienen poca. A continuación, se analizó la aportación de cada factor y componente al análisis de la varianza total explicada. La solución mostrada en dicha tabla 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. Ver la tabla 6.

Tabla 6. Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al			Sumas de las saturaciones al		
	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 el software SPSS.

La propia tabla 6 indica que el primer factor o indicador contribuye con 9.063 a la varianza total, y esto representa el 64.74% de la variabilidad de los datos, por lo que este es un factor importante. El segundo factor contribuye con un 10.88% a la explicación de la variabilidad de los datos. El tercer factor contribuye con un 6.20% a la explicación de la variabilidad de los datos. Estos tres factores representan el 81.83% de la variabilidad total en los datos. Es decir, que dejando sin explicar algo menos del 18% de la variabilidad, hemos pasado de 14 variables correlacionadas a tres indicadores independientes.

Por otra parte, los factores o indicadores obtenidos están relacionados con las variables originales, puesto que son resultado de la ponderación de las variables. Por ello, para interpretar los resultados podemos realizar el procedimiento contrario, reconstruir las variables originales a partir de los valores de los factores. La varianza de la variable reconstruida estará cerca de 1 cuando la variable está bien relacionada con los factores y se alejará de 1 cuando esté poco relacionada con los factores. Lo que interesa saber es si una variable contribuye mucho, poco o nada al cálculo de los factores, lo cual se percibe a través de la tabla de comunalidades, mostrada en la tabla 7.

Tabla No. 7. Comunalidades.

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

Fuente: Elaboración propia utilizando el software SPSS.

Cuando la comunalidad es 1, el modelo emplea toda la información que hay en la variable y cuando la comunalidad se acerca a 0, el modelo está ignorando la información que hay en la variable. 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, con lo que concluimos que todas las variables tienen una importante contribución a la definición de los factores, por lo 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 la tabla de pesos o ponderaciones factoriales mostrada en la tabla 8.

Tabla No. 8. Matriz de componentes principales

Competencia en Liderazgo	Componente		
	1	2	3
1. Desempeño Visionario	0.806		
2. Orientado al Proceso y al Cliente	0.736		
3. Promueve Confianza y Compromiso	0.888		
4. Capitaliza Conocimientos	0.749		
5. Fomenta Creatividad	0.807		
6. Impulsa la Productividad		0.688	
7. Valora la Congruencia			0.782
8. Favorece el Respeto Mutuo		0.714	
9. Capitaliza la Diversidad	0.834		
10. Anticipa los Cambios (X10)			0.846
11. Dirige e Integra Equipos de Trabajo		0.851	
12. Reconoce la Colaboración	0.812		
13. Opera Globalmente	0.723		
14. Fomenta el Capital Humano	0.723		

Nota: converge en 6 iteraciones

Fuente: Elaboración propia utilizando el software SPSS.

Solo hemos identificado 3 factores importantes, por lo que la tabla 8 solo contiene tres columnas, una por cada factor, en las que se registran las correlaciones entre cada uno de los factores y cada una de las variables.

El primer factor está altamente correlacionado con la mayoría de las 14 variables originales (9 de las 14): 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 características podríamos considerarlas de tipo personal.

El segundo factor está altamente correlacionado con tres de las variables originales: Impulsa la productividad, Favorece el respeto mutuo y Dirige e integra equipos de trabajo, características que podríamos identificar con las habilidades interpersonales que los mandos medios de la CFE han cultivado a través del Curso Taller Perfil de Liderazgo Efectivo-PLE.

El tercer factor está altamente relacionado con dos de las variables originales: Valora la congruencia y Anticipa los cambios. Estos factores se pueden identificar con las características organizacionales del modelo estratégico moderno de liderazgo.

Con el propósito de 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 consideradas en el análisis, realizándose 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 No. 9.

Tabla No. 9. 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	2052.592
	Grados de libertad	91
	Significancia (p)	0

Fuente: Elaboración propia utilizando el software SPSS.

La medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin se utiliza para probar la dependencia de las variables analizadas y su interpretación consiste en que entre más alto sea su valor, más dependencia lineal entre las variables refleja, por lo que su valor de 0.806 muestra una colinealidad muy fuerte entre las variables. La prueba de esfericidad de Bartlett se utiliza para contrastar la independencia de las variables, 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.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos permiten concluir que los mandos medios de la CFE presentan con grado de aceptable a muy favorable una cultura de liderazgo estratégico, dando el reflejo de que la institución está evolucionando en sus estrategias y cultura organizacional hacia los cambios que exige la competitividad, para operar de acuerdo con la complejidad del nuevo entorno del sector energético.

En cuanto a la identificación de las principales características del liderazgo estratégico que se practica entre los mandos medios de la CFE, debemos destacar la avasalladora influencia que tienen las cualidades personales de dichos servidores públicos, que por sí solas explican casi el 65% del modelo de liderazgo de dicha empresa; las competencias Desempeño Visionario, Orientado al proceso y al cliente, Promueve confianza y compromiso, Capitaliza conocimientos, Fomenta creatividad, Capitaliza la diversidad, Reconoce la colaboración, Opera globalmente y Fomenta el capital humano, son cualidades que han cultivado personalmente dichos servidores públicos.

En cuanto a las cualidades intrapersonales del líder, representadas por las competencias Impulsa la Productividad, Favorece el Respeto Mutuo y Dirige e Integra Equipos de Trabajo, estas representan tan solo menos del 11% del liderazgo estratégico de la CFE, por lo que es notoria la necesidad de alinear los objetivos personales del líder con los objetivos del equipo de trabajo.

Finalmente, las cualidades organizacionales del liderazgo estratégico, 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 del líder con los objetivos organizacionales.

Como conclusión podemos decir que los mandos medios de la CFE ejercen un liderazgo estratégico sesgado hacia las competencias personales, pero que se requiere alinearlos con los objetivos del trabajo en equipo y organizacionales, para que realmente sea estratégico y moderno.

Ahora bien, la existencia de una cultura de liderazgo estratégico entre los mandos medios de las Subgerencias de Planeación de la CFE, se explica principalmente por los cursos de capacitación continua que han recibido estos servidores públicos por parte de diversas instituciones, entre los que sobresalen el Curso Taller Perfil de Liderazgo Efectivo –PLE en sus vertientes de habilidades personales, de habilidades interpersonales y de habilidades organizacionales y la Maestría de Liderazgo Desarrollador, entre otros. Además, se identificó en la CFE la existencia de una filosofía de cultura organizacional con apego al Modelo de Dirección de Competitividad Sostenible MDCS, que es un modelo de formación de cuadros directivos basado en la formación y certificación de competencias de liderazgo, que busca el logro de ventajas competitivas sostenibles, que se basan hoy en el conocimiento que está interiorizado en todos los miembros de la organización.

Sin embargo, no es posible afirmar que el modelo de liderazgo existente en la CFE esté plenamente en sintonía con el modelo estratégico moderno de liderazgo porque las respuestas obtenidas en el cuestionario señalan que la determinación de la estrategia sigue siendo un asunto exclusivo de los directivos y no de todos los empleados como lo postula el modelo estratégico moderno.

REFERENCIAS

- Bueno E., et al (2003). *Gestión del Conocimiento en 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, España. Edita: 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*. España. McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica*. 2ª. Ed. México. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Covey, S. (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa. Franklin Covey. (1ª Ed.) Paidós Plural. México. Editorial Paidós Mexicana, S.A.
- Diffenderffer, B. (2008). El Líder Samurái. *Cómo ganar las batallas en el mundo de los negocios con la sabiduría de los guerreros japoneses*. Edición 1ª. México. Editorial Diana, SA de CV.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, 12(6), 433-448.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ª. Ed. México. McGraw Hill. Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Herrscher, E. (2008). *Planeamiento sistémico: un enfoque estratégico en la turbulencia*. Ediciones Granica.
- Holpp, L. (2003). *Dirija el mejor equipo de trabajo* (No. 658.402 H739d). Madrid, ES: McGraw-Hill Interamericana.
- Kotter, J. (2005). *El Líder del cambio. Un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo*. México. Programas Educativos S.A. de C.V.
- Landero, R. y González, M. (2011). *Estadística con SPSS y Metodología de la Investigación*. Editorial Trillas, 1ª. Edición. México.
- Lussier, R. y Achua, C. (2013). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. (4ª. ed.) México. CENCAGE, Learning Cosegraf.
- Cifuentes, C. L. (2004). *Humildad y liderazgo: necesita el empresario ser humilde?*. Herberto Ruz.
- Luna, A. (2008). *Capital Humano. Gestión por Competencias Laborales en la Administración Pública*. México. Trillas.
- Fernández, P. M. R., Gardey, G. S., & Alcázar, F. M. (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 la Empresa*, 12(1), 225-250.
- Mesiti, P. (2012). *Actitudes y Altitudes. La dinámica del liderazgo del siglo XXI. Taller de éxito*. 1ª. Ed. México. Exprés – Grupo Océano.

- Miklos, T. y Tello, M. (2012). *Planeación Prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro*. Centro de Estudios Prospectivos, Fundación Javier Barros Sierra. México. S.C. LIMUSA.
- Mintzberg, H. (2010). *Managing*. Colombia. Grupo Editorial Norma.
- Mintzberg, H. (2009). Reconstruir las empresas como comunidades. *Harvard Business Review*, 87(7), 118-122.
- Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *MIT Sloan Management Review*, 40(3), 21.
- 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. Impacto en Medios Publicitario, S.A. DE C.V.
- Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic development quarterly*, 14(1), 15-34.
- Porter, M. (2008). *On Competition. What is Strategy*. Harvard Business Review Book. USA. *Series. School*.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., ROSS, R., Roth, G., & SMITH, B. (2000). La danza del cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje. Ed. *Norma SA (Colombia)*. 498p.[Links].
- Schoemaker, P. J., Krupp, S., & Howland, S. (2013). Strategic leadership: The essential skills. *Harvard business review*, 91(1), 131-134.
- Vargas-Hernández, J. G., & Guillén Mondragón, I. J. (2005). Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 21(94), 65-80.
- 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. (1ª ed.) México. Colección Alternativas.
- Velázquez, K. (2009). *Gobierno Electrónico en México. Camino hacia la sociedad del conocimiento*. Cámara de Diputados LX Legislatura. Dirección General de Recursos Materiales y Servicios. México. Talleres Gráficos.
- Vilanova, N. (2013). *Micropoderes. Comunicación interna para empresas con futuro. Cómo crear héroes, empleados que viven con pasión la marca*. 1ª. Ed. Barcelona, España. Plataforma Editorial.