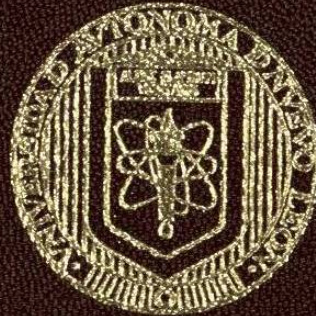


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE PSICOLOGIA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



**ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE EL PERFIL DEL LIDER DE
ALTA GERENCIA REQUERIDO EN LAS ORGANIZACIONES
COMPLEJAS EN LOS INICIOS DEL SIGLO XXI**

TESIS

**QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE
MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL**

PRESENTA:

MARIA EUGENIA LOBO HINOJOSA

NOVIEMBRE DE 1997

Agradezco a la Lic. Luz Amparo Silva Morín, Directora de la División de Estudios de Postgrado de la Facultad de Trabajo Social de la U.A.N.L., su ayuda y su interés en la culminación de esta investigación.

También es importante reconocer el gran apoyo otorgado por la Rectoría de la Universidad Autónoma de Nuevo León, ya que a través de ella se obtuvieron los recursos financieros necesarios.

Finalmente quiero patentizar, de manera muy especial, mi profundo agradecimiento a todos y cada uno de los líderes/ejecutivos entrevistados, los cuales forman la parte medular de mi tesis y que de manera tan amable y desinteresada me cedieron parte de su tiempo para lograr la culminación de este tan anhelado proyecto.

A TODOS MUCHAS GRACIAS

María Eugenia Lobo Hinojosa

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Marco situacional e importancia de la investigación.....	1
1.2. Objetivos e hipótesis.....	2
1.3. Contenido de la tesis por capítulo.....	3

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO (PRIMERA PARTE):

LIDERAZGO Y LÍDER

2.1. Transición de las teorías del liderazgo.....	6
2.1.1. El liderazgo como rasgo de personalidad.....	6
2.1.2. Enfoque conductual	8
2.1.2.1. Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio y de la Universidad de Michigan.....	8
2.1.2.2. El grid gerencial.....	10
2.1.3. El liderazgo como comportamiento situacional.....	10
2.1.4. Las posiciones contemporáneas ante el liderazgo.....	12
2.1.4.1. La teoría de los atributos del liderazgo.....	12
2.1.4.2. Teoría del liderazgo carismático.....	13
2.1.4.3. El liderazgo transaccional en comparación con el liderazgo transformacional.....	15
2.2. Naturaleza del liderazgo.....	16
2.2.1. Concepto de liderazgo.....	16
2.2.2. Significado esencial de los términos liderazgo y dirección....	18
2.2.3. Conceptos relacionados con el liderazgo: poder e influencia.....	20
2.2.3.1. Factores que contribuyen a la adquisición adecuada de poder.....	22
2.3. El líder.....	23
2.3.1. Concepto de líder.....	23

2.3.2. Cualidades del líder y factores que influyen en el éxito en líderes de alta gerencia (algunos estudios).....	26
2.3.3. Características gerenciales, atributos y debilidades del directivo mexicano.....	31

MARCO TEÓRICO (SEGUNDA PARTE):

CAMBIOS EN EL MEDIO AMBIENTE EMPRESARIAL. IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES.

2.4. Cambios en el medio ambiente empresarial.....	34
2.4.1. El entorno empresarial.....	34
2.4.2. El entorno mundial	35
2.4.3. El entorno nacional.....	35
2.4.4. Retos y oportunidades para las empresas de Monterrey.....	36
2.4.5. El futuro de las empresas de Monterrey.....	37
2.5. Importancia del liderazgo en las organizaciones actuales.....	38
2.5.1. Características personales que se requieren en un líder para aportar un liderazgo efectivo en nuestro días.....	38
2.5.1.1. Atributos personales necesarios.....	38
2.5.1.2. Origen de los atributos necesarios.....	40
2.5.2. Liderazgo efectivo en organizaciones complejas.....	42
2.5.3. Problemas de liderazgo en la empresa actual.....	42
2.5.4. Evaluación de la magnitud del problema: la falta de liderazgo.....	45
2.5.5. Prácticas que crean equipos de dirección mejores que la media existente.....	46
2.6. El liderazgo en el siglo XXI.....	47

MARCO TEÓRICO (TERCERA PARTE):

MODELO ESQUEMÁTICO Y VARIABLES

2.7. Modelo esquemático de la investigación	49
2.7.1. Descripción del modelo.....	50

2.8. Descripción de las variables.....	51
2.8.1. Variables de identificación	51
2.8.2. Edad.....	51
2.8.3. Entorno empresarial actual y a futuro.....	52
2.8.4. Habilidades directivas críticas.....	52
2.8.4.1. Pensamiento estratégico.....	53
2.8.4.2. Comunicación.....	53
2.8.4.3. El manejo del conflicto y la negociación.....	53
2.8.4.4. Desarrollo de seguidores.....	54
2.8.4.5. Trabajo en equipo.....	55
2.8.4.6. Manejo del poder.....	55
2.8.4.7. Cambio de estilo gerencial.....	56
2.8.4.8. Toma de decisiones individual.....	56
2.8.4.9. La toma de decisiones en grupo.....	56
2.8.4.10. Planeación y administración del tiempo.....	57
2.8.4.11. Administración de la ambigüedad.....	58
2.8.4.12. Manejo de grupos.....	59
2.8.4.13. Control.....	60
2.8.4.14. Finanzas.....	60
2.8.5. Características y atributos personales actuales y los requeridos en la primera década del próximo milenio.....	60
2.8.6. Formación profesional.....	62
2.8.6.1. Carrera.....	62
2.8.6.2. Nivel de estudios.....	63
2.8.6.3. Área de estudios de postgrado.....	63
2.8.6.4. Idiomas.....	63
2.8.6.5. Estudios en el extranjero.....	64
2.8.6.6. Capacitación específica de los líderes de las organizaciones de principios del próximo milenio..	64
2.8.7. Trayectoria profesional.....	64

2.8.7.1. Área donde se comenzó a trabajar; área donde se ha trabajado más y área de trabajo actual.....	65
2.8.7.2. Área de mayor dominio y/o experiencia actual y las requeridas a futuro. Área de mayor experiencia profesional necesaria a futuro.....	65
2.8.7.3. Años de experiencia idóneos para un puesto directivo.....	65
2.8.7.4. Experiencia internacional: experiencia de trabajo en otros países y frecuencia con que se realizan viajes internacionales.....	66
2.8.7.5. Requisitos para adquirir y desarrollar experiencias....	66
2.8.8. Trabajo de la empresa.....	67
2.8.8.1. Selección y contratación de personas de gran potencial.....	67
2.8.8.2. Planificación estratégica empresarial y de R.H.	68
2.8.8.3. Desarrollo de empleados de gran potencial.....	68
2.8.8.4. Conocimiento de los modelos del líder por parte de la empresa.....	68

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

3.1. Lugar de la investigación.....	69
3.2. Diseño del instrumento y obtención de datos.....	69
3.3. Población de estudio	71
3.4. Codificación, captura y procesamiento de datos.....	71
3.5. Limitaciones y dificultades del estudio.....	72

Capítulo 4: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1. Entorno empresarial.....	76
4.2. Habilidades directivas críticas.....	83
4.3. Características y atributos personales.....	100
4.4. Formación profesional.....	109

4.5. Trayectoria profesional.....	120
4.6. Trabajo de la empresa sobre sus recursos ejecutivos y la información sobre los modelos de líder requeridos.....	133
CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO	137
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	143
COMENTARIOS FINALES.....	148
BIBLIOGRAFÍA.....	149
ANEXOS	154

LISTA DE CUADROS

	Página
CUADRO 1 Características principales de los líderes carismáticos	14
CUADRO 2 Líder transaccional y líder transformativo	15
CUADRO 3 Lista de influencia sobre el éxito	30
CUADRO 4 Distribución de profesiones del estudio de Reddin	32
CUADRO 5 El reto empresarial	36
CUADRO 6 Orígenes de las características necesarias para aportar un liderazgo efectivo	41
CUADRO 7 Un síndrome histórico a menudo asociado con un liderazgo inadecuado	43
CUADRO 8 Características necesarias para proporcionar un liderazgo efectivo frente a características que se encuentran en muchas empresas	44
CUADRO 9 Como crean las prácticas un potencial de liderazgo en la dirección	47
CUADRO 10 Descripción del modelo de investigación	50
CUADRO 11 Cuadro de características y/o atributos involucrados en el estudio	61
CUADRO 12 Diferencias entre la preparación profesional de ejecutivos de México y otros países	62
CUADRO 13 Principales características del entorno empresarial actual	76

CUADRO 14 Principales características del entorno empresarial del próximo milenio	78
CUADRO 15 Características del entorno empresarial actual y futuro. Cuadro comparativo	80
CUADRO 16 Características y atributos personales actuales	100
CUADRO 17 Características y atributos personales a futuro	102
CUADRO 18 Características y atributos del actual y futuro ejecutivo. Cuadro comparativo	104
CUADRO 19 Algunos requisitos personales necesarios para aportar un liderazgo competitivo en puestos de alta dirección	108
CUADRO 20 Área de inicio de trayectoria profesional; área donde han trabajado más tiempo; área de trabajo actual	120
CUADRO 21 Áreas funcionales que mejor dominan los líderes entrevistados	122
CUADRO 22 Principales áreas en las que los líderes/ejecutivos de la primera década del siglo XXI deberán tener experiencia funcional	124
CUADRO 23 Algunos indicadores de desarrollo de experiencias para líderes de alta gerencia	132

LISTA DE GRÁFICAS

	Página
GRÁFICA N°. 1 Distribución de la población entrevistada por grupos de edad	75
GRÁFICA N°. 2 Características más representativas del entorno empresarial actual	77
GRÁFICA N°. 3 Características más representativas del entorno empresarial de principios del próximo milenio	79
GRÁFICA N°. 4 Condición del ambiente empresarial actual considerado como principal reto	81
GRÁFICA N°. 5 Condición del ambiente empresarial del próximo milenio considerado como principal reto	82
GRÁFICA N°. 6 Pensamiento estratégico	83
GRÁFICA N°. 7 Comunicación	84
GRÁFICA N°. 8 Manejo del conflicto	85
GRÁFICA N°. 9 Desarrollo de seguidores	86
GRÁFICA N° 10 Trabajo en equipo	877
GRÁFICA N°. 11 Manejo del poder	88
GRÁFICA N°. 12 Cambio del estilo gerencial	89
GRÁFICA N°. 13 Toma de decisiones individual y grupal	90

GRÁFICA N° 14	
Planeación y administración del tiempo	92
GRÁFICA N° 15	
Administración de la ambigüedad	94
GRÁFICA N° 16	
Interdependencia y manejo de grupos	95
GRÁFICA N° 17	
Control	96
GRÁFICA N° 18	
H. Financiera	97
GRÁFICA N° 19	
Habilidad que requiere mayor desarrollo	98
GRÁFICA N° 20	
Características y/o atributos personales actuales más representativos	101
GRÁFICA N° 21	
Características y/o atributos personales a futuro más representativos	103
GRÁFICA N° 22	
Característica que requiere mayor desarrollo	106
GRÁFICA N° 23	
Carrera	109
GRÁFICA N° 24	
Nivel de estudios más alto	110
GRÁFICA N° 25	
Estudios de maestría	111
GRÁFICA N° 26	
Idiomas que dominan los líderes/ejecutivos entrevistados (aparte del español)	112
GRÁFICA N° 27	
Estudios en el extranjero de los líderes entrevistados	113
GRÁFICA N° 28	
Países donde se realizaron estudios. Estudios realizados	113

GRÁFICA N°. 29	
Área de carrera profesional deseable	114
GRÁFICA N°. 30	
Requerimientos de estudios de postgrado	115
GRÁFICA N°. 31	
Áreas de postgrado deseables	116
GRÁFICA N°. 32	
Estudios en el extranjero	117
GRÁFICA N°. 33	
Dominio de idiomas	118
GRÁFICA N°. 34	
Capacitación deseable	119
GRÁFICA N°. 35	
Áreas más representativas de: donde se comenzó a trabajar, donde han trabajado más tiempo y de trabajo actual	121
GRÁFICA N°. 36	
Áreas más representativas de mayor dominio en la actualidad	123
GRÁFICA N°. 37	
Áreas funcionales en que los directivos de principios del siglo deberán tener experiencia	125
GRÁFICA N°. 38	
Experiencia profesional indispensable para un líder de alta gerencia	126
GRÁFICA N°. 39	
Años de experiencia idóneos para ocupar un puesto de dirección general	127
GRÁFICA N°. 40	
Experiencia de trabajo en el extranjero de los líderes entrevistados	128
GRÁFICA N°. 41	
Necesidad de experiencia de trabajo en el extranjero de los líderes de alta gerencia de las organizaciones del nuevo milenio	129
GRÁFICA N°. 42	
Porcentaje de líderes/ejecutivos de acuerdo al número de viajes internacionales que han realizado en el último año de trabajo	130

GRÁFICA N°. 43 Porcentaje de líderes ejecutivos de acuerdo a lo indispensable de realizar viajes internacionales para desarrollar experiencias	131
GRÁFICA N°. 44 Trabajo de la empresa en lo relativo a selección y contratación de personas de gran potencial	133
GRÁFICA N°. 45 Planificación estratégico empresarial y de Recursos Humanos	134
GRÁFICA N°. 46 Desarrollo de empleados de gran potencial	135
GRÁFICA N°. 47 Información suficiente de las empresas sobre los modelos de líder que necesitan a futuro y el proceso para desarrollarlos	136

ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE EL PERIPL DEL LIBRO DE
ALTA GERENCIA REQUERIDO EN LAS ORGANIZACIONES
COMPLEJAS EN LOS INICIOS DEL SIGLO XXI

TM
Z7201
FPs
1997
L6

1

MARIA EUGENIA LOBO HINOJOSA



1020120333

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

**FACULTAD DE PSICOLOGIA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



**ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE EL PERFIL DEL LIDER DE
ALTA GERENCIA REQUERIDO EN LAS ORGANIZACIONES
COMPLEJAS EN LOS INICIOS DEL SIGLO XXI**

TESIS

**QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE
MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL**

PRESENTA:

MARIA EUGENIA LOBO HINOJOSA

NOVIEMBRE DE 1997

79-70760

TM
Z7201
FPS
1997
L6

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



**ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE EL PERFIL DEL LÍDER DE
ALTA GERENCIA REQUERIDO EN LAS ORGANIZACIONES
COMPLEJAS EN LOS INICIOS DEL SIGLO XXI**

**TESIS
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA LABORAL
PRESENTA**

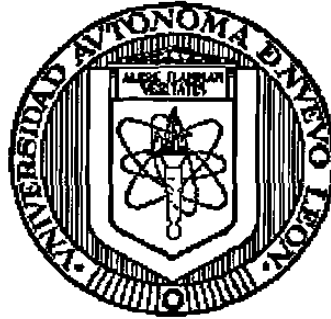
MARÍA EUGENIA LOBO HINOJOSA

NOVIEMBRE DE 1997



FONDO TESIS

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



**ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE EL PERFIL DEL LÍDER DE
ALTA GERENCIA REQUERIDO EN LAS ORGANIZACIONES
COMPLEJAS EN LOS INICIOS DEL SIGLO XXI**

**TESIS
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA LABORAL
PRESENTA**

MARÍA EUGENIA LOBO HINOJOSA

**ASESOR DE LA TESIS
LIC. MANUEL ALMAGUER ALANIS**

NOVIEMBRE DE 1997

DEDICATORIA

***De manera muy especial
a Francisco
con toda mi admiración,
mi respeto y mi amor,
por su gran comprensión y apoyo
y por haberme permitido compartir
su tiempo y su espacio
con mis inquietudes y
anhelos profesionales***

AGRADECIMIENTOS

El proceso de elaboración de este trabajo ha sido arduo y representa un gran esfuerzo, no tanto por su grado de dificultad, sino por el tiempo y la dedicación que ha requerido. Desde el principio recibí apoyos muy importantes, de tal manera que su culminación no hubiese sido posible sin la comunión y ayuda de personas a quienes quiero reconocer patentizándoles mi agradecimiento:

En primer término quiero resaltar el apoyo invaluable que recibí del Lic. Manuel Almaguer Alanís, asesor de esta tesis, no sólo por sus comentarios y observaciones, sino por su gran entrega y dedicación que aunados a su experiencia profesional orientaron y enriquecieron este estudio.

En segundo lugar, quiero hacer patente mi agradecimiento a la Lic. María Irene Cantú Reyna, Directora de la Facultad de Trabajo Social de la U.A.N.L., a la Lic. Rosina Nava Rodríguez y a la Lic. Margarita Campos Castro, Subdirectora y Secretario Administrativo de la propia Institución, por todo el apoyo brindado durante la realización de mis estudios de postgrado, así como durante el proceso del presente trabajo.

Me es grato asimismo reconocer las valiosas aportaciones recibidas del Lic. Eduardo Leal Beltrán, coordinador de la Maestría en Psicología Laboral de la Facultad de Psicología de la U.A.N.L., en materia de selección final del tema de la tesis y recomendaciones para el desarrollo de la misma, además de su importante papel como "informante clave".

De igual manera, quiero agradecer al Lic. José María Infante Bonfiglio por sus enseñanzas en materia de investigación, las cuales sirvieron de bases estructurales de mi estudio, y por sus indicaciones y sugerencias siempre profesionales para mejorar nuestro trabajo.