

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



ESTUDIO DEL EJERCICIO DE LIDERAZGO EN UNA  
EMPRESA PETROQUIMICA

· POR

ING. RIGOBERTO AMERICO GARZA LOPEZ

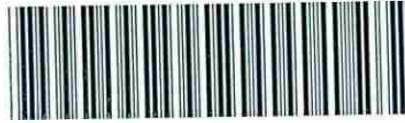
T E S I S

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE  
LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN  
RELACIONES INDUSTRIALES

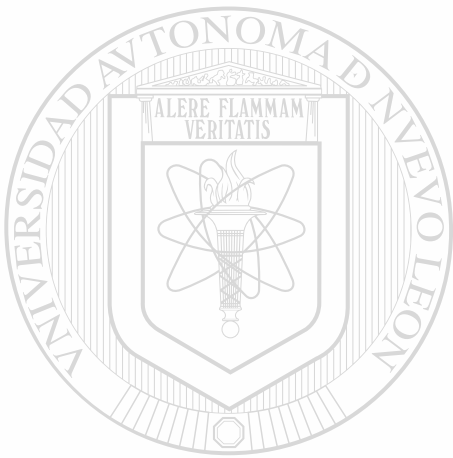
CD. UNIVERSITARIA

DICIEMBRE DEL 2000





1020145556



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



ESTUDIO DEL EJERCICIO DE LIDERAZGO EN UNA EMPRESA PETROQUIMICA

POR

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

ING. RIGOBERTO AMERICO GARZA LOPEZ  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

TESIS

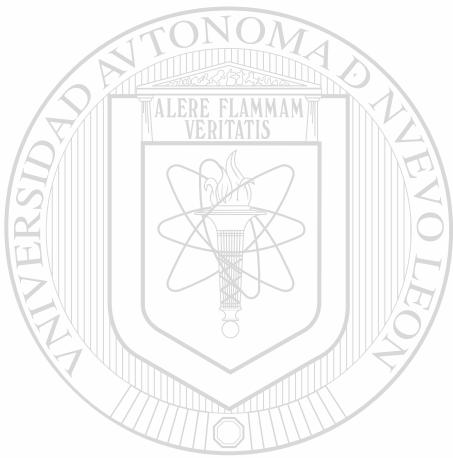
EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION  
CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES

CD. UNIVERSITARIA

DICIEMBRE DEL 2000

0150-66760

TM  
Z5853  
• M2  
FIHE  
2000  
G3



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

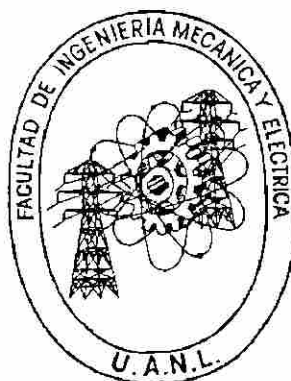


FONDO  
TESIS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



ESTUDIO DEL EJERCICIO DE LIDERAZGO EN UNA EMPRESA PETROQUIMICA

POR

---

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN

ING. RIGOBERTO AMERICO GARZA LOPEZ

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION  
CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES

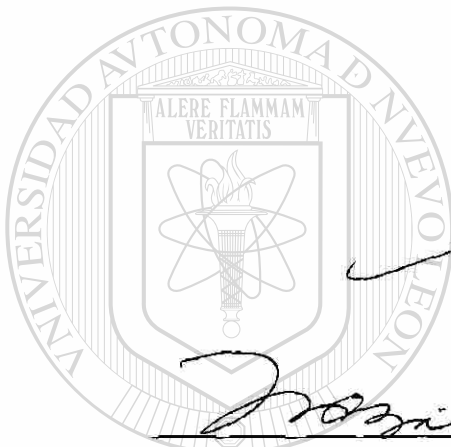
CD. UNIVERSITARIA

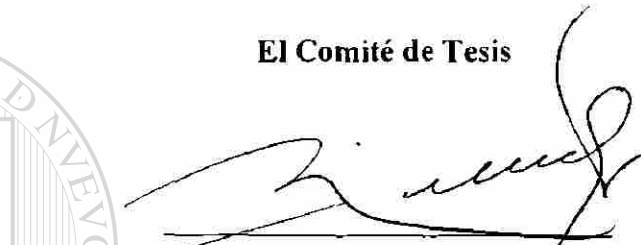
DICIEMBRE DEL 2000

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**  
**FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA**  
**DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO**

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis “ **Estudio del ejercicio de liderazgo en una empresa petroquímica** “ realizada por el Ing. Rigoberto A. Garza López, sea aceptada para su defensa como opción al grado de maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

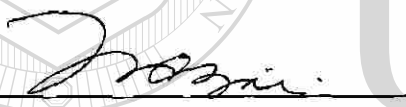
**El Comité de Tesis**





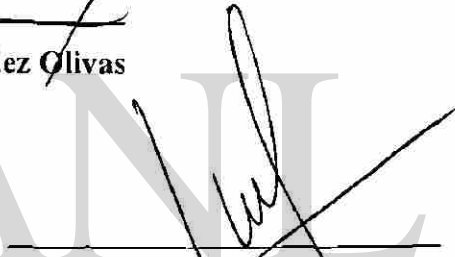
**M.D.O. Jesús J. Melendez Olivas**

**Asesor**



**M.A. Matías A. Botello Treviño**

**Coasesor**



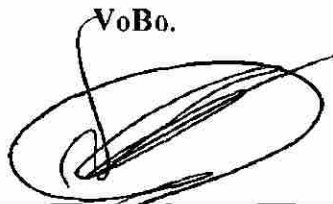
**M.A. Liborio Manjarrez Santos**

**Coasesor**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**VoBo.**



**M.C. Roberto Villarreal Garza**

**Sub-Director Post-grado**

**Cd. Universitaria, Diciembre de 2000.**

# DEDICATORIA

A mi esposa Rosa Nelly,  
**Inspiradora de esta meta.**

A mis hijos Jesús Rigoberto  
y Rigoberto Américo,  
**Impulso en mi misión.**



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



# PRÓLOGO

Al preparar esta investigación hice algo que, hasta donde sé, no se había hecho antes. Tome un grupo de empresas realmente excepcionales que han resistido la prueba del tiempo y las investigue desde hace 10 años, siguiéndolas en todas sus etapas de su desarrollo hasta el día de hoy; y las investigue en comparación con otro grupo de empresas buenas que tuvieron la misma oportunidad en la vida pero que no alcanzaron la misma estatura. Las vi con principiantes; las vi como empresas de tamaño mediano; las vi como empresas grandes; las vi haciendo frente a cambios dramáticos en el mundo que las rodeaba. Y constantemente me preguntaba: “¿Que es lo que hace a las empresas realmente excepcionales distintas de las demás?”

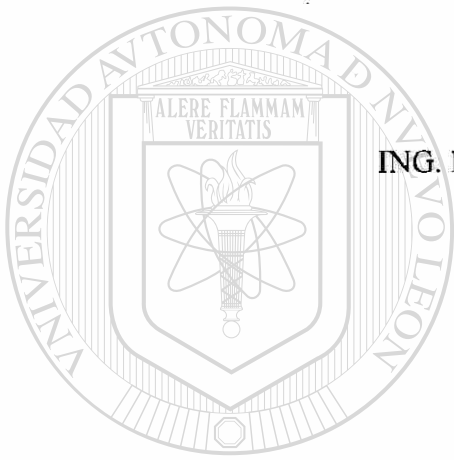
Quería ir más allá de la incesante barrera de palabrería dirección y modas del día, me propuse descubrir los principios orientados a la administración y liderazgo perdurables que siempre han distinguido a las empresas sobresalientes.

Reflexionando ahora sobre lo que halle, se destaca por encima de todo una percepción gigantesca: que casi cualquiera puede ser protagonista clave en la creación de una empresa extraordinaria de negocios.

La lección de estas empresas la puede aprender y aplicar la mayoría de los directores en todos los niveles. Ha desaparecido para siempre, por lo menos a mi juicio, la debilitante perspectiva de que la trayectoria de una empresa depende de que la guíen personas dotadas de raras y misteriosas cualidades que otros no pueden aprender.

Espero que los conceptos y los marcos de referencia se graben en su mente y contribuyan a guiar su pensamiento; que saque esa sabiduría que pueda transmitirles a otros.

Pero sobre todo, confío en que de estas páginas derive confianza e inspiración, junto con el convencimiento de que los conceptos aquí contenidos no se aplican únicamente “a los demás”. Usted mismo puede aplicarlas. Puede crear un líder visionario.



ING. RIGOBERTO A. GARZA LÓPEZ

# UANL

---

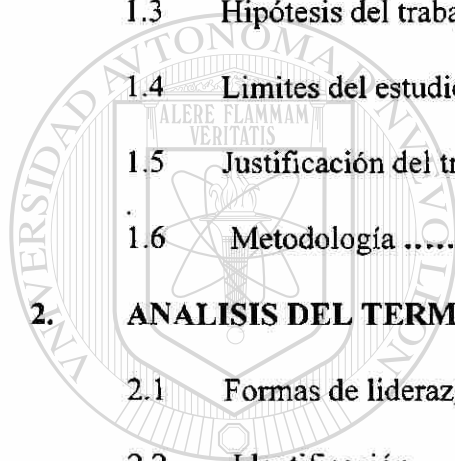
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# INDICE

	PAGINA
<b>SINTESIS.....</b>	10
<b>1. INTRODUCCION.....</b>	11
1.1 Planteamiento del problema. ....	11
1.2 Objetivo de la tesis .....	12
1.3 Hipótesis del trabajo de tesis .....	12
1.4 Limites del estudio de la tesis .....	12
1.5 Justificación del trabajo de tesis .....	13
1.6 Metodología .....	13
<b>2. ANALISIS DEL TERMINO LIDERAZGO .....</b>	14
2.1 Formas de liderazgo .....	14
2.2 Identificación .....	15
2.3 La imitación .....	17
2.4 La sugestión .....	18
2.5 La exhortación .....	18
2.6 Artimañas del liderazgo .....	19
2.7 Tres habilidades del líder .....	20
2.8 Características esenciales de los líderes .....	22
2.9 Liderazgo transaccional .....	25



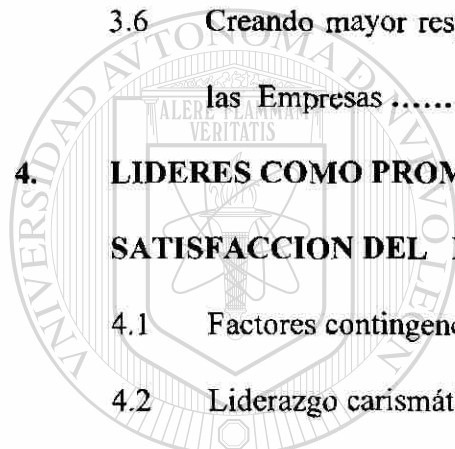
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



<b>3.</b>	<b>RELACION ENTRE LIDER Y ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA</b>	<b>26</b>
3.1	Concepto de administración .....	26
3.2	Importancia de la administración .....	27
3.3	Los principios de la administración .....	29
3.4	El proceso administrativo .....	31
3.5	Distinguir entre el administrador y el líder .....	32
3.6	Creando mayor responsabilidad por parte de los administradores en las Empresas .....	34
<b>4.</b>	<b>LIDERES COMO PROMEDIO PARA INCREMENTAR LA SATISFACCION DEL EMPLEADO</b> .....	<b>36</b>
4.1	Factores contingenciales .....	39
4.2	Liderazgo carismático .....	40
4.3	Función de empleo .....	45
4.4	Función de administración a salarios .....	46
4.5	Relaciones internas .....	47
4.6	Servicios al personal .....	48
<b>5.</b>	<b>ANALISIS DE LA EMPRESA PETROQUIMICA</b> .....	<b>49</b>
5.1	Historia .....	49
5.2	El proceso .....	50
<b>6.</b>	<b>INVESTIGACION DEL LIDER DE LA EMPRESA</b> .....	<b>53</b>
6.1	Resultados.....	53



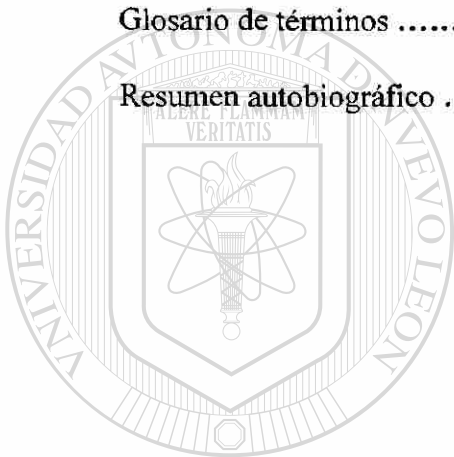
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



<b>7.</b>	<b>ESTRATEGIAS A SEGUIR PARA UN LIDER DE NIVEL MUNDIAL O TRANSFORMACIONAL .....</b>	<b>54</b>
7.1	Desarrollo .....	54
<b>8.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. ....</b>	<b>64</b>
	Bibliografía .....	66
	Listado de figuras .....	52
	Glosario de términos .....	67
	Resumen autobiográfico .....	69



UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



## SÍNTESIS

Ubicar líneas de pensamiento y elaboraciones prácticas que permitan mayores niveles de comprensión y una más conceptualización del fenómeno del liderazgo en las empresas.

La investigación contrasta de manera crítica las diferentes corrientes y enfoques sobre orientación administrativa y liderazgo que se han desarrollado, así mismo es posible validar la consistencia con la que un grupo de comportamientos se presentan en aquellos directivos altamente efectivos.

Ambas orientaciones tienen sus amplios márgenes de efectividad dependiendo de las situaciones en donde se aplican. El líder es capaz de combinar ambas para lograr la sinergia de fuerzas y alcanzar las metas de manera más efectiva.

La interacción busca siempre obtener dos objetivos: cumplir la tarea, y enriquecer la relación. Esto permite actuar con mayor efectividad y ejercer y liderazgo más competitivo.

### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

El compromiso que caracteriza al líder quien se compromete libre y plenamente en el desarrollo de sus actividades y de forma tesonera en el cumplimiento de sus objetivos.

Ubicar el liderazgo primero en la persona misma, ante su entorno, sus circunstancias, su vida diaria y posteriormente ante un grupo concreto, para demostrar el enfoque potencial que es capaz de desarrollar no solo en sí mismo, sino en el equipo que funciona bajo su liderazgo.

# 1. INTRODUCCION

Hoy mas que nunca la situación es tal que nada parece menos inevitable que el poder de la influencia del líder en la calidad personal y organizacional.

Las empresas empeñadas en llegar al éxito deben motivar la calidad personal. Solo logrando una actitud generalizada en este sentido la empresa podrá confiar que en toda la organización hay alguien buscando situaciones desviadas de sus carriles normales.

Es por eso la existencia del liderazgo, ya que los líderes producen sobre la persona un efecto sociológico; es decir el influjo que el líder ejerce sobre nuestra propia vida interna, en el trabajo, en la familia y en todo nuestro medio ambiente.

El poder del liderazgo es algo que afecta a todos, podemos adoptar los atributos de nuestros líderes, mediante un proceso de limitación consciente, no solo estamos expuestos a la influencia del líder, sino que además debido a nuestro propio liderazgo, casi todos ejercemos esa misma influencia inconscientemente sobre otros. ®

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

En la medida en que la mayoría de las personas son líderes en un campo u otro, se tiene la responsabilidad de cuidar de que la parte inconsciente de su liderazgo actúe en beneficio de los demás.

### 1. 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad las empresas petroquímicas nacionales para la fabricación del saco y cordón cuentan con líderes que presentan debilidades y desconocimientos para poder enfrentar las etapas de crecimiento de una empresa de nivel mundial.

## 1.2 OBJETIVO DE LA TESIS

Estudiar y evaluar los beneficios que el líder exitoso aporta para elevar la oportunidad y eficiencia a través de las etapas de crecimiento de una empresa petroquímica nacional para la fabricación del saco y cordón.

## 1.3 HIPOTESIS DEL TRABAJO DE TESIS

- El líder exitoso dentro de una empresa no puede lograr su eficiencia máxima sin la integración de las personas.
- Una empresa que carece de un líder exitoso no puede optimizar y administrar sus recursos de infraestructura, ni lograr una integración total de las personas.
- El líder exitoso proporciona a la empresa mayor control, administración y facilidades a sus miembros que se verá redituando en un futuro cercano.
- El líder exitoso permite a la empresa la mejor integración de sus miembros.

## 1.4 LIMITES DEL ESTUDIO DE LA TESIS

- La presente investigación se llevará a cabo solo en la zona petroquímica nacional para fabricación de saco y cordón, por lo que su investigación deberá referirse a dicha zona.



- Sus resultados solo podrán aplicarse a grandes empresas petroquímicas para la fabricación de saco y cordón, no podrán aplicarse a pequeñas empresas del mismo giro, ya que su aplicación sería diferente.
- En esta investigación no se pretende evaluar al líder exitoso en la empresa petroquímica internacional para la fabricación de saco y cordón.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO DE TESIS

Con el análisis de un líder exitoso para las etapas de crecimiento de una empresa; se pretende abrir un amplio programa de los beneficios que la empresa puede tener ya que en la actualidad se debe lograr una mejor posición competitiva en el mercado.

## 1.6 METODOLOGIA

- Estudio y descripción de la situación actual de la empresa.
- Analizaré las áreas de oportunidad.
- Propondré campos de acción para eficientizar la tarea de los líderes,
- Implementaré estrategias para el crecimiento del líder transformacional.
- Estableceré formas para medir la eficiencia del líder.
- Conclusiones
- Propuestas.

## 2. ANALISIS DEL TERMINO

### LIDERAZGO

El liderazgo es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo.

Un líder es una persona que influye sobre los demás. Puede describirse como inteligente, persuasivo, emprendedor y con poder de convencimiento. La mayoría de las personas tiene ciertos mitos acerca de los líderes; por ejemplo, dicen que así nacen, que siempre están activos, que hacen que los demás hagan los que ellos desean.

En principio se puede definir el liderazgo como un arte y una ciencia que ayuda a los demás a decidir sobre los objetivos y el trabajo que se tiene que realizar para alcanzarlos, en general es una disciplina; el cual puede ser de varias formas y el cual esta constituido por la identificación, la imitación, la sugestión, la exhortación y las artimañas del liderazgo, los cuales se explicaran enseguida.

#### 2.1 FORMAS DE LIDERAZGO

- De carácter carismático.

En los orígenes de la sociedad, la base del liderazgo era el prestigio personal de determinados individuos; que descansa en la entrega extraordinaria a la santidad,

heroísmo o ejemplificación de una persona y a las ordenaciones por ellas creadas o reveladas.

Por carisma ha de entenderse la cualidad, que pasa por extraordinaria, de una personalidad, por cuya virtud se le considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas, o como enviados de Dios, o como ejemplar y en consecuencia como jefe, caudillo, guía o líder.

- De carácter tradicional.

Que descansa en la creencia cotidiana, en la santidad de las tradiciones que rigieron desde lejanos tiempos y en la legitimidad de los individuos señalados por esa tradición para ejercer la autoridad. Ya que era frecuente y natural que el líder quisiera heredar el cargo y poder a sus hijos, así como las heredaba los demás bienes. Pero tal situación creaba la necesidad de apoyar y justificar a quien no tenía fuerza y carisma personal. Así nació el liderazgo tradicional sacralizado: el que todos conocemos encarnado en los reyes, príncipes, faraones, sultanes y emperadores.

- De carácter racional-burocrático

Que descansa en la creencia de legalidad de las ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de los llamados, por esas ordenaciones, a ejercer la autoridad. Solo a partir de la Revolución Francesa, y mejor dicho durante el siglo XIX, se afirmó un nuevo concepto: el gobierno racional-burocrático en los sistemas democráticos.

## 2.2 IDENTIFICACION

La identificación es una sencilla reacción psicológica mediante la cual nos hacemos uno con la otra persona. Sin darnos cuenta de ello, llegamos a adoptar sus formas de

pensamiento, sus ideas y sus valores. Es un proceso que se ha incorporado a nuestro ser debido al valor que para la supervivencia tenía en tiempos pasados. Es algo similar a la forma en que hemos incorporado otras reacciones por ser valiosas para la supervivencia.

Esta ha sido de gran valor como proceso de aprendizaje; suele gustar creer que aprendemos mediante un proceso lógico de la inteligencia. El aprendizaje mediante la identificación es un método primitivo por el cual el hombre aprendía de sus padres conocimientos y actitudes sencillas antes de que su cerebro hubiese adquirido las capacidades lógicas intelectuales que ahora utiliza con tanta frecuencia.

En aquellas antiguas épocas, los niños que se identificaban con sus padres aprendían de forma inconsciente unas reacciones y conocimientos mejores y así tenían mas probabilidades de sobrevivir que los otros niños que no daban muestra de esa tendencia.

Al identificarse con el líder esto puede afectar a la calidad personal, tanto para bien como para mal. La calidad de nuestra vida puede mejorar simplemente mediante una sencilla práctica de la meditación relajante; así disminuye nuestro nivel de angustia, nos sentimos menos tensos, mas agusto con nuestra propia persona, mas libres y llegamos a descubrir que nos llevamos infinitamente mejor con las personas de nuestro entorno.

Dado que la identificación es un proceso inconsciente non podemos evitar el identificarnos con alguien, pero si podemos emplear nuestra inteligencia para rechazar como líderes a personas que en su vida privada no siguen unas normas aceptables.

Por lo tanto, la responsabilidad vuelve de nuevo a nosotros y es lo más correcto y adecuado. Si elegimos o aceptamos como líderes a personas de moralidad inferior, por muy competentes que sean dentro de su especialidad, nosotros seremos perdedores.

La identificación mejora la calidad personal al ayudar a sentirse unido a las fuerzas de la naturaleza que lo rodea.

## 2.3 LA IMITACION

Al igual que la identificación, la imitación es una forma primitiva de aprendizaje. Ambas son muy primitivas, pero la imitación menos que la identificación.

La imitación consciente supuso un avance mucho mayor que la identificación, ya que permitía al hombre aprender todos los conocimientos que sus padres y líderes habían adquirido, mientras que con la identificación solo podía aprender algunas actitudes mentales básicas.

A pesar de que imitamos y copiamos a nuestros líderes, lo hacemos con una especie de seguridad, pues al imitar en realidad no comprendemos lógicamente los efectos de lo que estamos haciendo. En ese sentido, la imitación se queda a medio camino entre el aprendizaje a través de la identificación por una parte y la evaluación lógica por la otra.

Aunque la imitación ha representado en el pasado un proceso muy útil de aprendizaje, su carencia de una completa evaluación lógica la hace potencialmente peligrosa. El elemento consciente de la imitación permite al hombre burlar las defensas naturales, imitamos mas gustosamente a los líderes que amamos y respetamos. Se trata de una defensa natural, y mientras mantengamos esta norma no nos sobrevendrá ningún prejuicio. Pero el elemento consciente nos permite pasar por encima de esta norma y, si creemos que nos resultara agradable o nos proporcionará temporalmente alguna ventaja, estaremos totalmente dispuestos a imitar a personas a las que no amamos ni respetamos.

Podemos protegernos a nosotros mismos y a los demás contra la imitación perjudicial tomando como líderes sólo a personas a las que respetamos en todos los aspectos de la vida.

## 2.4 LA SUGESTION

Es un proceso mental en cuya virtud aceptamos unas ideas como resultado de nuestra relación con la persona que las expresa. Muchas de las ideas que ahora aceptamos como propias, nuestras creencias, actitudes y los hechos de la vida acerca de nosotros mismos, las aceptamos como resultado de un examen lógico.

En tiempos primitivos los hombres aceptaban las ideas de sus padres o líderes mediante un proceso de sugestión. Esto se produciría a causa pura y simple de la especial relación que los hombres mantenían con esas personas destacadas y sin ninguna valoración acerca de la bondad o prudencia de la idea, ya que los hombres no habían aprendido a utilizar su mente de forma crítica.

Aunque los hombres aceptaban las ideas por sugestión y sin ninguna evaluación lógica, el proceso en sí mismo encierra cierto grado básico de lógica.

---

Los líderes pueden lograr que aceptemos sus ideas por sugestión a base de estimular nuestras emociones, con la cual disminuirá la actividad crítica de nuestra mente.

## 2.5 LA EXHORTACION

Exhortación es la llamada que nos hace el líder para que actuemos de una determinada manera; es un tipo especial de llamada a nuestros mejores sentimientos, fundamentalmente a nuestro valor y a nuestro espíritu de sacrificio. Estas dos cualidades están más estrechamente relacionadas con la supervivencia de grupo que individual.

Mediante la exhortación el líder estimula nuestra heredada tendencia al valor y al sacrificio personal. En la mayoría de las personas el valor y el espíritu de sacrificio están en forma latente más como cualidades activas.

Al estimular nuestro valor y espíritu de sacrificio, el líder siempre se incluye así mismo en su exhortación. Siempre dirá: “Vamos a hacer esto, aquello y lo demás allá”,

“Juntos conseguiremos estas cosas“. Nuestra mente atiende inconscientemente el grito unificador de riesgos de tiempos pasados, nuestras emociones se emparejan a las suyas y aceptamos las ideas.

Para el líder, el no poder convencer a las personas por exhortación supone una derrota más grave que el hecho de no convencerla por lógica. La exhortación es emocional y primitiva, en tanto que el enfoque lógico es algo que el hombre ha adquirido muy recientemente.

Cuando el líder intenta convencer a la audiencia por exhortación y no lo consigue, el resultado es penoso para el líder y también para las personas. Sería muy sencillo pensar que el fracaso de el líder no nos afecta en lo absoluto. Pero el hombre forma parte de todo lo que le rodea y este hecho es mucho más significativo que el resto de otros acontecimientos, ya que entraña el fracaso de algo que podía haber sido emocionalmente sublimado.

## 2.6 ARTIMAÑAS DEL LIDERAZGO.

Las artimañas del liderazgo son trucos psicológicos que emplea el líder para ejercer influencia sobre nosotros. Los líderes pueden influir sobre nosotros mediante trucos que en último extremo nos benefician. Puede que por razones el líder no pueda confiarnos secretos pero necesita nuestro apoyo, de manera que se asegura nuestro respaldo mediante el truco de obtenerlo por alguna otra razón.

Todos los hombres tenemos una vena de agresividad en nuestro interior. Los líderes se aprovechan de esto a menudo y nos hace sentir agresividad hacia sus oponentes y simpatía hacia ellos.

Hay que tener en cuenta que esta ha sido una reacción emocional por nuestra parte. Algo que esta mas allá de los límites de la lógica. Pero todos los hombres somos vulnerables a esta jugada, ya que todos guardamos algo de agresividad en nuestro interior que se puede poner en marcha mediante el tratamiento adecuado.

Un líder puede forzar en nosotros una actitud favorable en la primera frase de su discurso: "Supongo que todos ustedes conocen el tema tanto como yo, o más".

Nos ha halagado, sentimos que el líder es una persona modesta, nos encontramos completamente desarmados y empezamos a creer que es una buena persona.

Sigue hablándonos de este modo durante un rato más y cuando nota que estamos de su lado, pasa a la cuestión conflictiva a sabiendas de que no va a encontrar mucha oposición.

El líder habilidoso utilizará una jugada u otra en función de la persona y de las circunstancias del momento.

DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS

## **2.7 TRES HABILIDADES DE LIDER**

Gran parte del énfasis reciente ha pasado de las características de personalidad hacia la identificación de los componentes de los líderes. De acuerdo con este punto de vista, un liderazgo exitoso depende de comportamientos, habilidades y acciones apropiadas, y no de características personales; los comportamientos pueden aprenderse y cambiarse, en tanto que las características personales son relativamente fijas.



Los tres diferentes tipos de habilidades que utilizan los líderes son: técnicas, humanas y conceptuales.

A) La habilidad técnica se refiere al conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica. Algunos ejemplos son las habilidades que aprenden los contadores, ingenieros, operadores de procesadoras de palabras y fabricantes de herramientas. Es la característica que distingue el desempeño en el trabajo operativo.

B) La habilidad humana es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultados del trabajo en equipo. Ningún líder, de cualquier nivel jerárquico, escapa a la necesidad de poseer una importante habilidad humana.

C) La habilidad conceptual es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias, como en los planes estratégicos de largo plazo. La habilidad conceptual tiene que ver con ideas, mientras que la habilidad humana se centra en las personas y la habilidad técnica se refiere a cosas.

---

El análisis de las habilidades para el liderazgo ayuda a explicar porque algunos destacados jefes de departamento en ocasiones se desempeñan mal como vicepresidentes. Es posible que no utilicen la mezcla apropiada de habilidades requeridas para el puesto de nivel superior, particularmente una mayor habilidad conceptual.

## 2.8 CARACTERISTICAS ESCENCIALES DE LOS LIDERES

Algunos rasgos principales de los líderes son:

- La visión

El liderazgo comienza cuando surge una visión. Cuando un grupo se encuentra bajo la dirección de una persona que no posee visión, aparecerá como resultado la confusión y el desorden. Este principio es la clave para comprender el liderazgo. Sin una visión estratégica, un individuo no puede convertirse en un dirigente; será sólo una imitación, por lo tanto el líder es por excelencia aquel actor capaz de sintetizar una visión de cierto estado de cosas futuro o sueño al cual parece deseable aspirar. Las visiones son productos de la intuición y de procesos poco formalizables de reflexión.

Una visión es una imagen clara de lo que el dirigente espera que realice o llegue a ser su grupo.

Cuando se trabaja con una visión, se ven por adelantado sus resultados. Ahora bien, una visión no se hará nunca realidad a menos que se prepare un programa de metas, ajustables según los cambios que se produzcan, cuyo cumplimiento conduzca a la realización de la visión, una imagen de existencia relativamente larga en el tiempo.

- El amor a la actividad

Para este aspecto es importante seguir las siguientes recomendaciones:

- Hacer amistades en las cuales no se pida nada a cambio.
- Realizar un esfuerzo consciente que alimente el auténtico interés en los demás.

- Dedicar tiempo a la atención y comprensión de los demás.
- Aprender a escuchar.
- Tratar a las otras personas como iguales.
- Animar a los demás, no sólo criticarlos.
- Enfatizar los puntos fuertes y las virtudes que encuentre en los demás, no sólo sus debilidades.

- El coraje y el valor

Ser valiente significa ser capaz de tomar una posición, ser capaz de tomar riesgos. El líder valiente enfrenta diferentes situaciones, no evita las confrontaciones porque tiene confianza en sus capacidades y posibilidades. En ocasiones hacer lo correcto para una organización tiene un precio elevado para él.

- La gran capacidad de comunicación

Un líder es un comunicador por excelencia. Él deberá transmitir la visión a sus seguidores y estimularlos para que venzan las dificultades que se presenten.

Por esta razón, debe dominar las técnicas de comunicación verbal y escrita; así como utilizar variadas formas de expresión.

La habilidad que se precisa para poder comunicarse de manera efectiva, por medio de la palabra y la escritura, es sin duda, uno de los rasgos más valiosos de los que dispone un dirigente. La comunicación es el medio que se utiliza para unir y dirigir al grupo.

La comunicación se produce cuando el destinatario comprende el significado del mensaje que ha recibido. La existencia de múltiples impedimentos para la realización de una comunicación efectiva hace de ésta un arte y una ciencia al mismo tiempo.

- La capacidad para identificar las oportunidades y vencer el temor a los errores

Las grandes oportunidades se disfrazan astutamente bajo la apariencia de problemas insuperables. El conocimiento de este principio permite a los líderes identificar grandes oportunidades para la acción enmascarada tras obstáculos que, a primera vista, parecen insuperables. Para esto se requiere de una disciplina que ayude a reconocerlas.

Por otra parte, es posible aprender de los errores con la finalidad de obtener los beneficios esperados. Nadie es perfecto, pero es preciso que el dirigente posea un carácter muy especial para no desesperarse; esto le ayudará a tratar las torpezas de manera productiva y a eliminar el temor de cometer errores.

- 
- La energía

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Las personas siguen a un dirigente entusiasta. La energía produce el entusiasmo. Un dirigente sin energías es como un pianista sin manos, porque le falta el instrumento que necesita para realizar su propósito.

La energía es tanto el esfuerzo vigoroso del poder como la capacidad de actuar o ser activo. El dirigente muestra su energía por medio de la entrega y la persistencia.

Éstas requieren de energía física, intelectual y emocional necesaria para creer y esforzarse en el cumplimiento de una meta en contra de todos los obstáculos.

En los últimos años han ido apareciendo nuevas perspectivas en torno a la teoría del liderazgo, a las que se hace referencia como liderazgo "carismático", "heroico", "transformacional" o "visionario". Estas perspectivas, competitivas entre sí pero interrelacionadas, han creado un cierto grado de confusión entre los investigadores y los gestores en ejercicio

## 2.9 LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Muchos de los modelos y teorías hasta ahora analizados representan al llamado liderazgo transaccional. El **liderazgo transaccional** centra su atención en las transacciones interpersonales que se producen entre gestores y empleados. Se considera a los líderes desarrollando conductas que mantienen una interacción de calidad entre ellos mismos y sus seguidores. Las dos características subyacentes al liderazgo transaccional son:

- Los líderes se sirven de compensaciones contingenciales para motivar a sus empleados.
- Los líderes aplican medidas correctoras sólo en el caso de que sus subordinados no cumplan los objetivos de rendimiento establecidos.

### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- En resumen se ha asignado al líder las siguientes funciones:

El líder como ejecutivo: Coordina las tareas del grupo. Supervisa las actividades.

El líder como organizador: Planifica, programa, orienta.

El líder como estratega: Ordena, distribuye, dispone, arbitra recursos.

El líder como experto: Ayuda, aconseja, complementa.

El líder como fuente de recompensas y castigo: Premia, censura, reprime.

El líder como árbitro y mediador: Ayuda, coopera, motiva, regula.

El líder como "portero del grupo": Representa, identifica, avala.

# 3. RELACION ENTRE LIDER Y ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA

La relación entre líder-administrador es un efecto muy importante el cual debemos entender en su totalidad para esto debemos saber que es lo que hace una administrador o en forma más específica que es la administración.

## 3.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACION

La definición etimológica es la forma más usual de la definición nominal, o sea, la explicación del origen de la palabra con que se designa aquello que se estudia, valiéndonos para ello de los elementos fonéticos que la forman. De esa manera suele encontrarse el verdadero significado de esa palabra y del concepto que esa misma palabra expresa.

"La palabra administración se forma del prefijo ad, hacia, y de ministratio. Esta última palabra viene a su vez de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad, y del sufijo ter, que sirve como término de comparación.

La etimología de minister, es enteramente opuesta a la de magister: de magis, comparativo de superioridad, y de ter. Así se indica una función de autoridad.

La etimología nos da pues la idea que la administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta.

La administración puede definirse de diversas formas, al igual que muchas otras áreas del conocimiento humano. La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad.

La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes. La administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno. Administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar. Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.

Con base en los anteriores conceptos, y aprovechando su fondo común se propone la siguiente definición: El proceso que conjunta principios y técnicas para el logro eficiente de una meta grupal, mediante el uso de sus recursos y esfuerzo.

### **3.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION**

Los mismos conceptos y propósitos analizados para la estructuración de una definición sobre la administración nos dan la pauta para determinar su importancia.

Las condiciones que imperan en esta época actual de crisis así como la necesidad de convivencia y labor de grupo, requieren de una eficiente aplicación de esta disciplina que se verá reflejada en la productividad y eficiencia de la institución o empresa que la requiera.

Para demostrar lo anterior nos basamos en los siguientes hechos:

- La administración puede darse a donde exista un organismo social, y de acuerdo con su complejidad, ésta será más necesaria.
- Un organismo social depende, para su éxito de una buena administración, ya que sólo a través de ella, es como se hace buen uso de los recursos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.
- En las grandes empresas es donde se manifiesta mayormente la función administrativa. Debido a su magnitud y complejidad, la administración técnica o científica es esencial, sin ella no podrían actuar.
- Para las pequeñas y medianas empresas, la administración también es importante, por que al mejorarla obtienen un mayor nivel de competitividad, ya que se coordinan mejor sus elementos; maquinaria, mano de obra, mercado, etc.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- La elevación de la productividad, en el campo económico social, es siempre fuente de preocupación, sin embargo, con una adecuada administración el panorama cambia, repercutiendo no solo en la empresa, sino en toda la sociedad.
- Para los países en vías de desarrollo, como el nuestro, mejorar la calidad de la administración es requisito indispensable, por que se necesita coordinar todos los elementos que intervienen en ésta para poder crear las bases esenciales del desarrollo como son: la capitalización, la calificación de sus trabajadores y empleados, etc.



Se ha indicado que la administración proporciona los principios mediante cuya aplicación es factible alcanzar éxito en la dirección de individuos organizados en un grupo formal que tiene propósitos comunes.

### 3.3 LOS PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

El uso de principios de la administración tiene como finalidad simplificar el trabajo administrativo. La clave de las acciones que deban emprenderse está sugerida por éstos.

A partir del supuesto de que los principios no son absolutos, sino flexibles y que pueden utilizarse aún en condiciones especiales y cambiantes.

- División del trabajo. Este es el principio de especialización que los economistas consideran necesario para obtener un uso eficiente del factor trabajo. Lo aplica a todo tipo de actividades, tanto técnicas como administrativas.

- Autoridad y responsabilidad. Considera que la autoridad y la responsabilidad relacionadas y señala que ésta se desprende de aquélla como consecuencia.

Concibe la autoridad como una combinación de la autoridad oficial, derivada de la posición del administrador, y la autoridad personal, desprendida de su inteligencia, experiencia, dignidad moral, servicios prestados, etc.

- Disciplina: Al definir la disciplina como el respeto por los acuerdos que tiene como fin lograr obediencia, aplicación, energía y señales exteriores de respeto, declara que para lograr disciplina se requiere contar con buenos superiores en todos los niveles.

- **Unidad de mando.** Cada empleado no debe recibir ordenes de más de un superior.
  - **Unidad de dirección.** Cada grupo de actividades con el mismo objetivo debe tener un director y un plan. A diferencia del cuarto principio, se refiere a la organización del cuerpo directivo, más que al personal.
  - **Subordinación del interés individual al interés general.** Es función de la administración conciliar estos intereses en los casos en que haya discrepancia.
  - **Remuneración.** La remuneración y los métodos de retribución deben ser justos y propiciar la máxima satisfacción posible para los trabajadores y para el empresario.
  - **Centralización.** Como cualquier agrupación, las organizaciones deben ser dirigidas y coordinadas desde un sistema nervioso central. Pero la cantidad de centralización o descentralización apropiada depende de cada situación. La meta es lograr el grado de centralización que permita el mejor uso de las habilidades de los empleados.
- 
- **Jerarquía de autoridad.** Se refiere a una cadena de autoridad, la cual va desde los más altos rangos hasta los más bajos, pero se podrá modificar cuando sea necesario.
  - **Orden.** Tanto el equipo como el personal deben ser bien escogidos, bien ubicados y estar perfectamente bien organizados de manera que la organización opere con suavidad.

- **Equidad.** Los administradores deben ser leales y respetuosos con el personal, y demostrar cortesía y justicia en su trato.
- **Estabilidad en el empleo.** Los cambios en las asignaciones de los empleados serán necesarios, pero si ocurren con demasiada frecuencia pueden perjudicar la moral y la eficiencia.
- **Iniciativa.** Pensar un plan y llevarlo a cabo con éxito puede ser profundamente satisfactorio. Los administradores deben dejar de lado la vanidad personal y deben alentar a los empleados a hacer esto en la medida que sea posible.
- **Espíritu de equipo.** Este principio sintetizado como la unión hace la fuerza, es una extensión del principio de unidad de mando, y subraya la importancia de buenas comunicaciones para obtenerlo".

### 3.4 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

#### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Si observamos cómo se desarrolla la vida de todo organismo social y principalmente la de aquellos que, como la empresa, forma el hombre libremente- podemos distinguir dos fases o etapas principales. La comparación con lo que ocurre en la vida de los organismos físicos podrá aclararnos mejor estas dos fases.

La primera etapa. Se refiere a la estructuración o construcción del organismo. En ella, partiendo de una célula, se van diferenciando los tejidos y órganos, hasta que se llega a integrar el ser en toda su plenitud funcional, apto ya para el desarrollo normal de las actividades o funciones que le son propias o específicas.

La segunda etapa. Es aquella en la que, ya totalmente estructurado el organismo, desarrolla en toda su plenitud las funciones, operaciones o actividades que le son propias, en toda su variada, pero coordinada complejidad, que tiende a realizar la vida de ese organismo.

Cosa semejante ocurre en un organismo social: en su primera etapa, partiendo de la iniciativa de uno o pocos hombres, todo se dirige a la estructuración de ese organismo social; cuando esta debidamente estructurado, hay una segunda etapa, que consiste en la operación o funcionamiento normal del mismo, para lograr los fines propuestos.

Dentro del medio empresarial, era común ver en los administradores un sinónimo de líder, o bien, referirse al líder como la persona que ejerce y que cuenta con la autoridad formal dentro de la institución.

### **3.5 DISTINGUIR ENTRE EL ADMINISTRADOR Y EL LIDER**

No todos los líderes son administradores ni todos los administradores son líderes.

Si bien es cierto que dentro del ambiente de trabajo existen administradores altamente competentes, capaces de alcanzar logros mediante la difusión de una cultura que fomenta el trabajo competitivo, también lo es que muchos de los administradores logran sus metas en base al ejercicio de la autoridad y del poder que la estructura organizacional les confiere.

De lo que se trata es de combinar las habilidades administrativas con las habilidades de liderazgo para llegar a conformar lo que llamamos LIDER .

El líder es una persona altamente competente dentro de su área de especialidad, que ha desarrollado y adquirido una serie de habilidades que les permite influir en otros con una actitud muy particular que refleja confianza y compromiso.

Es posible desarrollar destrezas propias para superar áreas débiles o desconocidas e integrar personas con una serie de características propias de los líderes exitosos.

Es importante resaltar que así como se aprende a manejar, se aprende a ser líder. De ahí, que cualquier persona que cuente con alguna área propia de expedirse, pueda llegar a ser un líder si hace suyas una serie de habilidades y destrezas.

Al decir un área de expedirse no solo hablamos de profesionistas o de políticos. Por ejemplo un pintor, un cocinero o una maestra tiene su propia área.

Pero tanto el profesionista como el pintor y la maestra puede ser personas encerradas en sí mismas, tímidas, acostumbradas a que otros tomen las iniciativas y las decisiones, o bien, pueden ser individuos que han aprendido a ser proactivos a comunicarse efectivamente y a contagiar en otros ese espíritu que motiva y que inspira. Así pues, el líder es aquella persona que integra a su área de expedirse una serie de habilidades que le ayudan a desenvolverse de una manera más exitosa.

### 3.6 CREANDO MAYOR RESPONSABILIDAD POR PARTE DE LOS ADMINISTRADORES EN LAS EMPRESAS

Realizar los siguientes esfuerzos para presionar por instituciones de buen manejo administrativo en sus países.

- Se necesitan esfuerzos de educación pública para fomentar un mayor conocimiento de los principios esenciales del buen manejo de las empresas y de su papel clave en el desarrollo democrático.

- Las compañías deben efectuar reformas voluntarias, desarrollando códigos de conducta y pautas sobre una gestión sana. Las asociaciones empresariales pueden facilitar este proceso desarrollando programas modelos de buen manejo de las empresas.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

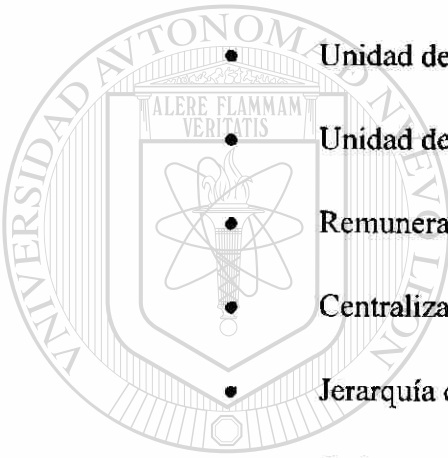
- Se deberán nombrar en el directorio de las empresas más personas independientes, con diferentes talentos y experiencia en dirigir empresas.

- Se deberá aprobar una legislación que imponga principios de contabilidad internacionalmente aceptados, normas de divulgación financiera, divulgación de conflicto de intereses, leyes antimonopolio, leyes de quiebra y prohibiciones de que dirigentes y empleados no abusen de información interna de la empresa en la cual trabajan.

El concepto de la "calidad total" y su incorporación en todos los procesos internos de una empresa significará una verdadera revolución en la organización y en las actitudes de su personal.

Como podemos apreciar la relación entre líder-administrador es muy buena ya que ambas comparten varias características como:

- Autoridad y responsabilidad.
- Disciplina.
- Unidad de mando.
- Unidad de dirección.
- Remuneración.
- Centralización.
- Jerarquía de autoridad.
- Orden.
- Equidad.
- Iniciativa.
- Espíritu de Equipo



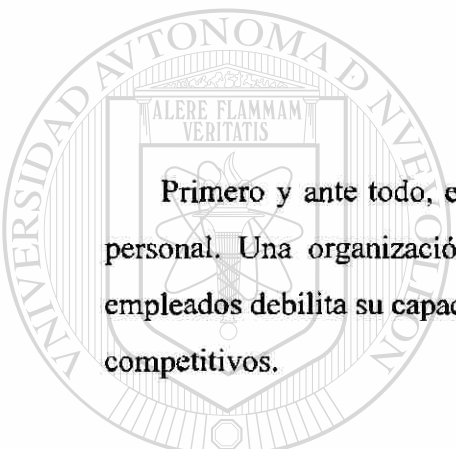
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Todo esto conforman aun buen administrador los cuales también son características muy significativas para ser un líder.

## 4. LIDERES COMO PROMEDIO PARA INCREMENTAR LA SATISFACCION DEL EMPLEADO.



Primero y ante todo, el líder empresarial presta atención a su bien máspreciado: su personal. Una organización que no es capaz de brindar un trato justo y ético a sus empleados debilita su capacidad de responder e innovar cuando se ve enfrentada a desafíos competitivos.

---

El líder debe contar como parte fundamental conocimientos sobre la administración de recursos humanos (personal), el cual es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

La ética también determina la forma en que una compañía maneja sus actividades financieras, sus relaciones con los proveedores y canales de distribución. Una compañía que no tiene actividades transparentes y no actúa honesta y responsablemente con sus socios comerciales, hace más daño al medio empresarial de su país que un funcionario de gobierno corrupto.



Muchos hombres de negocios luchan para construir la reputación de su comunidad comercial y la promesa de un sistema de libre mercado. Sin embargo, sus esfuerzos se ven disminuidos por las acciones de un solo empresario que es corrupto. La lucha contra la corrupción debe comenzar en la empresa, especialmente en la administración de la empresa, la cual debe dar el ejemplo.

Los líderes deberán ser capaces de actuar guiados permanentemente por las siguientes cuatro cualidades:

- Inspirar a sus colaboradores.

En el mundo global, los éxitos se logran en equipo y por el equipo. Todos los miembros de un equipo son igualmente valiosos; ninguno debe constituirse en su eslabón más débil. El líder empresarial deberá inspirar para provocar una actitud innovadora y para motivar la confianza y la productividad al interior de sus equipos.

- Direccionar la empresa.

Enfrentado a una realidad cada vez más competitiva, el líder deberá ser capaz de conducirla incorporando talentos, adoptando tecnologías coherentes y dando los golpes de timón que sean requeridos.

- Compartir aspiraciones.

Debido a las nuevas exigencias que trae consigo la modernidad, las empresas se verán forzadas a abandonar el liderazgo "solitario" y reemplazarlo, más bien, por un liderazgo compartido que permita involucrar a todos los integrantes del equipo.

- Propiciar la responsabilidad social de la empresa.

El líder empresarial deberá predicar el verdadero sentido de esa responsabilidad. La empresa moderna no puede vivir al margen de las necesidades de la sociedad en la que vive. Tiene que involucrarse en la tarea nacional para alcanzar el desarrollo: reducir la pobreza, crear nuevas fuentes de trabajo; fomentar la institucionalidad; y promover la educación.

En el caso de las empresas constructoras –cuya acción es muy descentralizada por operar en zonas muy alejadas y a veces, muy pobres- las empresas deben convertirse en polos de desarrollo social promoviendo la educación y salud en los espacios alejados y aislados donde actúan.

Esta acción social de la empresa implicará: primero, que la empresa desarrolle una visión integral de futuro, en la que además incorpore tanto a su comunidad como al país; segundo, que adopte una forma organizativa que promueva liderazgos internos, descentralización en la toma de decisiones y mejora en la productividad; y, tercero, que su proyección interna y externa se traduzca en aportes de recursos humanos y profesionales, dando tiempo para que sus trabajadores puedan, de un lado, autorealizarse en el trabajo y, de otro lado, contribuir al desarrollo de la sociedad en campos tan variados.

Serán estas cuatro cualidades: inspirar, direccionar, compartir aspiraciones, y propiciar la responsabilidad social de la empresa, las que deberán ser practicadas por los líderes para estar a tono con las exigencias de la globalidad y del desarrollo social.

#### 4.1 FACTORES CONTINGENCIALES.

Llegados a este punto debemos hablar de los factores contingenciales. Estos son variables de situación que hacen que un estilo de liderazgo sea más eficaz que otro. En el contexto actual, estas variables afectan a las percepciones de expectativa o de camino-objetivo.

Este modelo presenta dos grupos de variables contingenciales: las características del empleado y los factores ambientales.

- Las características del empleado más importantes son:

- La localización del control
- La capacidad de tarea, la necesidad de logro
- La experiencia y la necesidad de claridad.

- 
- Los tres factores ambientales relevantes son:

- La tarea del empleado
- El sistema de autoridad
- El grupo de trabajo.

Todos estos factores son capaces de entorpecer o motivar al personal.

La investigación ha dirigido sus esfuerzos a determinar si los diferentes factores contingenciales ejercen alguna influencia en los diversos estilos de liderazgo. Las características del empleado de necesidad de logro, de experiencia y la necesidad de claridad afectaron las preferencias de los empleados respecto al liderazgo.

Se cree que el líder muestra un patrón de conducta similar respecto a todos sus empleados. Los líderes desarrollan relaciones únicas de persona a persona con cada uno de los individuos que tiene a su cargo. Se desarrollará unas relaciones de intercambio entre el líder y los miembros de grupo: intercambio dentro del grupo y intercambio fuera del grupo.

En condiciones ideales, se haría así posible tanto la satisfacción en el trabajo como el rendimiento de los empleados, además de disminuir la rotación de personal en la empresa.

Sugerencias, tanto para los seguidores como para los líderes, para mejorar la calidad de los intercambios líder-miembro:

- Los empleados nuevos deberían ofrecer a su supervisor lealtad, apoyo y disposición para la cooperación.
- Si uno no es miembro del grupo ha de aceptar su situación y tratar de convertirse en miembro del grupo mostrándose cooperativo y leal. De lo contrario, debería marcharse.

- 
- Los gestores deberían tratar conscientemente de ampliar sus grupos.

- Los gestores han de ofrecer a su personal amplias oportunidades de dar pruebas de sus aptitudes.

## 4.2 LIDERAZGO CARISMÁTICO

El liderazgo carismático hace hincapié "en la conducta simbólica del líder, en sus mensajes visionarios e inspiradores, en la comunicación no verbal, en el recurso a valores ideológicos, en el estímulo intelectual de los seguidores por parte del líder, en la

demostración de confianza en sí mismo y en sus seguidores y en las expectativas que tiene el líder del autosacrificio del seguidor y de su rendimiento más allá de su obligación".

El liderazgo carismático puede dar lugar a importantes cambios y resultados en la organización, ya que "transforma" al personal para que procure los objetivos de la organización en vez de sus propios intereses.

Los líderes carismáticos transforman a sus seguidores induciendo cambios en sus objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones. Logran esta transformación apelando a los conceptos que sus seguidores tienen de sí mismos, es decir, a sus valores y a su identidad personal.

Los líderes carismáticos ponen en práctica, en primer lugar, tres conjuntos básicos de conductas del líder. Si lo hacen con eficacia, estas conductas afectan positivamente a los conceptos que de sí mismos tienen los seguidores.

A su vez, un concepto positivo de uno mismo impulsa la motivación del empleado hacia una serie de resultados personales, como son el compromiso personal con el líder y con su visión, la conducta de autosacrificio, el compromiso con la organización, la significancia de la tarea y la satisfacción en la misma, la motivación intrínseca y una mejora en el rendimiento.

El primer conjunto de conductas del líder carismático implica establecer una visión común acerca del futuro. Una visión es "un futuro realista, creíble, atractivo para la organización". Una visión "correcta" es capaz de desatar el potencial humano, ya que actúa como un faro que guía las esperanzas y el propósito común. Por el contrario, una visión "errónea" puede causar graves daños a una organización.

El segundo conjunto de conductas del líder involucra dos componentes clave:

- Líderes carismáticos crean expectativas y estándares de alto rendimiento porque saben que los objetivos estimulantes y asequibles dan lugar a una mayor productividad.
- Los líderes carismáticos necesitan expresar públicamente su confianza en la capacidad de sus seguidores para satisfacer las expectativas de altos rendimientos. Este punto es de gran importancia, ya que es más probable que los empleados se esfuercen por conseguir objetivos difíciles si están persuadidos de que pueden lograr lo que se espera de ellos.

El tercer y último conjunto de conductas del líder implica que él mismo se constituya en modelo de roles. A través de sus acciones, los líderes carismáticos modelan los valores, rasgos, creencias y conductas deseadas que son necesarios para hacer realidad su visión.

El líder carismático influye en tres aspectos del concepto que el seguidor tiene de sí mismo:

- Acrecienta la motivación del seguidor para el logro y para la consecución de objetivos.®
- Aumenta la medida en que los seguidores se identifican con los valores del líder, con sus objetivos y aspiraciones y con los intereses colectivos de todos los empleados.
- La autoestima y autoeficacia del seguidor se ven realizadas por la conducta del líder carismático.

Por el contrario, los conceptos de sí mismos de los seguidores se ven afectados negativamente por un liderazgo carismático destructivo. El liderazgo carismático afecta la

motivación del empleado. Una de las maneras en que ello tiene lugar es aumentando el valor intrínseco del esfuerzo y de los objetivos del empleado.

Los líderes lo consiguen poniendo énfasis en el valor simbólico del esfuerzo: es decir, los líderes carismáticos difunden el mensaje de que el esfuerzo es un reflejo de importantes valores de la organización y de los intereses colectivos. Los seguidores terminan por entender que su nivel de esfuerzo representa una declaración moral.

El liderazgo carismático aumenta también las expectativas de esfuerzo-rendimiento de los seguidores al contribuir de manera positiva a su autoestima y autoeficacia. Los líderes elevan también el valor intrínseco del cumplimiento de los objetivos explicando la visión y los objetivos de la organización en función de los valores personales que ellos representan. Los líderes carismáticos aumentan el nivel de significación de las acciones dirigidas al cumplimiento de los objetivos, que da a su vez a los seguidores un sentido de "crecimiento y desarrollo", que representan contribuciones importantes al concepto positivo de uno mismo.

---

Los líderes carismáticos recibieron altas calificaciones de rendimiento, fueron considerados como líderes más eficaces tanto por sus supervisores como por sus seguidores y tuvieron seguidores más satisfechos y productivos que los líderes no carismáticos.

Estos resultados ponen de relieve cuatro importantes implicaciones para la dirección.

En primer lugar, los mejores líderes no son simplemente carismáticos, sino que son al mismo tiempo transaccionales y carismáticos. Los líderes deberían intentar asumir estos dos tipos de liderazgo, evitando al mismo tiempo un estilo del tipo "laissez-faire" ("dejar hacer" o "espera y veamos que ocurre"). El liderazgo "laissez-faire" es el estilo más ineficaz de liderazgo.

En segundo, el liderazgo carismático no es aplicable a todas las situaciones que se producen en las organizaciones.

El liderazgo carismático es más probable que sea efectivo cuando:

- La situación ofrece oportunidades para una participación "moral".
- Los objetivos de rendimiento no pueden establecerse y medirse con facilidad.
- Las recompensas extrínsecas no pueden vincularse claramente con el rendimiento individual.
- Existen pocas señales situacionales o restricciones que guíen la conducta.
- Se requiere esfuerzo, conducta, sacrificios y rendimiento excepcionales tanto de los líderes como de sus seguidores.

En tercer lugar, los empleados de cualquier nivel de la organización pueden recibir capacitación para ser más transaccionales y carismáticos. Con ello se refuerza el valor organizativo de desarrollar y desplegar una combinación de capacitación para el liderazgo transaccional y carismático para todos los empleados.

En cuarto lugar, los líderes carismáticos pueden ser éticos o faltos de ética. Mientras que los líderes carismáticos éticos dejan que sus empleados acrecienten sus conceptos de sí mismos, los carentes de ética eligen o producen seguidores obedientes, dependientes y complacientes.



La alta dirección puede crear y mantener un liderazgo carismático ético:

- Creando y poniendo en vigencia un código ético claramente establecido.
- Reclutando, seleccionando y promoviendo a personas con una moral y estándares elevados.
- Desarrollando expectativas de rendimiento centradas en el trato de los empleados; estas expectativas pueden entonces ser evaluadas en el proceso de valoración del rendimiento.
- Capacitando al personal para que sepa valorar la diversidad.

Identificando, compensando y elogiando públicamente al personal que dé ejemplo de una cultura moral elevada.

### 4.3 FUNCION DE EMPLEO

El objetivo principal del líder es lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una planeación de recursos humanos.

- Subfunciones:

**RECLUTAMIENTO.-** Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

**SELECCIÓN.-** Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen el mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

**INDUCCIÓN.-** Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

**INTEGRACIÓN.-** Asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus características. Buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad.

**VENCIMIENTO DE CONTRATOS DE TRABAJO.-** Llegado el caso de contratos de trabajo, esto deberá hacerse en la forma más conveniente tanto para la organización como para el trabajador, de acuerdo a la ley.

#### **4.4 FUNCION DE ADMINISTRACIÓN A SALARIOS**

Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo a cada puesto. Subfunciones:

**ASIGNACION DE FUNCIONES.-** Asignar oficialmente a cada trabajador un puesto clara y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

**DETERMINACION DE SALARIOS.-** Asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos con relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

**CALIFICACIÓN DE MÉRITOS.-** Evaluar, mediante los medios mas objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

**INCENTIVOS Y PREMIOS.-** Proveer incentivos monetarios a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.

**CONTROL DE ASISTENCIA.-** Establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justo tanto para los empleados como para organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.

#### **4.5 RELACIONES INTERNAS**

Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

**COMUNICACIÓN.-** Proveer los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

**CONTRATACIÓN COLECTIVA.-** Llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.

**DISCIPLINA.-** Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.

**MOTIVACIÓN DEL PERSONAL.-** Desarrollar formas de mejorar las actividades del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad de personal.

**DESARROLLO DEL PERSONAL.-** Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin que logren satisfacer tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

**ENTRENAMIENTO.-** Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

#### **4.6 SERVICIOS AL PERSONAL**

Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar profesional.

**ACTIVIDADES RECREATIVAS.-** Estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas e/o instalaciones para su esparcimiento.

**SEGURIDAD.-** Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

**PROTECCIÓN Y VIGILANCIA.-** Tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.

## 5. ANALISIS DE LA EMPRESA

### PETROQUIMICA

#### 5.1 HISTORIA.

Uno de los procesos mas importantes en el campo de los plásticos es el de la FABRICACIÓN DE RAFIA.

A fines de los cincuentas, buscando reemplazar el Yute, Sizal, Henequen y otras fibras naturales se inició el proceso de desarrollo de una fibra dura sintética.

Las fibras naturales mencionadas eran una necesidad, su precio y disponibilidad continuamente fluctuaban en el mercado dependiendo de oferta y demanda, los gobiernos buscaron un reemplazo principalmente para tiempos de guerra.

Los sacos para arena eran una aplicación ideal por las relativamente altas características de encogimiento y por el hecho de que los plásticos, como las fibras naturales, no se pudren. El alto encogimiento es actualmente un beneficio en los sacos de arena, porque después de ser llenados, el encogimiento residual actúa apretando el contenido y convirtiéndolo en una trinchera impenetrable.

Después de la guerra de Vietnam, los numerosos fabricantes de sacos de rafia se encontraron en un dilema. La capacidad instalada para producir cintas de polipropileno tenía que encontrar nuevos usos.

La dirección natural fue la de buscar reemplazar otras aplicaciones en ese momento reservadas para su contraparte de fibras naturales. El reemplazo de los sacos de Yute fue un desarrollo normal.

El nuevo saco de polipropileno ofrecía mayor resistencia a la humedad y una resistencia natural mas alta.

Otros usos siguieron: Lonas, Arpillas, Bajo Alfombras, Cuerdas y Sogas, Pasto Sintético, Malla Sombra, Geotextiles, Super Sacos, Etc.

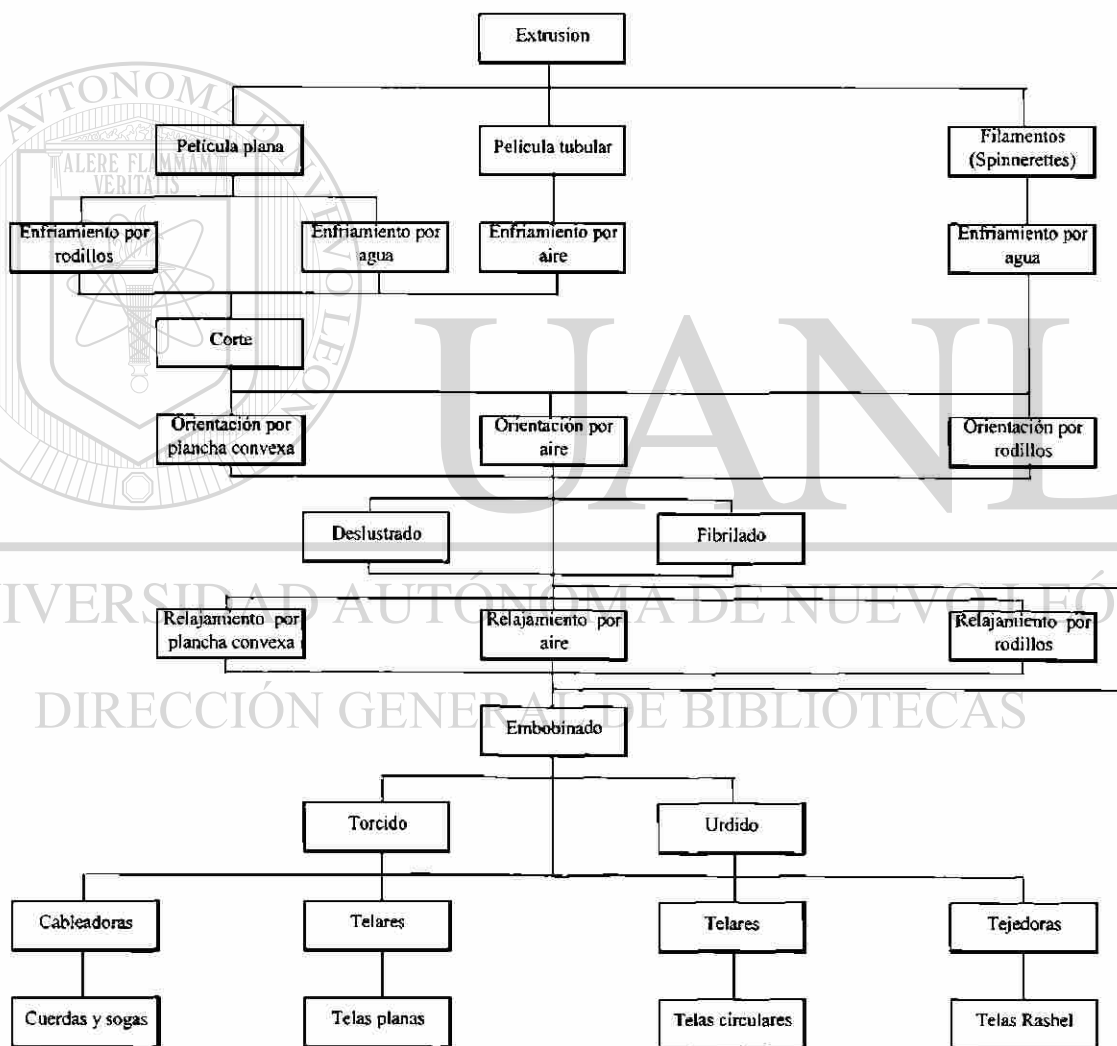
Desde luego hay un amplio campo de aplicaciones mas que se esta desarrollando rápidamente y que harán que la producción de rafia permanezca como proceso de transformación mas importante del polipropileno.

## 5.2 EL PROCESO.

El objetivo del proceso de extrusion es partir de gránulos de polipropileno o polietileno, convertirlo en película continua de un espesor requerido, cortarla, estirla y templarla para producir cinta de las características buscadas. Una vez logrado esto, se embobina en carretes que se utilizaran en los procesos siguientes.

- Extrusión.- La resina plástica es fundida por calor y forzada a pasar bajo presión desde el extrusor hacia un sistema de filtración, un adaptador y un dado para entregarla en forma de película aun fundida ya sea plana o tubular.
- Enfriamiento.- La película se solidifica en el sistema de enfriamiento que puede ser agua, aire o rodillo frío.
- Corte.- La película tensada es pasada a través de un gran número de navajas, tipo hoja de afeitar, donde es cortada en cintas de ancho predeterminado.
- Estiraje.- Las cintas son pasadas a través de la zona de estiraje que consiste de un primer banco de rodillos, un horno de calentamiento y un segundo banco de rodillos. En esta parte prácticamente se determinan el denier y la tenacidad de las cintas. El primer banco de rodillos trabaja generalmente a una velocidad inferior 4 veces o más a la del segundo.
- Templado o relajamiento.- El equipo y proceso es similar a la zona de estiraje. Se manejan 2 velocidades diferentes en la entrada y la salida con una zona de calentamiento intermedia. La velocidad final es ligeramente menor a la inicial para proporcionar un relajamiento a las tensiones a que fue sometida la cinta en el estiraje donde llegó muy cerca del punto de ruptura. El proceso de relajamiento es muy similar al templado requerido por el vidrio y los metales.
- Embobinado.- Se utiliza equipo de precisión para lograr embobinar las cintas a velocidad y tensión controlada. El tipo de carrete utilizado va de acuerdo al proceso posterior.

El siguiente diagrama muestra el proceso de producción de cintas de rafia permitiendo visualizar las diferentes técnicas de extrusión, enfriamiento, orientación y relajamiento. Incluye también algunos pasos intermedios que son opcionales y que otorgan características específicas especiales al producto. Al final se incluyen los productos terminales que genera el proceso.



**Figura 1. Proceso de producción por diferentes metodos y su aplicación**



## 6. INVESTIGACION DEL LIDER DE LA EMPRESA

### 6.1 RESULTADOS

Al investigar a directivos y seguidores, descubrí características comunes que de alguna manera crean un vínculo entre ambos: la comunicación de una visión, que al ser compartida promueve un sentido de rumbo y propósito de trabajo; la demostración de confianza con palabras y hechos que provocan fidelidad y lealtad, el manejo de compromiso, que genera corresponsabilidad por el logro de los objetivos; el sentido de objetividad que persiste en un desempeño desapasionado y libre de influencias; y un sentido de productividad que asegura el logro de los objetivos.

Sin embargo, ningún directivo es químicamente puro en relación con esta combinación de las habilidades del liderazgo y administración. Hay quienes se manifestaron primordialmente orientados hacia el liderazgo y hay quienes lo hicieron hacia el lado administrativo.

# 7. ESTRATEGIAS A SEGUIR PARA UN LIDER DE NIVEL MUNDIAL O TRANSFORMACIONAL

## 7.1 DESARROLLO

Un nuevo esquema de organización de los negocios se ha estado desarrollando durante las últimas décadas, pero solamente hoy se ha convertido en una explícita necesidad. Este novísimo encuadre se aleja del modelo mecanicista tradicional que consistía en entender los negocios como organizaciones centralizadas, predecibles, estables y operando en un marco general económico previsible.

Todo ello ha sido superado por el modelo "orgánico" de características casi biológicas distributivo, dinámico, adaptativo, y organizado para responder eficientemente a las inesperadas oportunidades y amenazas de un mercado altamente dinámico.

Este modelo reconoce tres elementos fundamentales:

- **Adaptación.** Es la aplicación al mundo de los negocios de las conclusiones y nuevas interpretaciones de cómo los sistemas distributivos en la naturaleza se adaptan, evolucionan y sobreviven.
- **Coherencia.** Es el resultado de la interacción entre los principios, el modelo, las reglas y el comportamiento de las empresas.
- **Innovación.** Es la modificación de lo existente con el fin de generar un proceso nuevo y evolutivo.

Cada compañía tiene un único y exclusivo potencial para generar valor agregado para la sociedad. Ese potencial es el futuro de su empresa. El desafío final de sus directivos es descubrir ese potencial y nutrir de espíritu emprendedor a toda su organización.

Una estrategia inteligente deberá ser emergente y sujeta a una permanente revisión y modificación. De esta forma la compañía podría acompañar en su desarrollo a la dinámica del mercado, la de su propia competencia y la de las nuevas tecnologías que por cierto cambiarán a estos últimos.

Para ello será necesario comprender que un sistema adaptativo complejo de perfil humano (un emprendimiento) está compuesto de agentes que interactúan entre sí (empleados, gerentes, directores, clientes, proveedores, competidores, funcionarios reguladores estatales, etc.) que siguen ciertas normas de actuación (manuales, valores, éticas, leyes, principios económicos, amistades organizacionales o políticas) intercambiando influencias (bienes, ideas, dinero, confianza) con sus contactos locales y mundiales (desde el cubículo individual hasta los mercados transparentes internacionales) y alterando el marco general macroeconómico a través de su injerencia en él, por medio de "simples acciones corporativas".

Los sistemas adaptativos complejos de todas las especies, desde los ecosistemas hasta las corporaciones multinacionales, comparten muchos elementos y procesos fundamentales, que van desde actos totalmente aislados hasta procesos de co-evolución.

Es básico que el estudio de uno de esos elementos y procesos comporte paralelamente el análisis de todos los demás.

Por ello la perspectiva desde el ángulo de los sistemas complejos ayuda a:

- Considerar a los negocios desde un punto de vista biológico antes bien que desde una perspectiva mecanicista.
- Entender por qué algunos procedimientos y hasta planes estratégicos concebidos por expertos aparentemente reconocidos no funcionan como estaba previsto.
- Introducir procesos adaptativos que puedan ser comprobados con la misma evolución de la naturaleza, que nos habrán de ayudar a adaptar los procesos económicos a la escala del tiempo que marcan los cambios de las variables de los mercados en los que debemos competir.
- Encontrar caminos efectivos que produzcan beneficios a partir de las innovaciones individuales, sin perder la dirección y el objetivo final y trascendente de la compañía.

Para obtener una estrategia competitiva se tienen que tomar los siguientes puntos:

- La Estructura de industria - las Fuerzas Competitivas
  - Suplentes.- Hay que contar con un numero suficiente de personal suplente, en caso de algún problema.
  - Los proveedores.- Hay que contar con proveedores confiables en cuanto a la calidad del producto que ofrecen.

- Los compradores.- Tienen que ser capaces de escoger lo correcto y tomar la decisión más benéfica para la empresa.
- Los Nuevos Clientes.- Se tienen que estar buscando clientes nuevos para la superación de la empresa.
- El poder negociando de proveedores.- Este aspecto es muy importante ya que el saber tratar un negocio es la clave del éxito y más en cuanto a los proveedores ya que haciendo un buen negocio y escogiendo bien al proveedor mantenemos en óptimas condiciones a nuestro cliente.
- La amenaza de nuevos competidores.- Es otra cuestión muy importante ya que esta existe en lo largo de la vida empresarial y hay que estar preparados para enfrentarla.
- El poder de negocios de compradores.- Este poder es muy fuerte ya que es aquí donde el comprador tiene que saber manejar muy bien la situación y saber lo que va hacer para el futuro de la empresa.

- CLIENTE ANÁLISIS DE VALOR

- Identifique el valor de cliente de atributos.- Se identifican los valores de las cualidades del cliente.
- Evalúe la importancia del atributo.- Evaluar las cualidades del cliente para después saber utilizarlas.

- LAS ESTRATEGIAS ESPECIALISTAS

- El servicio.- Forma de tratar al cliente, cumpliendo con sus expectativas.

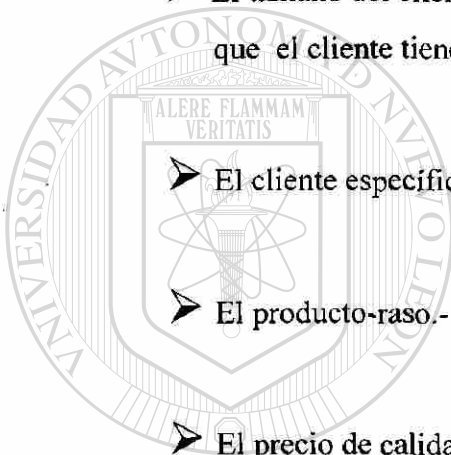
- El Nivel vertical.- Hay que tener un nivel vertical en cuanto a todos los aspectos que rodean a la empresa.

- El tamaño del cliente.- Saber distinguir el tamaño del cliente o la importancia que el cliente tiene para nosotros.

- El cliente específico.- Escoger el cliente correcto para obtener un buen negocio.

- El producto-raso.- Que el producto sea limpio o despejado.

- El precio de calidad.- Tener un precio de nuestro producto que sea aceptable para el cliente y benéfico para la empresa.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Uno de a las asignaciones era repasar todas las estrategias de la unidad comercial para determinar cómo ellos encajaron la Estrategia Corporativa total y los resultados financieros deseados.

Para hacer esto están los equipos de Revisión de Estrategia para evaluar las estrategias de la unidad comerciales. Estos equipos son multifuncionales. Ellos incluyen: técnico, ventas, comercializando, financiero, las logísticas y habilidades del recurso humanas y talentos.

La estrategia del líder es la herramienta útil por repasar la corriente y unidad comercial, segmento y estrategias regionales. El equipo de la revisión debe pasar independientemente por cada paso del proceso y entonces debe comparar sus visiones y decisiones con aquéllos sometidos por la unidad comercial, segmento y equipos regionales.

- Enfoque en las áreas de discordancia.

Es importante que el equipo identifique donde ellos están de acuerdo y discrepan y entonces clarifica y enfoca en las áreas de discordancia. Las discordancias pueden ser un resultado de inteligencia diferente sobre las experiencias comerciales o diferentes. Recuerde la estrategia se trata del FUTURO y no el pasado y puede haber una diferencia significativa de opinión sobre las tendencias y cambios en el futuro.

El equipo de revisión de estrategia no es responsable para la aplicación y para que si hay una discordancia que no puede reconciliarse, los gerentes operando deben darse el beneficio de la duda y deben permitirse hacer lo que ellos piensan que es correcto para el negocio. Sin embargo deben supervisarse estas acciones y asunciones cuidadosamente y si ellos parecen estar equivocados, deben hacerse los cambios.

- El Nuevo Negocio, Producto, Venturas Geográficas y Extensiones.

La estrategia del líder es muy útil evaluando nuevas venturas y oportunidades. Los Nuevos equipos deben consistir en individuos que más probablemente son llevar el producto al mercado.

Algunas estrategias son:

- Ser objetivo y realista sobre el atractivo y sus habilidades y posición competitiva.
- Crear un “aventurando tipo de mentalidad y sistema de dirección”. El Amonestador y guía y simplemente no maneja por los números.
- Estar deseoso a la interrupción si la ventura no está funcionando o hace cambios que se exigen hacerlo exitoso.

La adquisición, la Fusión, las Evaluaciones de la Sociedad - además de las evaluaciones competitivas tradicionales.

La estrategia del líder es una herramienta muy útil evaluando adquisiciones potenciales, fusiones o sociedades. Algunas recomendaciones son:

Este requiere de evaluar a su compañía y la adquisición potencial o compañero contra la corriente y futuro "la dirección factoriza", que se desarrolló. Hay que anotar las habilidades y aquéllos de la otra compañía. Esto permitirá que determine si la combinación reforzará las fuerzas, reducirá las limitaciones o meramente será redundante.

También pueden generarse las cuentas combinadas. Se agrega otra columna a la evaluación y llamar que combinó. Entonces se determina cómo la fusión o sociedad impactarán cada factor. Esto es importante desde que es raro que la combinación es el promedio de ambas compañías.



La carpeta del total de la adquisición o compañero. Se ha encontrado útil evaluar el negocio entero de la adquisición potencial o compañero para ver cómo su carpeta actual parece y cómo encaja su carpeta. Esto es particularmente importante si la compañía adquirida tiene negocios o productos con que no son complementarios su propio y puede desposeerse o puede terminarse. Ésta es una parte importante de "la diligencia debida" el proceso y puede representar a menudo la diferencia entre las adquisiciones exitosas e infructuosas.

Puede usarse para reflejar las cuentas de la adquisición o compañero también. Entre el nombre de la adquisición potencial y se evalúan contra los factores de dirección.

Hay que comparar con sus cuentas y se determina donde ellos agregarán el valor si ellos eran adquiridos. Si se desea, se puede agregar otra columna con es la compañía combinada. Esto proporcionará las visiones en cómo la compañía combinada puede parecer en el futuro inmediato.

- La Necesidad Para los Resúmenes Estratégicos Eficaces

La claridad es el primer requisito. La estrategia simplemente debe describirse para que esos responsable para la aplicación entienda lo que se requiere de ellos y los guía tomando sus decisiones. Esto requiere que las prioridades son específicas y generalizadas. Una estrategia declara lo que la organización piensa es atractivo y cómo ellos creen que ellos pueden ganar y pueden mantener una "ventaja competitiva sustentable". Esto significa que todos los implementos importantes tienen el acceso al documento y lo usan para guiar sus acciones.

Los gráficos ayudan asegurar la comprensión. Los documentos estratégicos más exitosos usan los mapas, gráficos, los diagramas, el matrices para pintar las estrategias y los resultados deseados. El adagio viejo "un cuadro merece la pena mil palabras" le dice todos.

Ésta es la razón que líder estratégico proporciona los gráficos. Estos gráficos se complementan con unas "declaraciones de tipo de bala que dan énfasis al mensaje y hojas ningún cuarto para la confusión o entendiendo mal. Por ejemplo:

La estrategia del líder proporciona encima de cuarenta gráficos que pueden usarse para asegurar la comprensión selectivamente. Note la palabra, selectivamente, que no puede ser necesario o deseable usar todos los mapas y gráficos.

Fácil cambiar. La documentación de la estrategia y las evaluaciones debe ser fácil de usar y cambiar. La estrategia mantiene la guía y dirección la organización, pero es basado en las asunciones sobre el futuro. Todos nosotros sabemos que no se puede predecir el futuro con precisión y para que sea importante poder hacer los cambios como los progresos de tiempo y determinar si las prioridades, segmentación, diferenciadores competitivos y acciones importantes todavía son viables y válidas. Si ellos necesitan ser cambiados, ellos deben cambiarse.

- 
- Use para Llevar.

El propósito real de estrategia es ayudar y llevar la organización. Esto significa que debe comunicarse eficazmente y a menudo. Las personas se olvidan y para que sea crítico el mensaje y se repita a menudo y claramente. Hay numerosos stakeholders subsecuentemente, puede significar que la documentación debe ser diferente para cada uno.

La mayor Dirección debe tener la vista completa de la organización y donde se encabeza. Ellos son responsables para tomar las decisiones importantes. Aquéllos informando a ellos requerirán más especificación y detalla sobre lo que se necesita, cuando se llevará a cabo y se completará y recursos ser empleado.

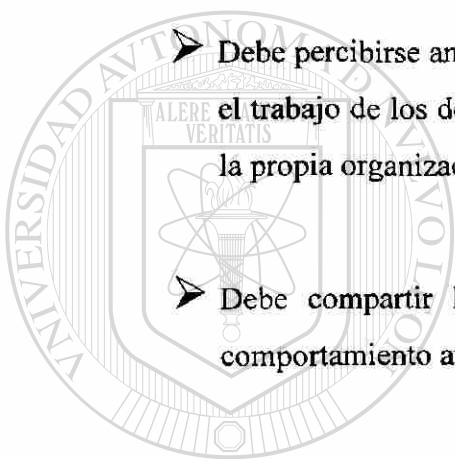
## 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de entrevistar y trabajar directamente con una amplia variedad de directores generales de empresas mexicanas en la petroquímica para la fabricación del saco y cordón, es posible validar la consistencia con la que un grupo de comportamientos se presentan en aquellos directivos altamente efectivos y que ejemplifican de forma idónea los comportamientos del líder.

Para efecto de estos comportamientos se identifican de manera clara con las recomendaciones básicas del líder descritas a continuación:

- Tiene una visión clara. Es capaz de transmitirla a sus seguidores con lo que asegura ser comprendido y recibir apoyo para sus proyectos.
- El líder por medio de sus interacciones con los demás fomenta un clima de autoestima y autocontrol de manera continua; con ello debe generar confianza y un ambiente de seguridad.
- El líder además de hacer lo correcto su acción queda siempre en evidencia para los demás, y la consistencia del comportamiento genera un modelo a seguir que es propio del líder.

- Debe caracterizarse por una alta capacidad de trabajo, una elevada capacidad de respuesta, que, aunados a su actuar, se convierte en acicate para el compromiso de lo demás, propiciando un círculo virtuoso entorno suyo.
- Debe manifestar una personalidad predecible basada en su constancia y su consistencia, propiciando en torno suyo un ambiente de seguridad y certeza que facilite, entre otras cosas, la comunicación y las interacciones cotidianas.
- Debe percibirse antes que nada, como alguien que facilita y empuja positivamente el trabajo de los demás; este espíritu de servicio debe transmitirlo tanto dentro de la propia organización como hacia afuera.
- Debe compartir los éxitos y los fracasos dentro y fuera del trabajo. Este comportamiento atrae un ambiente de familiaridad entorno al líder.
- Promover el intercambio de ideas para asegurar la calidad en la toma de decisiones, capaz de profundizar y evaluar las diferentes alternativas para tomar el mejor camino.
- Convertir las ideas en resultados, dándoles un valor agregado. Además de creativo, siendo un ejecutor, un realizador que materialice las ideas, dándole forma y sacando el mejor provecho en beneficio de la organización.
- Debe ser una persona de mejora continua permanente, que continuamente se sienten llamados a mejorar, a cambiar, a superarse a sí mismos.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



## BIBLIOGRAFIA

1. Carlos Jimenez.  
**El Liderazgo Biblico Genuino/Biblical Genuine Leadership**  
 Ed. Harvard Business Review  
 (Abril 1997)
  2. T. Marshall.  
**Entendiendo El Liderazgo**  
 Ed. EDAF  
 (1989)
  3. Hector Torres. Paperback  
**Liderazgo/Leadership : Ministerio Y Batalla/Ministry and Battle**  
 Ed. Harvard Business Review  
 (Mayo 1997)
- 
4. Hãector Ferrauti.  
**Las destrezas del liderazgo**  
 Ed. Liramo  
 (1995)
  5. Philip B. Crosby.  
**Liderazgo : El Arte De Convertirse En UN Ejecutivo**  
 Ed. Norma  
 (1998)
  6. Angel Taboada Novelo  
**Líder Plus**  
 Ed. Castillo  
 (1999)

## GLOSARIO DE TERMINOS

**RAFIA.** Es un tipo de palma que se encuentra tanto en África como en Asia y América, cuyas fibras del mismo nombre son muy resistentes y tienen muchas aplicaciones como: cordeles, sogas, tejidos y trabajos manuales. Por analogía en el sector de los plásticos se denominó Rafia a las cintas planas de polipropileno producidos por el proceso de extrusión

**POLIPROPILENO.** Es la principal materia prima utilizada en la fabricación de Rafia. Proviene de los gases etileno y propileno, ambos derivados del petróleo. Estos gases a través de un proceso de polimeración rompen sus cadenas moleculares e integran átomos de carbono que generan moléculas gigantes o polímeros.

**DENIER.** Sistema de numeración de hilos y filamentos sintéticos, equivale a el peso en gramos de 9000 metros de hilo o cinta.

**TEX.** Sistema de numeración de hilos y filamentos sintéticos, equivale al peso en gramos de 1000 metros de hilo o cinta.

**TENACIDAD.** Carga necesaria para provocar la rotura de la cinta. Generalmente se expresa en gramos/denier.

**ELONGACION.** Alargamiento en porcentaje hasta el punto de rotura respecto al largo inicial.

**CONTRACCIÓN.** Disminución de la longitud de la cinta después de su estabilización. Puede considerarse un factor arbitrario de 48 horas.

**FIBRILACION.** Tendencia a la fractura longitudinal de la cinta.

**RELACIÓN DE ESTIRAJE.-** Relación entre la longitud de la cinta antes y después de ser orientada.

**ESTABILIZACIÓN.-** Contracción de la cinta en un segundo horno o rodillo caliente después de haber sido estirada.

**ÍNDICE DE FLUIDEZ.** Es una guía aproximada de la procesabilidad y peso molecular promedio del material. Las resinas que tienen cortas cadenas moleculares fluyen más fácilmente que las que tienen cadenas moleculares largas. Existe un método ASTM D1238 que define las condiciones para medir las propiedades de fluidez de un POLIMERO. La prueba consiste en medir la cantidad de material (en gramos por 10 minutos) que pasa por un orificio determinado a una temperatura establecida y bajo un peso dado.

**ACARREO DE AGUA.** Tendencia de la película al arrastre de agua al salir de la tina de enfriamiento.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## RESUMEN AUTOBIOGRAFICO

Ing. Rigoberto Américo Garza López.

Candidato para el grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

Tesis: ESTUDIO DEL EJERCICIO DE LIDERAZGO EN UNA EMPRESA PETROQUIMICA.

Campo de estudio: Ingeniería

Datos personales: Nacido en Nuevo Laredo Tamaulipas el 23 de Septiembre de 1952. Hijo de René Alí Garza y Rosa López de Garza.

Estudios realizados: Egresado de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la UANL en 1974, Ing. Mecánico Administrador.

Experiencia Profesional: Area comercial en sector petroquímico.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





