



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS

**"FUNDAMENTOS PARA EL DISEÑO DE UN
LIDERAZGO EFECTIVO ENCAMINADO A LA
CREACION DE UN EQUIPO DE TRABAJO
EN UNA MICROEMPRESA"**

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :
JUAN MUÑOZ CARRILLO

ASESOR: L.A. MARIA TERESA MUÑOZ GARCIA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

1999

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

270179



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLÁN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos "Fundamentos para el Diseño de un Liderazgo
Efectivo Encaminado a la Creación de un Equipo de Trabajo en una
Microempresa"

que presenta el pasante: Juan Muñoz Carrillo,
con número de cuenta: 8715296-2 para obtener el Título de:
Licenciado en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 6 de Noviembre de 19 98

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>III</u>	<u>L.A. María Teresa Muñoz García</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes</u>	<u>[Firma]</u>
<u>I</u>	<u>M.A. José Vili Martínez González</u>	<u>[Firma]</u>

DEDICATORIAS

A DIOS

Infinitamente, por permitirme vivir y lograr esta meta tan importante para mí.

A MIS PADRES

*Por el sacrificio de tantos años y sus consejos
para bien, que hicieron posible concluir mis estudios.*

A MIS SUEGROS

*Por su confianza y apoyo
moral en momentos difíciles.*

A MI QUERIDA ESPOSA

*IVONNE, por brindarme su gran amor y paciencia
siempre Incondicional.*

A MI HIJA

*AIDEE MIRAI, con todo mi corazón,
por sí en un futuro quisieras ser
una profesionalista.*

AGRADECIMIENTOS

A mi admirable UNAM por seguir siendo la máxima casa de estudios.

Especialmente a la FES CUAUTITLAN por forjarme en sus aulas el conocimiento y los valores que me permitirán hacerle frente a los retos presentes día con día.

Sin olvidar a mis queridos profesores que con sus enseñanzas y profesionalismo, hicieron de mi un profesionista

A mi asesora María Teresa Muñoz Gracia, por sus comentarios en la revisión del presente trabajo.

A mis hermanos por su aliento y su gran ejemplo para la conclusión de esta bonita meta.

A mi tía Elena Castillo por su apoyo moral y a los cuidados que mostró desinteresadamente con mi familia...Gracias

INDICE

- **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**
- **JUSTIFICACIÓN.**
- **OBJETIVO GENERAL.**
- **OBJETIVO ESPECÍFICO.**
- **INTRODUCCIÓN.**

Página

CAPÍTULO 1

ASPECTOS GENERALES DEL LIDERAZGO EN LA MICROEMPRESA.

1.1.	Naturaleza del Liderazgo	1
1.2.	Concepto de Liderazgo.	1
1.3.	Estilos de Liderazgo.	2
1.4.	Concepto de Líder.	4
1.5.	Perfil del Líder.	6
1.6.	Diferencia entre Líder y Jefe	16
1.7.	Características del Liderazgo para el Siglo XXI.	17
1.8.	Concepto de Microempresa.	24
1.9.	Importancia del Liderazgo en una Microempresa.	27

CAPÍTULO 2

EQUIPOS DE TRABAJO.

2.1	Concepto de Equipo de Trabajo.	28
2.2	Concepto de Grupo de Trabajo.	30
2.3	Características de un equipo de Trabajo.	31
2.4	Objetivo de un equipo de trabajo.	34
2.5	Diferencia de un equipo de Trabajo y un Grupo.	35
2.6	Importancia de conformar un equipo de Trabajo en una Micro Empresa.	39

CAPÍTULO 3

INTERACCIÓN DEL LÍDER CON SU EQUIPO DE TRABAJO.

3.1	Determinación de la Visión y Misión.	41
3.2	Fijación de un Programa para el logro de objetivos.	42
3.3	Características e Importancia de los Miembros de un equipo de Trabajo.	54
3.4	Las Normas en los equipos de Trabajo y en un grupo.	55

CAPÍTULO 4

NIVEL DE ORGANIZACIÓN EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

4.1. Planteamiento de Objetivos.	58
4.2. Fijación de Metas.	58
4.3. Análisis de Tareas.	59

CASO PRÁCTICO.

Antecedentes.	61
Diagnóstico.	63
Fundamentos.	64
CONCLUSIONES	67
BIBLIOGRAFÍA	69

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En la actualidad estamos atravesando por un sin número de cambios económicos, políticos y sociales. Por lo que requerimos de personas capaces de dar una respuesta adecuada a las exigencias de la sociedad, estas personas a las que nos referimos deben de contar con ciertas características específicas para poder conducir e influir en otras personas para el logro de fines valiosos.

No solamente requerimos sino que exigimos verdaderos "líderes" que puedan enfrentar los problemas que aquejan a cualquier tipo de organización.

En esta época que nos toca vivir observamos a un sin número de organizaciones que están desapareciendo, por falta de una adecuada dirección y de un liderazgo efectivo.

Otra de las razones por la que las organizaciones están fracasando es por la falta de un verdadero trabajo de equipo.

JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo ha sido realizado como apoyo para todas aquellas personas que deseen iniciarse como empresarios o que ya lo sean.

La participación de un administrador de empresas en una micro, pequeña, mediana o Gran empresa debe ser de un líder efectivo con la finalidad de poder resolver de la mejor manera los problemas que se presenten en las empresas.

Esta recopilación de datos podrá servir para la creación de equipos de trabajo, partiendo de un liderazgo efectivo, el cual dará como resultado el buen desarrollo de las empresas en general y por lo tanto elevar el nivel de calidad de las relaciones en el trabajo para obtener mayor productividad organizacional.

De esta manera la presente investigación puede contribuir a las mejoras sociales que van más allá de los límites de cualquier organización del futuro.

OBJETIVO GENERAL.

Desarrollar los fundamentos necesarios para lograr un liderazgo efectivo capaz de crear equipos de trabajo en una microempresa, identificando, desarrollando y utilizando el potencial que existe en una organización y su personal.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer los fundamentos que se requieren para obtener un liderazgo efectivo en una microempresa.
- Contar con los elementos necesarios para poder dirigir un equipo de trabajo.
- Señalar la importancia de contar con un equipo de trabajo en una microempresa.
- Determinar la interacción que existe entre un líder y un equipo de trabajo.
- Promover una mejor calidad de vida y un mejor ambiente humano que ayude a solucionar los grandes problemas sociales creando líderes para el Siglo XXI capaces de mejorar sin duda el desempeño de las empresas.
- Ejemplificar el funcionamiento y mejor desarrollo de una microempresa (Bonetería) utilizando lo establecido en el presente trabajo.

INTRODUCCIÓN

La razón por abordar el tema de liderazgo para la conformación de equipos de trabajo me condujo a la elaboración de este trabajo de Seminario, y reflexionando también en la gran utilidad que tendrá para todos aquellos que quieran ser líderes eficaces y en consecuencia conformar equipos de trabajo.

Sin temor a decir mentiras, la época que estamos viviendo es una de las más difíciles, pero también esta llena de retos que los podemos canalizar en oportunidades y salir exitosos con nuestros objetivos. Por mencionar algún ejemplo: la creciente competencia en empresas de telecomunicaciones, y las organizaciones prestadoras de servicio de ahorro para los trabajadores (AFORES).

Los ejemplos anteriores son sólo un punto de referencia que nos permite aterrizar en el mercado y anticiparnos al futuro vislumbrando las posibilidades de éxito o fracaso.

En el primer capítulo, se analizan básicamente, los aspectos más importantes del liderazgo, su naturaleza y sus estilos, destacando la necesidad de introducir en la microempresa un liderazgo efectivo con el cuál se pueda conformar un equipo de

trabajo, que le permita estar en condiciones de ventaja competitiva. También se mencionará el perfil del líder con la finalidad de diferenciarlo con un jefe, se analizará el concepto de microempresa y la importancia del liderazgo hacia el siglo XXI.

En el segundo capítulo se estudia todo lo concerniente a los equipos de trabajo, desde su concepto, características, objetivo, e importancia en la microempresa, y la diferencia entre equipo y grupo.

En el tercer capítulo se estudia de que manera el líder interactúa con su equipo de trabajo, partiendo de una visión y misión concreta, la fijación de un programa hacia el logro de objetivos, las características de los miembros del equipo, y las normas que lo rigen.

En el cuarto capítulo se analizará en forma concreta el grado de organización en un equipo de trabajo, iniciando con el planteamiento de objetivos, fijación de metas y análisis de tareas.

Para finalizar, en el caso práctico se estudia el caso concreto de una microempresa dedicada a la comercialización de calcetín y corbata de importación, desde sus antecedentes, diagnóstico y los fundamentos para un liderazgo efectivo para poder conformar equipo de trabajo.

CAPÍTULO 1. ASPECTOS GENERALES DEL LIDERAZGO EN LA MICROEMPRESA.

1.1 NATURALEZA DEL LIDERAZGO.

Desde los inicios de la Historia el ser humano ha mostrado interés por la naturaleza del liderazgo. Las primeras investigaciones intentaron identificar, las características que diferenciaban a los líderes de los que no lo son, algunos de estos estudios se enfocaron en aspectos como la inteligencia el grado de ambición y agresividad, en cambio, otros se basaron en características físicas, como estatura, complexión y atractivo, pero desgraciadamente no se ha podido establecer un grupo representativo de características fijas en los distintos grupos y tareas, a pesar de los grandes esfuerzos.

1.2 CONCEPTO DE LIDERAZGO.

Existen varias definiciones de liderazgo que diferentes autores han precisado, enseguida mencionaré algunas de ellas.

“El Liderazgo es el proceso de motivar y ayudar a los demás, a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos”⁽¹⁾

(1) Keith Davis, “Comportamiento humano en el trabajo”, Ed. Mc Graw Hill, 1993 P. 234

“Liderazgo es decisión, libertad, firmeza y honestidad”.⁽²⁾

“Proceso de llevar a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos”.⁽³⁾

De acuerdo con lo anterior podemos decir que:

El Liderazgo se define como la manera de conducir a un determinado número de personas hacia el logro de objetivos benéficos.

1.3 ESTILOS DE LIDERAZGO.

Para efectos del presente trabajo, mencionaré tres estilos de liderazgo que considero son los más importantes para identificar uno de ellos y poderlo tomar como base para la microempresa.

Liderazgo Autocrático.

- El líder en este estilo es el que determina todas las normas y políticas.

(2) Siliceo Aguilar Alfonso, “Líderes para el Siglo XXI”, Ed. Mc Graw Hill, 1997, P. 34

(3) Xotter Jonh P., “El Factor liderazgo”, Kotter John P., “El factor liderazgo”, Ed. p. 17

- En la mayoría de los casos el líder es el que decide el trabajo a realizar, así como también la persona que va a llevar a cabo determinada actividad.
- El líder esta aislado y no tiene una colaboración ágil con el grupo, excepto cuando hay demostraciones.
- El líder personaliza sus alabanzas y críticas al trabajo.

Liderazgo Democrático.

- Las normas y políticas se discuten y se deciden entre todo el grupo, para esto, el líder es quien las propicia y las asiste.
- Cuando se proyectan los pasos generales hacia la meta del grupo, entra el líder proponiendo dos o más procedimientos alternativos a escoger.
- Los miembros del grupo tienen la libertad de trabajar con quien deseen y se le deja al grupo la división de tareas.
- Cuando el líder hace elogios o críticas es imparcial. Toma como referencia los hechos y trata de ser un miembro más del grupo.

Líder de Rienda Suelta

- El grupo tiene plena libertad de decisión con muy poca participación del líder.
- El líder no tiene colaboración en la realización del trabajo. Solamente se limita a entregar información en caso de que se solicite.
- El líder no tiene ninguna participación en la dirección del grupo.
- Sus comentarios son poco frecuentes, en cuanto a las actividades de los miembros del grupo.

1.4 CONCEPTO DE LÍDER.

Cuando nos referimos al liderazgo, es necesario aclarar el concepto de líder, para lo cual mencionaré aquellos que son más adecuados.

“Un líder es aquella persona, aquel empresario que logra reunir los esfuerzos particulares de su personal para alcanzar juntos (Empresario-Trabajadores) los objetivos de la empresa, procurando que por una parte exista productividad, es decir producción de calidad con costos razonables y por otra satisfacción en el trabajo para sus subordinados, empleados o trabajadores”⁽⁴⁾

“ Un líder es aquel que influye en otros para el logro de un fin valioso”⁽⁵⁾

(4) Reza Trosino Jesús Carlos, “El Empresario Hábil 1”, Ed. Ecuasa, 1993, P. 57.

(5) Siliceo Aguilar Alfonso, ídem, P. 19

Por lo que un líder es aquel que influye en los miembros de la organización, uniendo las fuerzas hacia el logro de los objetivos empresariales, satisfaciendo las necesidades de sus integrantes.

A un líder lo hace exitoso el hecho de que utilice la influencia interpersonal para el logro de objetivos; un líder ineficiente y manipulador es aquel que utiliza a sus seguidores para satisfacer sus propias necesidades.

Por lo contrario un líder eficiente es aquel que utiliza la influencia interpersonal para el logro de objetivos beneficios.



1.5 PERFIL DEL LIDER.

No podemos pensar en que podamos ser mejores líderes, tomando un seminario de dos días, o sólo con el hecho de reducir en las aulas a un formato simple de hacerse líder en diez clases.

Pero a pesar de todo lo anterior, todos tenemos la oportunidad de ser mejores líderes, pero hay que partir del hecho que se trata de un tema y de todo un proceso educativo, cuyas raíces y seriedad nos hacen vibrar tocando lo más profundo de nuestro espíritu, como lo es el amor, la congruencia, el compromiso, la equidad, la educación, el sacrificio y la paz; por lo anterior ser un líder no es tarea fácil, sino que debemos contar con los valores más indispensables, hacerlos vivir en nosotros y defenderlos.

Los siguientes puntos son los principios que rigen el perfil del líder.

- Un sentido de autocrítica que implica la conciencia y acción de su propio cambio.
- Un alto compromiso ante el desarrollo evolutivo del hombre y la sociedad.
- Una sensible capacidad de evaluación para las situaciones presentes que están generando las opciones de cambio y áreas de oportunidad.
- Una gran capacidad como educador de sus seguidores.

- Una energía y asertividad en la acción, que permitan la toma de decisiones eliminando la parálisis de análisis que entorpece el proceso de toma de decisiones.
- Una enorme capacidad de convencimiento, venta, negociación y comunicación de los cambios que se deben implantar en beneficio de todos.
- Una actitud que sea modelo y por consiguiente, cambie la conducta de otros, predicando con el ejemplo.
- Ser un integrador que sea capaz de poder integrar los diversos cambios que converjan en un solo objetivo verdaderamente productivo y que se supere las diferencias, conflictos y divisiones.
- Un liderazgo firme, prudente y basado en un código de valores personales, sociales y laborales.
- Que el líder sea un inspirador con una gran visión, iniciador y conservador del espíritu, productivo, que debe animar todo el quehacer humano.

Todos estos puntos anteriores se escriben fácil pero en realidad el llevarlos a la práctica significa un reto a seguir.

Valores del líder.

Congruencia.

Significa Disciplina, Lealtad, Integridad, Tenacidad, Cumplimiento, Valentía, Consistencia y Sinceridad.

La Conducta congruente siempre será un ejemplo de enseñanza-aprendizaje, tomando en consideración lo anterior, todo líder es un ejemplo a seguir o no es un líder.

Credibilidad.

Toda conducta congruente conduce a la credibilidad en los líderes.

Desgraciadamente en la actualidad carecemos de credibilidad en nuestros líderes, en tanto que estos son incongruentes entre lo que dicen y lo que hacen.

Honestidad.

Es aquél líder verdadero, sincero, confiable respetuoso a sí mismo, del otro y del mundo.

Humildad.

Ser humilde significa tener una alta autoestima, un fuerte y sano reconocimiento de lo que es uno mismo, con sus fortalezas y debilidades.

Todo líder guarda, no se engrandece a sí mismo conserva un concepto modesto de su persona porque es consciente de que sirve a fines superiores.

Sacrificio.

Etimológicamente significa en el término latino "Sacrificium", "Acto de ofrendarse en homenaje.

El Sacrificio al que esta llamado todo líder significa una actitud y conducta libre, generosa constructiva y un sentido trascendente.

Justicia y Equidad.

Es la voluntad y el hecho de dar a cada quien lo suyo.

Es reto de todo líder es buscar un mundo más justo.

La justicia y la equidad, son dos valores que a lo largo de la historia han estado ausentes, por lo que ha generado grandes diferencias y conflictos, entre individuos,

familias, grupos, sindicatos, empresas y naciones. Todos los hechos injustos y la falta de equidad han sido los culpables de los más grandes problemas que nosotros los seres humanos hemos vivido, guerras, hambre, explotación, violencia, delincuencia, entre otros.

Educación.

Es el proceso humano social, por medio del cual se incorporan al ser humano, los valores y conocimientos de una sociedad.

Es un valor de todo líder ser un educador, ya que la educación es el cimiento para el crecimiento y realización humana.

Integración y Paz.

“Gandhi es una entrevista fue interrogado de la siguiente manera:

¿Cuáles son, Mahatma, los caminos para la paz?, Él respondió: No hay.... ¿Pero cómo no hay?, cuestionó el entrevistador, Gandhi simplemente enfatizó: ¡No hay caminos para la paz, la paz es el camino!”⁽⁶⁾

(6) Siliceo Aguilar Alfonso, idem., P. 41

La paz es un fenómeno social y político, ya que en la época que estamos viviendo es fundamental para lograr la supervivencia del género humano, las empresas y cualquier tipo de organización.

La paz significa un reto enorme para los líderes del siglo XXI, es un valor prioritario y extremadamente importante. Es el trabajo de todo líder buscarla y asegurarse de que este siempre presente en cualquier lugar, ya sea a organizaciones, familias, grupos, equipos, naciones, etc.

La paz futura se cosechará, a partir de que los padres de familia la sembremos a cada uno de nuestros hijos.

Patriotismo.

El patriotismo es otro valor y otra forma de amar, que se origina de un sentimiento de identidad, pertenencia y servicio a la comunidad, país y nación de la que somos parte.

El patriotismo es una vivencia, un deber, una emoción y comportamiento único y propio de todo ser humano sano, maduro, responsable y con un compromiso con los demás.

Este valor es de gran importancia en la conducta de todo líder, tanto en la esfera pública, como en la privada y en cualquier sector.

Habilidades que utilizan los Líderes.

Habilidad técnica: Es aquella que se adquiere con el conocimiento y se aplica en cualquier tipo de proceso. Esta habilidad se ejemplifica de mejor manera en el trabajo operativo, pero es importante señalar que cuando los empleados son promovidos a un puesto de liderazgo, esta habilidad deja de ser importante, y depende más de la habilidad del subordinado.

Habilidad Humana: Es la capacidad que todo líder debe de tener, para poder trabajar de una manera eficiente con sus colaboradores y así poder lograr los objetivos, trabajando en equipo.

Habilidad Conceptual: "Es la capacidad para pensar en términos de modelo, marcos de referencia y relaciones amplias como en los planes estratégicos de largo plazo".⁽⁷⁾

La habilidad conceptual es la capacidad de poder utilizar las ideas, y los métodos, técnicas para la solución de problemas como por ejemplo el establecimiento de una

(7) Keith Davis, "Comportamiento Humano en el trabajo", Ed. Mc Graw Hill, 1993, P. 235.

estrategia de segmentación de mercado, o de comercializar un producto nuevo en el mercado.

Todo líder debe tener un código ético, esto es la orientación, uso y destino que otorgue al manejar sus habilidades para la toma de decisiones y uso de información. Con el fin de hacer las negociaciones, motivación y capacitación del personal.

Habilidades de Liderazgo.

- Comunicación y manejo de información.
- Trabajo en equipo y manejo de juntas.
- Análisis de problemas y toma de decisiones.
- Negociación y manejo de conflicto.
- Delegación y "Empowerment" (se refiere al hecho de que los líderes deben capacitar, delegar, conferir autoridad, comprometer y permitir la toma de decisiones entre sus subalternos, creando así un equipo más sinérgico, creativo y productivo).
- Motivación y reconocimiento.
- Capacitación y Desarrollo.
- Sistemas de Información.
- Manejo de Sistemas computarizados.

- Creatividad e innovación.
- Selección y evaluación.
- Idiomas: cuando menos un segundo idioma.

Todas las habilidades deben tener carácter instrumental, esto quiere decir que son medios para el logro de objetivos.

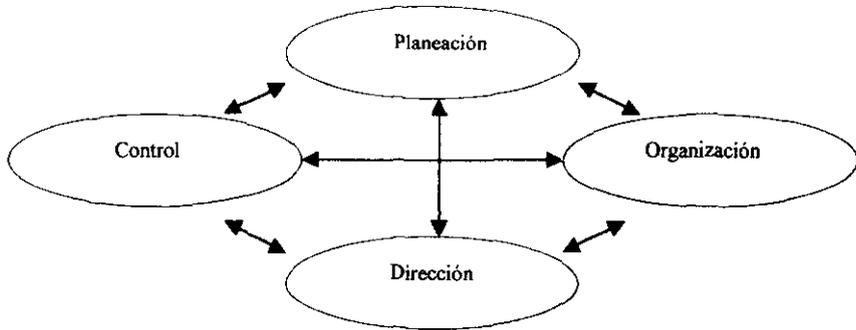
Funciones del Líder.

Antes de analizar las funciones del líder es importante señalar las funciones del administrador.

De acuerdo con lo más actual, las funciones del administrador son: planeación, organización, dirección y control. El desarrollo de estas funciones constituye lo que conocemos como proceso administrativo.

Las funciones del administrador, no solamente forman una secuencia cíclica, sino que además de cíclico es un proceso de funciones relacionadas en una interacción dinámica. Veamos la siguiente imagen que nos muestra el proceso administrativo en forma dinámica e interactiva.





Las siguientes funciones que a continuación mencionaré son las que debe realizar un líder efectivo.

- Ser claros y precisos al establecer los objetivos de la empresa y los personales.
- Establecer objetivos planeados y organizados para que puedan lograrse.
- Propiciar la cooperación de sus trabajadores y cerciorarse de que proporcionarán el apoyo necesario para el bienestar de las partes y por supuesto de la empresa.
- Realizar un análisis minucioso de los problemas a los que se enfrente y establecer soluciones con elevadas posibilidades de certeza; y no olvidarnos de que los errores son costosos.
- Exigir al personal elevados estándares de rendimiento, pero así también proporcionarle los medios y el ambiente más idóneo para lograrlos.

- Capacitar constantemente a su personal.
- Estimular a los miembros de la organización, hacia el logro de los objetivos establecidos. Partiendo de una buena planeación y organización de lo contrario puede encaminar al grupo en mala dirección.

1.6 DIFERENCIA ENTRE LÍDER Y JEFE.

En páginas anteriores ya mencioné el concepto de líder, ahora para poder entender la diferencia que existe entre el jefe es indispensable conceptualizarlo.

Jefe: Es aquel que dirige organizaciones en un ambiente de tranquilidad, sin que haya un factor que desestabilice la organización. Conduce a su personal utilizando su autoridad.

La principal diferencia entre el líder y el jefe es la conciencia y capacidad de cambio dentro de sus actividades como directivos de cualquier organización.

El líder se diferencia del jefe porque es una persona que moviliza y conduce a los miembros de su grupo hacia el cumplimiento de objetivos, reuniendo los esfuerzos de manera conjunta, logrando la satisfacción en el trabajo para sus colaboradores.

1.7 CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO PARA EL SIGLO XXI.

En la actualidad estamos atravesando por una crisis y pérdida de valores, tanto en lo individual como en lo social, valores como: la equidad, justicia, solidaridad, paz, libertad, etc.

Para poder evolucionar y lograr un liderazgo efectivo se requiere de un cambio verdadero, esto es, retomar todos aquellos valores perdidos que permitan formar hombres y sociedades con dignidad, desprendiéndonos de las cosas materiales y tomar en cuenta lo espiritual.

Los síntomas como la pobreza, el hambre, la corrupción, explotación, terrorismo, marginación, narcotráfico, secuestros, y la correspondiente drogadicción nos están conduciendo a un abismo negro y a una vivencia de "anti valores", por lo que ante todo esto el hombre no se puede quedar con los brazos cruzados, tiene que poner un alto.

Nos encontramos al final del segundo milenio en el cual existe angustia incertidumbre, duda y cuestionamiento sobre el futuro de la humanidad.

Por lo anterior necesitamos líderes que dirijan nuestros destinos hacia el Siglo XXI, estos lo serán de acuerdo a sus valores. Además tienen cualidades específicas como las siguientes:

- Enseñar a los demás.
- Tener capacidad de vislumbrar el futuro.
- Poder de decisión tanto en lo Político, Empresarial, Social y Familiar.
- Deber contar con tareas específicas.
- Un líder capaz de conocerse a sí mismo.
- Un líder que continuamente este logrando mejorar su salud física, intelectual y espiritual.
- Con mentalidad despierta.
- Que sea inteligente, con capacidad de aprender y que tenga un poder de cambio.
- Que cuente con un plan de vida.
- Que siempre trabaje con calidad y productividad, además que tome en cuenta estos parámetros para calificar su tarea.
- Predicar con el ejemplo.
- Hacer lo posible para ser respetado.
- Inspirar afecto.
- Realizar solamente críticas constructivas.

- Proporcionar un trato humano a la gente.

Teorías del Liderazgo.

El líder verdadero no necesita ser impositivo al ordenar ni a utilizar las amenazas, o el castigo, mucho menos por el uso de autoridad. Sus subordinados atenderán las instrucciones con gusto y por impulso.

Teoría de los Rasgos.

Esta teoría nos explica que el líder nace, no se hace, y esto es debido a que las personas desde que nacen ya traen consigo algunos rasgos de personalidad que los convierten en líderes.

Ciertamente algunas personas tienen más ventajas porque tienen mayores facultades que otras, pero para algunas habilidades, refiriéndonos al liderazgo, todas tienen las mismas oportunidades porque se puede aprender a ser líder.

Teorías que analizan una dimensión del comportamiento del líder.

Desde el inicio del siglo XX, no importó tanto quienes nacían con habilidades para ser líder, lo que sí interesó es de que forma hacer un líder, derivado de lo anterior lo

más relevante fue el comportamiento de un líder que sus características de personalidad.

Las teorías más sencillas sobre el liderazgo solamente toman en cuenta una parte del comportamiento, puede ser el enfoque que se le proporciona al logro de los objetivos o a la atención y consideración para las personas.

Estas teorías son sumamente importantes para entender el comportamiento de los líderes, por lo que, existen líderes de Tarea: sólo les importa producir y producir sin tomar en cuenta el personal que tienen bajo su responsabilidad.

Los líderes de relaciones humanas: son aquellos que solamente se dedican a la relación social y se olvidan del objetivo organizacional.

El comportamiento adecuado de un líder es aquel donde logren mediar los objetivos con las relaciones humanas.

Teoría "X" y Teoría "Y" de Douglas Mac Gregor.

Douglas Mc. Gregor, en su teoría sobre el liderazgo señala que el líder cuando se enfoque al logro de los objetivos posiblemente puede comportarse como autoritario y cuando se enfoca hacia las personas es un líder democrático, a estas dos aseveraciones Mc Gregor las llama teoría "X" y "Y", de las cuales a continuación mencionaré en que consisten.

<p style="text-align: center;">TEORÍA "X"</p> <p style="text-align: center;">CARACTERÍSTICAS</p>	<p style="text-align: center;">TEORÍA "Y"</p> <p style="text-align: center;">CARACTERÍSTICAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> • En su gran mayoría la gente no tiene aspiraciones, además no desean tener responsabilidades y se conforman con ser ejecutadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para el cumplimiento de los objetivos organizacionales es importante el autocontrol.
<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo es desagradable para la mayoría de las personas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si las condiciones de trabajo son favorables este es tan natural como un juego.
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se presentan problemas organizacionales la gran parte de la gente tiene poca creatividad para solucionarlos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La gran parte de la gente es creativa y pueden solucionar los problemas organizacionales.
<ul style="list-style-type: none"> • En los niveles de seguridad fisiológicos aparece la motivación. 	<ul style="list-style-type: none"> • La motivación se presenta en los niveles social, estima y autorealización, además en los fisiológicos y de seguridad.
<ul style="list-style-type: none"> • Para poder alcanzar los objetivos organizacionales, la mayoría de la gente debe estar constantemente supervisada y presionada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas solas pueden trabajar y ser creativas. Con más razón si están adecuadamente motivadas.

Por lo que el líder "X" es aquel que utiliza su autoridad para acabar con la irresponsabilidad y flojera de su gente. Por lo contrario el líder "Y" es aquél que confía en su gente les delega su autoridad, además que los considera creativos y automotivados.

Teoría "Z".

"Son los japoneses quienes han logrado desarrollar una nueva filosofía organizacional y administrativa, a la que William Oveni ha denominado Teoría "Z".⁽⁸⁾

El anterior enfoque casi no tiene relación con la teoría de Mc. Gregor pero si es importante estudiarlo y mencionarlo brevemente, ya que engloba una forma de pensar acerca del papel que debe tener un líder.

Características de la Teoría "Z"

- Las empresas tienen que partir de la definición de su filosofía organizacional. La filosofía es la identificación de aquellos valores por los que luchará la organización por alcanzarlos y que también son la razón de existir.
- Establecer entre los miembros internos de una empresa, y aquellas personas o instituciones que tienen relación con la organización, un ambiente de confianza verdadero.

(8) Reza Trosino Jesús Carlos, "El Empresario Hábil 1", Ed. Ecasa, 1993, P. 63

- Que prevalezca la cooperación por encima de la competencia en el ambiente de trabajo.
- Todas las actividades organizacionales deben basarse en el trabajo en grupo, ya sea para el análisis de los problemas como para la toma de decisiones.
- El personal que labora en la empresa lo hace de por vida, además la considera como su propio negocio.
- Siempre se debe de buscar que el personal no se haga especialista en una sola función sino que debe de moverse a otros puestos para que tenga una visión más amplia y en conjunto.
- Contar con una visión completa de la empresa, ya que no son las partes lo importante, sino la totalidad de la misma.
- La base para la administración es el ser humano.

Por lo anterior el líder de la teoría "Z" debe tener una gran habilidad para las relaciones humanas, que le permitan lograr un trabajo un equipo eficaz, la colaboración y participación igualitaria. Además de contar con una amplia sensibilidad y prudencia para la observación y valorar los procesos de grupo.

Teoría de Grid Gerencial.

En esta teoría se observa el desempeño del líder refiriéndonos al cumplimiento de la meta, y a las relaciones que mantiene con el personal a cargo; indispensable es la interrelación de los dos aspectos logrando un equilibrio.

1.8 CONCEPTO DE MICROEMPRESA.

Para efectos del presente capítulo es indispensable proporcionar una definición de microempresa, con la finalidad de orientar al lector en cuanto a su magnitud e importancia.

Microempresa: "Son las empresas industriales, comerciales o de servicios que emplean entre 1 y 15 asalariados y cuyo valor de sus ventas anuales sea el que determine la SECOFI". ⁽⁹⁾

A manera de conclusión, una microempresa es una organización:

- a) Con propietarios y administración independientes.
- b) No domina el sector de la actividad que opera.
- c) Estructura organizacional muy simple.
- d) No ocupa mas de 15 empleados.

(9)Rodríguez Valencia Joaquín, " Como administrar pequeñas y medianas empresas", Ed. Ecasa, 1994, P.47

e) Sus ventas anuales no sobrepasan los 300 mil pesos.

En los países en vías de desarrollo, la microempresa es la organización más popular.

En México las microempresas representan el 90 % de la totalidad de empresas.

Para que la microempresa logre ser eficiente se requiere lo siguiente:

- Deberán ser dirigidas profesionalmente, por lo que es necesario capacitar al microempresario en aspectos administrativos.
- Otorgar los recursos financieros con la seguridad de que se ha implantado un trabajo inteligente y lógico.
- Se requiere que las dependencias públicas apoyen a la microempresa, simplificando los trámites administrativos para su subsistencia.
- Promover la formación integral del microempresario, esto significa provocar el enfoque humano y la dimensión trascendente de su labor.

Pero lo más fructífero recae en las capacidades personales, la inteligencia y el esfuerzo que cada uno de los microempresarios y miembros de la organización realicen.

La microempresa es importante ya que participa en el desarrollo económico y desempeña variadas funciones en nuestra sociedad, tales como:

- Responder a las demandas concretas de los consumidores.
- Crear nuevos productos o servicios.
- Generar empleos.
- Reforzar la productividad

1.9 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN UNA MICROEMPRESA.

No solamente el liderazgo es importante en la microempresa, sino también en cualquier tipo de organización es indispensable contar con un elevado nivel de liderazgo, para poder cumplir con los objetivos y poder lograr el éxito.

Para efecto del presente trabajo el liderazgo en la microempresa también es de gran importancia, porque si este existe contamos con la base y el camino hacia el logro de los objetivos apoyándonos de todo el potencial humano que se encuentra en todo el grupo.

CAPÍTULO 2. EQUIPOS DE TRABAJO

2.1 CONCEPTO DE EQUIPO DE TRABAJO.

Actualmente para que los negocios logren el éxito, se necesita que las personas conformen los equipos de trabajo y pueden trabajar en conjunto de manera eficaz.

María García, nos define a un equipo de trabajo de la siguiente manera:

"Conjunto de personas altamente organizadas y orientadas a la consecución de una tarea en común. Lo compone un número reducido de personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad de acuerdo con normas preestablecidas, y que disponen de habilidades para manejar sus relaciones con otras personas en un clima de mutuo respeto y confianza". ⁽¹⁰⁾

"El equipo de trabajo es un grupo pequeño de colaboración que mantiene contacto regular y que realiza una acción coordinada". ⁽¹¹⁾

"Es un conjunto de personas que realizan una tarea para alcanzar resultados". ⁽¹²⁾

"El equipo de trabajo es un grupo pequeño de colaboración que mantiene contacto regular y que realiza una acción coordinada". ⁽¹³⁾

(10) Reza Trosino Jesús Carlos, *idem.*, p.94

(11) *Keith Davis, idem.*, p.370

(12) N. Fainstein, Héctor. "La Gestión de Equipos Eficaces", Ed. Macchi, 1997, p. 64

(13) Keit Davis. "Comportamiento Humano en el trabajo". Ed. Mc Graw Hill. 1993. p. 370.

Por lo que el equipo de trabajo es aquél que esta integrado por un número pequeño de personas, con un objetivo en común y perfectamente definidos cuenta con un grado alto de organización con normas flexibles.

Actividades de un equipo de Trabajo.

- Conocimiento y Compromiso respecto de la visión, misión y valores del equipo.
- Conocimiento y acuerdo suficiente de los objetivos (corto, mediano y largo plazo).
- Sentimiento compartido del compromiso tareas y retos.
- Ambiente de respeto, apertura y confianza.
- Una conciencia clara de la interdependencia y la valoración de los individuos y el equipo, es decir todos nos necesitamos y somos importantes.
- Personal capacitado y desarrollado integralmente, a través de modelos educativos estratégicos.
- Capacidad del equipo para generar autocrítica y definir áreas de oportunidad y crecimiento.
- Búsqueda de un sentido de logro y reconocimiento, que además de valorar a los miembros, se convierta en un factor de retroalimentación y reforzamiento a las actitudes y conductas productivas.

- Fomentar y enriquecer cotidianamente la cultura y valores del grupo, a través de un proceso de mejora continua.
- Vivir y hacer vivir un sentido trascendente en la empresa o institución cuya contribución bien común social, local, nacional o internacional sea un motivador que enriquezca sistemáticamente la lealtad del personal, clientes proveedores y autoridades.

2.2 CONCEPTO DE GRUPO DE TRABAJO.

Es importante señalar el concepto de Grupo para poder diferenciarlo con el equipo de trabajo y, así enfocarnos solamente al estudio de los Equipos.

A continuación mencionaré algunos conceptos de Grupo.

“Un grupo se define como dos o más individuos interactuantes e interdependientes que se han reunido para alcanzar determinados objetivos específicos”.⁽¹⁴⁾

“Podemos entender que grupo es un conjunto de personas que establecen una relación que los lleva a unir sus esfuerzos para alcanzar objetivos o propósitos comunes, aceptando algunas normas o reglas de funcionamiento que son generales y obligatorias para todos”.⁽¹⁵⁾

(14) Stephen P. Robbin, “Comportamiento Organizacional”, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, 1996, p. 294.

(15) Reza Trosino, Jesús Carlos, “El Empresario Hábil 1”, Ed. Ecasa, 1993, p.93

2.3 CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO DE TRABAJO.

- Está constituido por un conjunto de individuos.
- Tienen un fin determinado.
- Liderazgo compartido.
- Responsabilidad individual y colectiva.
- Resuelven sus problemas.
- Miden sus resultados.
- Cuentan con cooperación.
- Tienen tiempo y/o espacios fijos y/o variables.
- Tienen que alcanzar un resultado a través de una tarea.

Aspectos Generales para conformar equipos de Trabajo.

Para poder conformar un equipo de Trabajo debe existir un fin establecido.

Este fin en algunas ocasiones incierto, lo vamos a transformar, en un objetivo cuantificable, en el momento que el equipo se proponga determinadas reglas que hagan medibles los objetivos. En cualquier tipo de equipo esta claramente relacionado con la realización de una tarea.

Alcance de los propósitos en un plazo determinado.

Es indispensable señalar que el factor tiempo tiene dos valores diferentes, por un lado se considera como un factor indispensable para realizarse como un equipo, pero por el otro, la prisa por alcanzar los resultados. Puede suceder que un equipo se mecanice.

En un mundo tan acelerado en el que vivimos, y en la proximidad de Siglo XXI, se nos ha introducido a la cabeza el mensaje de cumplir las actividades en el menor tiempo posible, sin considera a fondo la forma en que se lleva a cabo, ni en los efectos que esto ocasione en la organización.

El anterior criterio acarrea consecuencias lamentables por las que se tratan de buscar culpables.

Por lo anterior es indispensable que todo equipo de trabajo debe contar con un tiempo específico para concluir su tarea tomando en cuenta los objetivos que se esperan alcanzar.

Los tiempos deben ser establecidos por:

- Un nivel mayor de organización.
- Por el propio equipo incluyendo a su dirigente.

- Unilateralmente por el líder del equipo.
- A través de un proceso negociador entre los distintos miembros de la organización.

Especialización Individual y co-especialización en equipos.

Los integrantes de un equipo de trabajo deben desarrollar un determinado grado de control personal. Se debe considerar que en relación a la tarea ha desempeñar por el miembro del equipo, así será su grado de especialización.

Cuanto más compleja se haga la tarea se necesita mayor grado de especialización.

El dominio personal implica desarrollar intensamente sus conocimientos y habilidades. Los cuales dependerán del tipo de actividad por desempeñar, existen actividades que requieren de conocimientos avanzados y de habilidades más específicas, en cambio otras requieren sólo de conocimientos básicos y un grado de habilidad menor.

Por ejemplo, un jugador de baloncesto requiere de un nivel de entrenamiento elevado, que le permita tener una gran habilidad en la conducción del balón y

agilidad en sus movimientos. Pero no se logrará el éxito si los demás miembros del equipo no cumplen con su actividad.

Tiene que existir una coordinación y correspondencia conjunta para el buen funcionamiento del equipo.

Otro ejemplo es el de un especialista en impuestos, que desarrolla un grado más elevado de conocimientos, actualizándose a diario, ya que las leyes impositivas cambian de forma periódica.

2.4 OBJETIVO DE UN EQUIPO DE TRABAJO.

Uno de los objetivos principales para la constitución de un equipo de trabajo es lograr un mejor cumplimiento en las funciones establecidas. Repercutiendo en el rendimiento de las actividades, en la efectividad del sistema y en resultados más concretos y claros.

2.5 DIFERENCIA DE UN EQUIPO DE TRABAJO Y UN GRUPO.

Para los objetivos del presente trabajo de seminario, es indispensable establecer la diferencia entre grupo y equipo.

Partiendo etimológicamente encontramos que:

- Grupo proviene de la palabra germana *kropt*, que significa "bulto", lo que implica cargar.
- Equipo proviene del germánico, *Skipian* que significa "navegar" y en francés *equipaje*, que se entiende como "tripulación".

En cuanto que la palabra "Grupo" nos describe a un número variable de integrantes que lo conforman y con normas de comportamiento muy flexibles, la diferencia de la palabra "Equipo" nos señala un conjunto de personas bien organizadas, con funciones y actividades perfectamente claras y establecidas.

Por lo que la principal diferencia entre los dos conceptos, esta derivado por su nivel de organización.

Otra diferencia entre Equipo y Grupo de Trabajo es que, el primero se conforma por un número reducido de personas y en el segundo es más amplio el número de integrantes. Observemos los siguientes cuadros.

GRUPO Y EQUIPO
CUADRO COMPARATIVO DE DIFERENCIAS

Atributo	Grupo	Equipo
Cantidad de Miembros	Numeroso (más de 15)	Reducido (menos de 15)
Número de miembros	Variable	Estable
Objetivo Común	Definido	Definido
Etimología	Kropt = bulto	Skipian = Navegar
Nivel de Organización	Bajo	Alto
Normas	Muy Flexibles	Flexibles
Tareas y funciones	Indefinidas	Definidas

Fuente: Reza Trosino Jesús Carlos, "El Empresario Hábil 1", Ed. Ecasa, 1993, p. 96

GRUPOS CONTRA EQUIPOS

GRUPOS	EQUIPOS
<ul style="list-style-type: none"> Los miembros piensan que forman un grupo sólo para fines administrativos. Los individuos trabajan independientemente y a veces por intereses con otros miembros. 	<ul style="list-style-type: none"> Los miembros reconocen su interdependencia y entienden que tanto las metas personales como las de equipo son más fáciles de alcanzar con el apoyo mutuo. El tiempo no se desperdicia en peleas ni buscando intereses personales a expensas de los demás.

<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros tienden a poner atención en sí mismos porque no están lo suficientemente involucrados en la planificación de los objetivos de la unidad. Ven su actividad simplemente <i>como mano de obra asalariada</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros tienen un sentimiento de propiedad con respecto a sus trabajos y su unidad, porque están comprometidos con las metas que antes ayudaron a establecer.
<ul style="list-style-type: none"> • A los miembros no se les ha preguntado cuál puede ser el mejor enfoque sino que únicamente se les ha dicho qué hacer. No se motiva a que hagan sugerencias los miembros del grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros contribuyen al éxito de la organización aplicando su especial talento y conocimiento para alcanzar los objetivos del equipo.
<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros desconfían de los motivos de los colegas porque no entienden el papel de los otros miembros. La expresión de opiniones o el desacuerdo se consideran actitudes divisionistas o debilitadoras 	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros trabajan rodeados de un clima de confianza y están motivados a expresar abiertamente sus ideas, opiniones, desacuerdos y sentimientos. Las preguntas son bienvenidas.
<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros son tan cautelosos para hablar que no es posible establecer una verdadera comprensión. Pueden darse dobles juegos y establecerse trampas en la comunicación para sorprender al incauto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros practican una comunicación abierta y honesta. Hacen un esfuerzo por entender el punto de vista de cada uno de los otros.

<ul style="list-style-type: none"> • Aunque los miembros reciben una buena capacitación, ya sea el supervisor o los demás miembros, los limitan cuando tratan de aplicarla al trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros están motivados a desarrollar sus habilidades y a aplicar en su trabajo todo lo que aprendan. Reciben el apoyo del equipo.
<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros se encuentran en situaciones conflictivas que no saben cómo resolver. El supervisor atrasa su intervención hasta que ya se ha producido un daño serio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros reconocen que los conflictos son un aspecto normal de las interacciones humanas y ven en estas situaciones la oportunidad de obtener nuevas ideas y de ejercer su creatividad. Tratan de resolver los conflictos rápida y constructivamente.
<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros pueden participar o no hacerlo en las decisiones que afectan al equipo. Muchas veces, la conformidad parece más importante que la obtención de resultados positivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros participan en las decisiones que afectan al equipo pero comprenden que su líder debe dar el fallo final cuando el equipo no pueda decidir o cuando haya alguna emergencia. Los resultados positivos, no la conformidad, son la meta.

Fuente: Maddox Robert B. "Formación de Equipos de Trabajo", Ed. Trillas, 1191, p.13

2.6 IMPORTANCIA DE CONFORMAR UN EQUIPO DE TRABAJO EN UNA MICROEMPRESA.

Primeramente mencionaré los motivos por los que se integra un equipo de personas en una empresa.

Un equipo se integra para establecer metas, esto significa para determinar con exactitud, lo que se desea lograr en las empresas, un ejemplo es proporcionar un servicio de calidad a nuestros clientes, incrementar las ventas y la productividad de los integrantes.

Otro de los objetivos de conformar un equipo, es para determinar la manera de realizar una tarea, de manera organizada, distribuyendo el trabajo equitativamente. Se determinan los procedimientos y los caminos de realizar las tareas en determinada área de la empresa.

Otra razón es para analizar la manera en que el equipo se va a desarrollar, dejando en claro sus normas de funcionamiento, políticas, procesos de toma de decisiones entre otros.

En última instancia para fijar las relaciones entre las personas que realizan el trabajo, tomando en cuenta sus características de organización y lo que cada uno de los integrantes espera de los demás miembros de la empresa y de la comunidad.

Por lo que es de gran relevancia, formar equipos de trabajo en cualquier organización, y más importante cuando una empresa esta incursionando en los mercados altamente competitivos. Lo anterior es indispensable llevarlo a cabo desde la microempresa para que pueda crecer a corto plazo.

“El éxito ó el fracaso de las empresas es el resultado de sí las personas pueden trabajar conjuntamente en forma eficaz en equipos”.⁽¹⁶⁾

(16) Mar Gerison Charles, "Administración en Equipo", Ed. Macchi, 1993, p. 23

CAPÍTULO 3. INTERACCIÓN DEL LÍDER CON SU EQUIPO DE TRABAJO.

Un líder debe de tomar en cuenta que el trabajo de equipo necesita de un esfuerzo consciente para desarrollar, y de realizar un continuo esfuerzo y así ser constantes.

El líder debe de tener una actitud positiva para interactuar con su equipo de trabajo.

3.1 DETERMINACION DE LA VISION Y MISION.

Antes de iniciar con la determinación de la visión y misión es indispensable conceptualizarlas.

Visión: Significa la serie de estrategias, parámetros de planeación y control hacia el logro de objetivos.

Misión: Es la razón de ser para cualquier organización, esto quiere decir, el objetivo concreto que desea alcanzar la propia organización.

En la actualidad la mayoría de las organizaciones cuentan con una visión empresarial, y una misión en general, un ejemplo es lograr un nivel de excelencia en la atención y servicio al cliente, la visión es la serie de estrategias para lograr la misión.

Para poder determinar la visión y la misión es importante reunir a los integrantes del equipo e involucrarlos para discutir cual será la visión y la misión de la organización; lo anterior

requerirá algo de tiempo tal vez medio día o un día completo, pero esto permitirá que los integrantes puedan entender cual será su función dentro de la organización.

3.2 FIJACIÓN DE UN PROGRAMA PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS.

Un líder tiene la obligación de conocer qué dirección están tomando los miembros de su equipo hacia el logro de los objetivos.

Para poder lograr lo anterior el líder tiene que realizar una planificación efectiva. Cuando esta no existe el tiempo y el esfuerzo se desperdicia.

A continuación mencionaré los elementos que conforman la planificación efectiva.

- Integrar las necesidades de la empresa (sin dejar de considerar las del equipo), con las metas y los objetivos de equipo.
- Determinar los planes de implantación a través de una prueba de alternativas y seleccionar las acciones que nos lleven a resultados positivos.
- Reconocer los recursos suficientes para alcanzar los objetivos, (personal, dinero, tiempo, lugar, insumos) y cerciorarse de que estén disponibles.
- Determinar fechas límite para la terminación de objetivos.
- Establecer el grado de desempeño y la manera de medir los resultados.

Una vez comprometidos los miembros del equipo con el proceso, están en condiciones de realizar contribuciones importantes. Además si el líder tiene una coordinación adecuada de la planificación, su liderazgo en consecuencia será mucho más efectivo.

“Para poder lograr las metas los líderes deben ser muy organizados y capaces de hacer que su equipo se organice sólo”.⁽¹⁷⁾

Uno de los aspectos más sobresalientes de un buen líder es la habilidad de *vislumbrar el futuro para la organización*.

En cuanto la planificación ya este en proceso, el siguiente punto importante es la manera de organizar. Esto es el personal, el capital, las materias primas y la tecnología (para efectos de mi caso sólo mencionaré el último punto). Todo lo anterior debe coordinarse de manera efectiva para poder lograr las metas del equipo.

(17) Madux, Robert B. “Formación de Equipos de Trabajo”, *idem.*, p. 28.

El líder del equipo es indispensable para los miembros del mismo, en cuanto a que este dirija y asigne los recursos. Si no existe una buena organización, el equipo se confundirá, desmotivará, no colaborará y estará renuente. Por lo que el trabajo en equipo no será posible.

A continuación menciono los puntos básicos para lograr una organización efectiva.

- Dividir el trabajo en actividades lógicas y por secciones.
- Saber como allegarse de los recursos suficientes para lograr las metas.
- Otorgar recursos, responsabilidades y tareas de los integrantes del equipo, partiendo de la base de las habilidades y el trabajo a desempeñar.
- *Implantar caminos de que sirvan como orientación para coordinar las tareas entre los miembros del equipo y los otros grupos que intervienen en el logro de resultados.*
- Armar un sistema de información que me permita estar seguro de que exista una retroalimentación adecuada, en tanto que el trabajo se esté realizando.
- Establecer una comunicación fluida y que exista libertad de información hacia arriba, hacia abajo, pasando por las líneas de la organización.

De acuerdo a los conocimientos y experiencia de los miembros del equipo, pueden cooperar al proceso de organización, por lo que el integrante puede hacer más eficiente el trabajo de equipo.

En la medida de que el líder tenga mayores habilidades organizacionales, será más grande como líder.

El siguiente paso es entender a los integrantes del equipo y que lo motiva. Lo anterior no es nada fácil se necesita de tiempo y esfuerzo, pero vale la pena por el logro de resultados tan favorables.

El Líder debe:

Generar un clima de motivación.

Los esfuerzos de los integrantes del equipo tienen justificaciones diferentes, lo que resulta importante para un integrante, para el otro no lo es. Por lo que la motivación es exclusiva de cada persona, los líderes deben saber que los motiva.

Los líderes deben cubrir las necesidades de sus integrantes, en cuanto se alcanzan las metas de la empresa. ¿Pero cómo lograrlo?, una sola técnica no es funcional para

todos, pero cuando los puntos que mencionaré a continuación se logran mezclar, es probable alcanzar el éxito del individuo y en consecuencia el del equipo.

- Cerciorarse de que cada miembro esté consciente de lo que se espera y de que forma se evaluará el desempeño.
- Hacer que los miembros como individuos sepan identificar sus necesidades.
- Otorgar una capacitación y orientación para que cada miembro logre los objetivos previamente establecidos y en conjunto.
- Otorgar los recursos indispensables para el desarrollo del trabajo.
- Conducir y motivar el desarrollo personal de cada integrante.
- Hacer correcciones en caso de un mal desempeño, también reconocer y recompensar el buen desempeño.

Un buen líder debe saber como propiciar un ambiente motivante.

El siguiente punto es el estilo de dirección.

Existen 3 estilos de dirección y son:

- "Yo sé más".
- "Yo establezco las metas y tú las alcanzas".

El más adecuado para efectos de nuestro estudio es el siguiente:

- “Vamos a revisar juntos el trabajo, a establecer metas mas realistas y a evaluar el desempeño de acuerdo con ello. Este líder destaca el desempeño laboral, no en el control autoritario. La idea es transmitir primero las necesidades de la organización y luego hacer que los miembros del equipo contribuyan con ideas. El líder es más bien un recurso y un adiestrador y no un Juez. La comunicación está abierta y fluye en ambas direcciones. El valor del apoyo mutuo y la cooperación se reconoce y aplica”⁽¹⁸⁾

La siguiente etapa del programa es:

El control para lograr las metas

Todo líder debe tener en mente un plan de acción, en cuanto la actividad avanza resulta necesario hacer modificaciones y ajustes para mantener al equipo perfectamente concentrado en el objetivo. Todo este procedimiento es llamado control.

Cuando se inicia un proyecto se hace indispensable un sistema de control, con el fin de confirmar que se desarrolle en base al plan y que obviamente se logre el objetivo final. Los controles deben de ser lo más sencillo y se tienen que establecer durante el proceso planificación.

(18) Maddux, Robert B. "Formación de Equipos de Trabajo", Ed. Trillas, 1991, p.41

En el momento que el sistema ya este integrado el líder junto con el equipo pueden comparar lo que está ocurriendo contra lo que se espera. De acuerdo con los resultados que se estén generando puede ser indispensable revisar el objetivo, modificar el plan, reorganizar, o cualquier otra acción que resulte adecuada para conducir el plan nuevamente a su camino, que es el logro del objetivo.

A continuación mencionaré los puntos más importantes del control:

- **Implantar elementos de control de acuerdo al plan.**
- **Implantar un calendario con fechas de avance, y revisar los puntos para evaluar el progreso.**
- **Motivar la retroalimentación por parte del equipo y a lo largo del proyecto.**
- **Evaluar los problemas de acuerdo al plan y posteriormente construir un nuevo plan que resulte oportuno y adecuado.**
- **Conformar objetivos, planes, recursos o aquellos factores motivacionales de acuerdo a si se requiere para lograr las metas organizacionales.**
- **Informar los logros y las modificaciones a quienes requieren saberlo.**

El siguiente paso es conseguir el personal con capacitación especializada que se logre concentrar en las metas organizacionales y que colabore en lograr su alcance.

Los comentarios sobre este punto se adecuarán para el caso de estudio del presente trabajo de seminario, buscando una adecuación hacia la microempresa.

El líder debe de tomar en cuenta que el factor humano significa, la parte determinante del éxito de toda organización, con la ayuda de un buen personal logramos tener utilidad, productividad, desarrollo y permanencia en el mercado en un largo plazo.

Un líder de equipo debe saber que es indispensable que los integrantes aprendan a trabajar unidos.

A continuación mencionaré los elementos importantes en la selección del empleado y su ubicación.

- Analizar los requerimientos del trabajo antes de comenzar el proceso de selección.
- Buscar y checar pruebas objetivas en relación a las habilidades, conocimientos, así como la formalidad y actitud para el trabajo, a los demás integrantes y clientes.
- Hacer una descripción del trabajo de equipo, pidiendo a los candidatos que analicen, de que forma pueden trabajar de acuerdo a las condiciones del equipo.

- Cerciorarse de que cada candidato logre comprender los requerimientos del trabajo, así como lo que se espera de ellos en los niveles de desempeño.
- No hacer conclusiones anticipadas, ni darle un estereotipo a la gente durante el proceso de selección.
- El personal seleccionado está ubicado en puestos donde existe un potencial de éxito.
- Los empleados mejor preparados son más efectivos para lograr las metas del equipo.

El siguiente punto es la capacitación.

Todo líder que se encuentre interesado en mejorar el desempeño de su equipo, proporcionará una capacitación que se adecue a cada uno de los integrantes de la organización.

El Compromiso.

El siguiente punto es lograr que el equipo esté comprometido con la tarea. Los integrantes aumentan su compromiso con el equipo cuando se les permite participar para alcanzar su éxito, cuando esto se logra se desarrolla un sentimiento de propiedad. Los miembros logran asumir la responsabilidad de los resultados y se sienten más comprometidos.

Participación del Equipo en el establecimiento de metas y estándares.

El siguiente cuadro nos explica más claramente este punto.

MIEMBRO DEL EQUIPO	LÍDERES
<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a establecer metas y estándares de desempeño. Éste es un autocontrato para alcanzarlos, así como un compromiso de mostrar el resultado al equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se aseguran de que las metas del equipo sean alcanzables pero lo suficientemente desafiantes para cubrir las necesidades organizacionales y generar un sentimiento de realización.
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla métodos para medir los resultados, y dispositivos para fines de control. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a equilibrar la complejidad de las medidas y controles con los valores recibidos.
<ul style="list-style-type: none"> • Establece la acción requerida para alcanzar las metas y estándares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participa con su equipo probando la validez del plan de acción en contraste con otras alternativas.
<ul style="list-style-type: none"> • Especifica la participación necesaria de otros colegas o de otras unidades dentro de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa qué tipo de cooperación y apoyo se requiere y ayuda a obtenerla si es necesario.
<ul style="list-style-type: none"> • Informa respecto a los logros según se desempeña el trabajo. Busca guía y asistencia cuando es necesario. Ajusta el plan si se requiere. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sigue el proceso del trabajo. Refuerza la realización y ayuda en la resolución de problemas cuando está indicado. Se asegura de que los objetivos sean alcanzados o modificados si las circunstancias así lo requieren.

Fuente: Madux, Robert B. "Formación de Equipos de Trabajo", Ed. Trillas, 1991, P.45

El siguiente punto es lograr que los empleados participen.

Es importante dejar que los miembros de la organización resuelvan los problemas.

La efectividad del equipo se logra cuando los miembros se les confiere la responsabilidad de resolver los problemas.

Los miembros del equipo se comprometen a encontrar una mejor solución para resolver el problema, en lugar de imponer su punto de vista, el líder participa y esta sujeto a las mismas reglas.

El siguiente punto es lograr una comunicación abierta con el fin de procesar y transmitir la información para lograr el bien de la empresa.

Un líder que quiera ser mejor debe de ser buen comunicador, dando instrucciones claras a permanecer atentos a las preguntas y sugerencias, manteniendo informadas a las partes apropiadas.

El siguiente punto es el conflicto dentro de las empresas.

Los líderes tienen que comprender y aceptar el hecho de que siempre que dos o más personas marchan juntas, pueden existir conflictos potenciales, y cuando se origina el resultado puede ser positivo o negativo.

Es tarea de los líderes enseñar a los miembros del equipo a entender el conflicto y a resolverlo de manera positiva, esto ayudará al éxito del equipo.

Cuando no se logra lo anterior, el líder tiene que idear una solución.

El siguiente punto es la confianza.

Cuando la gente esta trabajando en el proceso de formación de equipos, comienza a conocerse entre sí, se respetan las diferencias individuales, se aprecian las aportaciones del equipo y se disfruta la satisfacción que significa trabajar en equipo, esto cuando se logran alcanzar las metas individuales como las de la empresa. De esta experiencia se deriva la confianza.

En el momento que la comunicación es abierta, los conflictos logran resolverse de manera positiva, además se logra el apoyo mutuo y la confianza; estamos en condiciones de concluir el programa hacia el logro de objetivos en equipo.

El siguiente punto es elogiar con razones, recompensa a quien elogia y quien recibe el elogio.

El desempeño del equipo mejora en el momento que existe retroalimentación sobre lo bien que marchan las cosas. Otorgar un reconocimiento positivo, cuando las cosas marchan bien, logra motivar un desempeño parecido en el futuro.

Estos fueron los puntos esenciales del programa hacia el logro de objetivos de un equipo de trabajo.

3.3 CARACTERÍSTICAS E IMPORTANCIA DE LOS MIEMBROS DE UN EQUIPO DE TRABAJO.

Cada uno de los miembros del equipo de trabajo debe contar con habilidades, conocimientos, etc., para lograr el éxito del equipo. A su vez todos los integrantes son de gran importancia, y gracias a ellos se lograra el cumplimiento de objetivos en cualquier empresa.

A continuación menciono las características más indispensables que debe tener cada uno de los integrantes del equipo.

- Deben contar con un objetivo en común.
- Tareas bien dadas y definidas.
- Colaboración en conjunto.
- Creatividad.
- Capacidad para resolver problemas y tomar decisiones.
- Capacidad de ser buenos oyentes.
- Lenguaje común inter-equipo.
- Proporcionar retroalimentación.
- Compromiso unificado.
- Confianza mutua.
- Habilidades interpersonales.
- Habilidades técnicas.

3.4 LAS NORMAS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO Y EN UN GRUPO.

Para analizar el presente subcapítulo es indispensable definir una norma.

Norma: Es una serie de lineamientos, un modelo al que se deben ajustar los miembros de un equipo de trabajo.

Cuando el líder y los miembros del equipo trabajan en el desarrollo de normas, para poder actuar en cualquier actividad. Se realiza una división del trabajo para ponerlas en práctica. Los integrantes del equipo siguen normas mientras que el líder permanecerá en los límites para poder dirigir y controlar las contingencias de las acciones y decisiones.

Para poder organizar a la propia empresa y racionalizar sus recursos, distribuir el trabajo y realizar una división apropiada de este. Se deben establecer los procedimientos y la forma de hacer las actividades en cualquier área de la empresa como: ventas, producción, finanzas y personal. Para lo cual se deben de establecer normas o reglas de funcionamiento y así poder analizar la forma en que el equipo opera.

Veamos el siguiente cuadro.

CARACTERÍSTICA PRINCIPAL	EJEMPLO
Forma en que el equipo opera.	Normas y reglas de funcionamiento. Internas (las establece el propio equipo). Extremas (las establece el propio equipo). Externas (las establecen otros equipos que están alrededor del equipo). Políticas de la empresa y reglamentos. Patrones o procesos de comunicación.

Las normas del equipo alientan a los miembros del equipo para lograr la excelencia, y al mismo tiempo, se crea un clima que aumenta la satisfacción en el trabajo.

Las normas en los grupos de trabajo, son las reglas de conducta de comportamiento que han sido establecidas por los propios miembros del mismo. Estas normas le proporcionan a cada miembro una base para predecir el comportamiento de los demás miembros, y la forma en que deben actuar.

El grupo no establece normas para cubrir todas las situaciones que se presentan dentro del mismo, sino más bien solo aquellas que son importantes.

Algunas normas se aplican solo a ciertos individuos, como por ejemplo al miembro que se encuentra cerca de la ventana y que puede alertar a los demás miembros cuando se acerque el supervisor.

Conformidad con las normas. Existe conformidad en las normas de grupo por las siguientes razones: factores personales, de situación y relaciones entre otros grupos.

CAPITULO 4 NIVEL DE ORGANIZACIÓN EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

4.1 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS.

El planteamiento de los objetivos deben ser claros para que los miembros del equipo los entiendan y se logre el cumplimiento de los mismos.

Los objetivos del equipo requieren de estrategias para lograrlos; cuando no existe una estrategia, objetivos como: "Vamos a capacitar a x numero de personas", "Vamos a vender tantos productos", se convertirán en algo abstracto y carente de vitalidad.

4.2 FIJACION DE METAS.

Las metas conducen a los individuos o miembros del equipo a un mejor desempeño, las metas otorgan energía al equipo, facilitan una comunicación clara, ayudan a los equipos a estar enfocados hacia el logro de resultados.

Los equipos con éxito traducen su propósito común en metas de desempeño realistas, medibles y específicas.

La fijación de metas deben ser (al igual que los objetivos) en términos claros, de esta manera los miembros del equipo están comprometidos, saben que se espera de ellos y saben como trabajar juntas para lograr esas metas.

4.3 ANALISIS DE TAREAS.

El trabajo de cada miembro del equipo debe estar completamente planeado por la administración, *mínimo con un día de adelanto*, recibiendo cada una de las instrucciones completas por escrito que describan con detalle la tarea que debe realizar, así como también los medios que utilizará para desempeñar el trabajo. El trabajo que es planeado con anticipación, constituye una tarea que se debe cumplir. Esta tarea no es solamente lo que debe de hacer, sino como se va a realizar y el tiempo exacto que demorará en hacerse.

De acuerdo con investigaciones y experiencia con equipos de trabajo, el efecto psicológico de reunir a los integrantes para discutir la misión global y propósito del equipo, puede ser una herramienta poderosa y motivante.

Con el objetivo de analizar la tarea, es de vital importancia mencionar las características más importantes del trabajo.

- Variedad.- Se refiere a que hay tareas mecánicas, cuando algunos trabajos son estrechos y rutinarios, sin el cambio existen tareas que requieren de procedimiento más complejos.
- Totalidad.- Se refiere a que un solo empleado desarrolle una o dos tareas solamente, como por ejemplo, etiquetar y acomodar mercancía. Otro trabajo

requiere que el empleado haga la tarea completa, por ejemplo, un vendedor que inicia la venta, realiza la oferta, y posteriormente cierra el trato cuando obtiene el pedido del cliente.

- **Interacción humana.-** Se refiere a que algunos trabajos se prestan para que los empleados establezcan amistades, por lo contrario otros permiten poca interacción social.
- **Libertad.-** En algunos trabajos existe una programación amplia, por lo que el empleado no posee ninguna libertad de acción, otros le otorgan al trabajador la opción de decidir lo que hará, cuando lo hará y como lo realizará, con la condición de que el trabajo concluya dentro del tiempo asignado y con los parámetros de calidad estipulados.
- **Fatiga física.-** Nos indica que algunos trabajos requieren de un esfuerzo físico y otros de muy poco.
- **Ambiente de trabajo.-** Existen trabajos con condiciones desagradables, mucho ruido, oscuros, calientes, malolientes, etc., sin en cambio otros son más placenteros para el desempeño de las actividades del individuo.
- **Area de trabajo.-** Se refiere al desarrollo del trabajo en un solo lugar, como por ejemplo, los operadores de máquinas; otros se trasladan de un lugar a otro, como los agentes de ventas.
- **Tiempo en el trabajo.-** los empleos de tipo obrero requieren que los individuos estén en el trabajo de 8 A.M. y no salgan antes de las 5 P.M. Otros tienen horarios

más flexibles, como por ejemplo, un asesor comercial de una compañía de gas elige sus propios horarios de trabajo, haciendo visitas por la tarde; pero sin la necesidad de presentarse en la oficina antes de las 10 A.M.

CASO PRACTICO.

ANTECEDENTES.

La microempresa comercializadora de calcetín y corbata de importación. Se inicia con la adquisición del local a través de un traspaso en septiembre de 1996.

Inicia operaciones el día 16 de octubre de 1996, consiguiendo un financiamiento de cinco mil pesos, contando con dos socios capitalistas encargados de todo el funcionamiento de dicha microempresa.

Sus servicios son:

- Venta de calcetín y corbata.
- Satisfacer los requerimientos del cliente.
- Proporcionar una atención y servicio de calidad a nuestros clientes.

En 1997, se requiere contratar a un vendedor de mostrador, encargado a su vez de realizar las labores de limpieza, y acomodo de mercancía. En el presente año, incrementan las ventas de la microempresa, por lo que, se requiere contratar a otro vendedor de mostrador. Posteriormente los empleados que se tenían se despidieron y fue necesario contratar a otros dos empleados. Al finalizar el año la microempresa ya cuenta con treinta clientes y esta en crecimiento.

El personal que se encuentra laborando no es suficiente para atender adecuadamente a los clientes, por lo que a principio de 1998 se contrata a otro empleado; a medida que se incrementan las operaciones, los inventarios no son lo suficientemente adecuados para satisfacer la demanda del cliente. Debido a lo anterior se solicita un nuevo financiamiento a mediados de 1998, con la finalidad de mantener un inventario optimo.

En el mes de noviembre del presente año se adquiere un local comercial, ubicado frente a la microempresa, con la finalidad de exhibir más mercancía, y poder trabajar adecuadamente, con mayor espacio, ya que el primer local se estaba saturando y los espacios para desarrollar las funciones eran inapropiados.

DIAGNOSTICO.

En la actualidad la microempresa atraviesa por un problema derivado de errores a nivel dirección por parte del administrador. Lo anterior se refleja en la rotación de personal, una insuficiente atención al cliente, duplicidad de funciones, traslape de autoridad, provocando que los objetivos no se cumplan en su totalidad.

Las tareas que desempeñan algunos empleados son rutinarios, de acuerdo con la totalidad del trabajo, un empleado solamente desarrolla una o dos tareas. Con respecto a la interacción humana los empleados desarrollan amistades con otras personas ya que la tarea se presta para esto.

En cuanto a la libertad del trabajo no existe ya que los empleados desarrollan su tarea detrás del mostrador. Referente a la fatiga física los empleados realizan un mayor esfuerzo físico.

El ambiente de trabajo es pequeño, un tanto caliente y le falta iluminación para el buen desempeño de las actividades del empleado.

El tiempo de trabajo es de las 9:00 a las 20:00 horas por lo que no existe flexibilidad en el horario.

FUNDAMENTOS.

Para el caso específico de la microempresa, se establecen los siguientes fundamentos para un liderazgo efectivo y consecuentemente se pueda crear un equipo de trabajo.

El primer fundamento a considerar será la preparación del líder de la microempresa comercializadora de calcetín y corbata, en los siguientes aspectos:

- Desarrollo personal.- En este punto es necesario que se identifiquen las cualidades de carácter y actitudes más apropiadas para poder adoptar un estilo de liderazgo efectivo que permita conducir a la microempresa y sus integrantes hacia el cumplimiento de objetivos, y posteriormente se pueda crear un equipo de trabajo.

El líder debe de estar consciente de que es indispensable ejercer un estilo de liderazgo efectivo, por lo que se ha considerado que de acuerdo a la investigación del presente trabajo, el estilo de liderazgo más efectivo para aplicarlo a la microempresa es el liderazgo democrático (no sin antes otorgar una capacitación previa a los integrantes de la microempresa).

- El líder debe asistir a todo un proceso educativo, referente a la concientización de los siguientes valores:
 - Congruencia.

- Credibilidad.
- Honestidad.
- Humildad.
- Sacrificio.
- Justicia y equidad.
- Educación.
- Integración y paz.
- Patriotismo.

El líder de la empresa debe entender que los valores son los que rigen a los integrantes de la misma.

- El líder debe contar con habilidades y conocimientos para poder afrontar los retos que se presenten al desempeñar sus funciones. Para lo cual se den preparar en los siguientes aspectos:
 - Conocimiento de sí mismo.
 - Negociación y manejo de conflicto.
 - Comunicación clara y manejo de información.
 - Trabajo en equipo y manejo de juntas.
 - Análisis de problemas y toma de decisiones.
 - Motivación y reconocimiento.
 - Capacitación y desarrollo.
 - Creatividad e innovación.

- Selección y evaluación.
- Enseñar a los otros con el empleo.

Para que el directivo de la microempresa pueda lograr adoptar un estilo de liderazgo efectivo se requiere que tome cursos sobre los puntos anteriores en escuelas reconocidas y con una trayectoria impecable, que cuenten con el equipo necesario que permita al líder poder aprender de manera efectiva.

Con todo lo anterior el líder podrá crear un equipo de trabajo, con los miembros de la microempresa comercializadora de calcetín y corbata de importación.

También es importante que el líder mejore las condiciones de trabajo de los futuros miembros del equipo, como son:

Ventilación adecuada, suficiente iluminación y horarios más flexibles para el desempeño de sus funciones.

CONCLUSIONES.

El momento por el cual atraviesan las microempresas en nuestro país, se transforma en momentos cada vez más complicados. Los tiempos que estamos viviendo significan profundas transformaciones en las estructuras organizacionales.

Anteriormente era más fácil comercializar producto, pero en la actualidad con la llegada de empresas extranjeras a nuestro país, por los acuerdos de libre comercio; la lucha por los mercados se tornan cada vez más competitiva, y en consecuencia algunas microempresas están desapareciendo.

Es de manera apremiante, que la mentalidad del microempresario tiene que modificarse y enfocarse hacia su capacitación personal y la de los integrantes de la microempresa. Se requiere estar un paso adelante que la competencia y perfeccionar lo que ellos no hicieron bien.

Ante los cambios que se han manifestado en el mercado es necesario que los microempresarios sean más competitivos, y esto será posible en la medida que conformen un equipo de trabajo altamente competitivo a través de un liderazgo efectivo.

Todo lo anterior no es nada fácil, tiene un costo elevado y no se deben escatimar los recursos para su cumplimiento.

Si consideramos que los miembros de la microempresa nos proporcionaran una posición y reconocimiento en el mercado, entonces vale la pena hacer un esfuerzo extraordinario para integrar buenos miembros a nuestro equipo de trabajo, a través de un amplio proceso selectivo y desde luego proporcionando la capacitación necesaria que requieran los miembros del equipo de trabajo para desarrollar su función. De acuerdo a estas bases es posible ganar posición y permanecer en el mercado.

Los fundamentos que menciono en el caso practico son los adecuados para un diseñar un liderazgo efectivo que pueda crear un equipo de trabajo, para la microempresa en cuestión. Pero todo dependerá en gran parte del líder en la forma en que él se involucre con los miembros del equipo y de mejorar su estilo de liderazgo de una manera profunda, trabajando con sus colaboradores, y no a través de ellos.

BIBLIOGRAFIA.

- Baena Paz Guillermina, Como elaborar una tesis en 30 días, Ed. Mexicanos unidos, México, 1985.
- Chiavenato Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, Ed. Mc Graw Hill, México, 1995.
- Fainstein Hector N., La gestión de equipos eficaces, Ed. Macchi, Buenos Aires Argentina, 1997.
- Garcia Ramón, Pequeño Larousse ilustrado, Ed. Larousse, México, 1990.
- Gibson Ivanicevich Donnelly, Organizaciones, Ed. Mc Graw Hill, México, 1990.
- Gordon R. Judith, Comportamiento organizacional, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1990.
- Hernandez Samperio Roberto, Metodología de la investigación, Ed. Mc Graw Hill, México, 1991.
- Hirshhorn Larry, Administración en un nuevo ambiente de equipo, Ed. Addison-Wesley- Iberoamericana, México, 1993.
- Hodgetts Richard M., Comportamiento en las organizaciones, Ed. Mc Graw Hill, México, 1992.
- Johanson Robert, El impacto de la tecnología en los equipos de trabajo, Ed. Adisson – Wesley Iberoamericana, México, 1993.
- Keith Davis, Comportamiento humano en el trabajo, Ed. Mc Graw Hill, México, 1993.

- Kepner Charles H., El directivo racional, Ed. Mc Graw Hill, México, 19970.
- Kotter John P. , El factor liderazgo, Ed. Días de santos, México, 1991.
- Maddux Robert B., Formación de equipos de trabajo, Ed. Trillas, México. 1991.
- Margerison Charles, Administración en equipo, Ed. Macchi, Buenos Aires Argentina, 1993.
- Reza Trosino Jesús Carlos, El empresario hábil 1, Ed. Ecasa, México, 1993.
- Stephen P. Robbins, Administración, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996.
- Stephen P. Robbins, Comportamiento organizacional, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996.
- Siliceo Aguilar Alfonso, Lideres para el siglo XXI, Ed. Mc Graw Hill, México, 1997.

REVISTAS CONSULTADAS.

- **Entepreneur**, Martínez Ruiz V. Laura, "El arte de vender", Ed. Aéreas, Agosto, México, 1998.
- **Líderes mexicanos**, De la fuente Barousse Claudia, "Mesa de división sobre el liderazgo", Ed. Ferraez Comunicación, Tomo XXI, Septiembre-noviembre, México, 1998.