

**ESCUELA NORMAL SUPERIOR DEL ESTADO DE MÉXICO**

**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**REPERCUSIÓN DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA  
ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES EN EL DESEMPEÑO  
INSTITUCIONAL**

**PROYECTO DE TESIS:**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO  
EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

PRESENTA:  
JUAN ISRAEL MONROY LÓPEZ

TOLUCA, MÉX., AGOSTO DE 2007

## **INDICE**

### **1.- INTRODUCCIÓN.**

### **2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

- Formulación de hipótesis
- Objetivos de la investigación.

### **3.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **4.- APROXIMACIÓN TEÓRICA DEL SUSTENTO.**

### **5.- METODOLOGÍA.**

- **MÉTODO.**

#### **METODOLOGÍA.**

- Delimitación del objeto de investigación.
- Especialidad.
- Temporalidad.
- Unidades de observación.

- Población y muestra.
- Fuentes de información.
- Instrumentos de información.
- Recolección de la información.
- Procesamiento de datos.
- Procedimientos estadísticos.
- Análisis de la información.
- La prueba de hipótesis.
- Informe de investigación de campo.

## **6.- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.**

- Referente histórico.
- Fundamento histórico.

## **7.- RECURSOS.**

## **8.- COMENTARIO FINAL.**

## **9.- BIBLIOGRAFÍA.**

## **10.- TIEMPOS DESTINADOS.**

## INTRODUCCIÓN

La educación tiene como fin la formación integral del individuo la cual le permite tener conciencia social y convertirse en un agente de su desarrollo y de la sociedad a la que pertenece.

El hombre es un animal en búsqueda permanente de explicaciones, tiene la necesidad de interesarse, conocer y saber.

La investigación ha permitido que la humanidad mejore su forma de vida, por tal motivo se debe incentivar la calidad y cantidad de la misma, ampliando su forma de acción.

Muchas veces lo que conocemos como investigación son libros, folletos, trabajos teóricos, pero como lectores desconocemos el origen de los textos, que problemas y obstáculos se le presentaron al realizar el texto.

La investigación es hacerle una pregunta a la realidad, es un camino infinito en búsqueda de una verdad, en donde vale la pena el esfuerzo, al obtener productos nos da a conocer el origen de las cosas y sus causas y consecuencias, produciendo conocimientos nuevos o ciencia pura, llegando al conocimiento aplicado.

Toda institución educativa debe de contar con un proceso de comunicación acorde, que le permite desarrollar las actividades y/o proyectos establecidos; esto implica de manera general, que una institución educativa, tanto directivos como docentes estén mejor capacitados para cambiar la cultura del desempeño institucional, la cual debe estar enfocada a una práctica que promueva el crecimiento para todos los involucrados.

El presente proyecto de investigación tiene como fin dar a conocer la problemática planteada de la Zona Escolar No. 12 de Educación Primaria, perteneciente al Departamento Regional de Educación Básica No. II, con sede en Ixtlahuaca, parece suponer que existe un proceso de comunicación ineficaz entre los directivos y docentes de la zona escolar, que impide un desempeño institucional correcto.

En una investigación es importante indagar, buscar y encontrar algo para producir conocimientos nuevos, además requiere de una rigurosidad así como de la seriedad por eso es necesario tener fundamentos teóricos que permitan tener un soporte valido y una metodología que nos permite un acercamiento al conocimiento guiando al investigador por caminos seguros, evitando transitar por vías erróneas que hagan que nuestros esfuerzos sean infructuosos y que por tanto nos alejen de la verdad.

De esta forma, es necesario mencionar que el presente proyecto de investigación consta del acercamiento al objeto de estudio, sólo bastó con percibir en forma directa el problema para analizarlo y describirlo en la forma más objetiva posible, teniendo como soporte la fundamentación teórica de diversos autores.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Con la educación se busca una formación integral del niño, la que permite tener conciencia social y convertirse en un agente de su propio desarrollo y de la sociedad a la que pertenece.

Para poder plantear el problema que sustenta el objeto de estudio de esta investigación, primero se dará un referente sobre la conceptualización de las ideas y conceptos que se manejan cuándo y como se representa en la institución; y la contextualización que consiste en situar el problema de estudio en el contexto socioeconómico y político determinado y por último la problematización, es decir; focalizar el problema que representa la comunicación dentro del funcionamiento administrativo, así como el establecimiento y el tipo de relación existente entre ambos y su repercusión en las instituciones de Educación Primaria.

La comunicación es el medio por el cual se unifican las actividades organizadas, se puede considerar como un instrumento por el que la información se convierte en un insumo de los sistemas sociales y además se transforma en el medio por el cual se modifica la conducta y se realiza el cambio, haciendo útil la información y lográndose las metas establecidas.

No existe un grupo social, producto de un proceso de comunicación eficaz, que no cuente con un líder que al desempeñarse al máximo de su capacidad, logre el cumplimiento de los objetivos y emprenda con entusiasmo un ambiente organizacional favorable, y más aún, si este líder se desarrolla dentro de una Escuela Primaria, el rendimiento laboral de la institución y la imagen de la misma se ve reflejada, ante otras Instituciones.

Los individuos de una organización, tienden a seguir a quienes, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales, es por ello, que cuanto mayor sea la comprensión de los administradores hacia las personas que dirigen, mayor será el rendimiento laboral y además si cuentan con una motivación por parte del líder, a través de la comunicación efectiva, hacia los subalternos, existirá una excelente relación laboral, por ende, una perspectiva de un desempeño institucional eficaz y eficiente dentro de una Escuela Primaria.

Es importante destacar el desempeño del director en el espacio educativo de una Escuela Primaria, donde el estilo y forma adoptada por este suele ser un aspecto que define la calidad educativa que brinda la institución que dirige. Sin embargo, se aprecian varias problemáticas en torno a la función directiva, cuando el líder debe resolver conflictos, cuando no tiene táctica y habilidad para comunicarse y cuando no posee conocimiento en el manejo de técnicas y habilidades para comunicarse con los miembros del grupo en el enfrentamiento de problemas laborales.

Sin embargo, en las Zonas Escolares de Educación Primaria, se detectan problemáticas en torno a la función directiva, debido a que el líder no establece un proceso de comunicación que permite la cohesión de ideas en base a la opinión de todos los integrantes de la institución. Al no establecer un proceso de comunicación eficiente, suele ocurrir que en su papel como líder no tiene la habilidad de sujeto perceptivo, que valore y motive hacia las posibilidades de éxito, permitiendo la ejecución eficaz de su tarea como dirigente de una Escuela Primaria.

Una problemática en relación al proceso de comunicación eficaz es cuando dentro del grupo no existe una cohesión bien definida entre los diferentes elementos que conforman la organización, originando de esta manera el descontrol en las actividades a desarrollar, logrando así el retroceso de la institución.

El liderazgo se ha considerado como la capacidad para estimular, dinamizar y potenciar la acción del grupo, actuando él como agente catalizador que facilita y fomenta las interrelaciones de sus miembros, creando un clima de cooperación entusiasta, limitando perezas y evitando los conflictos que surgen del grupo. Una de las carencias que presenta el directivo de una Escuela Primaria, es que no sabe establecer prioridades ante la serie de problemáticas que se le presentan, y esto se da porque no toma en cuenta las opiniones de los integrantes de la Institución, lo cual contribuye a seleccionar inadecuadamente las problemáticas y por ende se puede dar el fracaso escolar.

Cuando el directivo posee un liderazgo definido, también es capaz de comunicar, transmitir y recibir información, lo cual es básico si se tiene como objetivo mantener una relación de armonía con los subordinados de la organización, siendo esta eficaz comunicación la clave para un desempeño Institucional adecuado.

La comunicación es esencial para todas las fases del proceso administrativo, al establecer objetivos en la institución, tiene que existir comunicación para hacer el trabajo correcto. La comunicación es esencial en la selección, evaluación y capacitación de los administradores que habrán de desempeñar los papeles previstos en esa estructura, de igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un entorno conducente, dependen de la comunicación, además, es por medio de ella que se determinan si los hechos y el desempeño responden a lo planeado, así pues, la administración se da en base a la comunicación, refiriendo que la existencia de un líder con un sentido amplio de comunicación influye y favorece en el funcionamiento dentro de la Escuela Primaria.

La administración de Instituciones Educativas esta requiriendo habilidades distintas a las que se tenían anteriormente, como el liderazgo, comunicación, motivación, planeación y actitudes de empatía, congruencia, y servicio, si la educación es considerada como un elemento clave para el desarrollo de un país y para lograr su competitividad internacional; es por esta razón que la nueva función del líder dentro del contexto educativo, se requiere de un líder que sea capaz de adoptar nuevos paradigmas y aprenda a responder a ellos apropiadamente según la situación, las características del personal de la institución y las del propio líder.

La nueva función del líder dentro de una Escuela Primaria, va más allá de proporcionar propósito y dirección; debe ser el que construya el ambiente de trabajo propicio al éxito, que estimule y motive, debe de inspirar y comprometer al personal con los propósitos y planes de la institución, así como, involucrarlos para que conozcan la construcción que en conjunto se va a emprender.

El líder es considerado como la fuerza que impulse a la institución a la calidad total, porque él es capaz de desarrollar una visión, describirla, comunicarla a toda la organización y además hacerla realidad, administrando y asignando los medios necesarios para ello.

En continuación con el objeto de estudio se describirá brevemente el referente histórico del escenario donde acontece la problemática planteada.

El municipio y su cabecera lleva el nombre de Ixtlahuaca voz náhuatl que significa tierra llana o despoblada sin árboles, se encuentra en la parte central del Estado de México, al norte de la Ciudad de Toluca.

Sus límites son al norte con el municipio de Jocotitlán, al oriente con los municipios de Jiquipilco y Temoaya, al sur con el municipio de Almoloya de Juárez, por el poniente con los municipios de San Felipe del Progreso y Villa Victoria.

Tiene una superficie de 336.48 km<sup>2</sup>, la mayor parte de su terreno se encuentra en un valle plano a una altura de 2,500 metros sobre el nivel del mar.

Durante la época colonial empiezan a funcionar escuelas en algunas comunidades y haciendas de lo que hoy es Ixtlahuaca y van aumentando a medida que pasa el tiempo.

A partir de la creación del Estado de México en 1824, su primer constitución ordena que haya un instituto literario para la educación estatal y que cada municipio tenga una escuela de letras.

Las materias que se impartían lengua nacional, aritmética, geografía, cultivo de hortalizas, cría y cuidado de animales domésticos y creación de pequeños talleres.

En la actualidad el Municipio cuenta con diversos servicios que ayudan que la población tenga un nivel adecuado de vida, cuenta con clínicas de salud como el IMSS, ISSSTE, ISSEMYM, ISEM, DIF, entre otras, existen áreas de cultivo académico donde la población incrementa su acervo cultural, como 7 bibliotecas públicas, una sala de lectura, la casa de cultura y el archivo histórico municipal.

La educación formal en Ixtlahuaca, se ha dado desde tiempos de la colonia, interrumpida durante el movimiento de la Independencia de México.

Una vez hecha la contextualización del objeto de estudio de esta investigación, se dará paso a la problematización tratando de darle respuesta a la pregunta:

**¿Cómo repercute el proceso de comunicación efectiva en el desempeño Institucional de las Escuelas Primarias de la Zona Escolar No. 12?**

En la actualidad en muchas instituciones parece común enfrentar la problemática de una buena comunicación entre los Directivos Escolares y los docentes, así lo sugieren por ejemplo algunas situaciones ocurridas en la zona Escolar No. 12 de Educación Primaria, perteneciente al Departamento Regional No. II, con sede en Ixtlahuaca y parece ser que debido a esa falta de comunicación las instituciones de la zona escolar no son organizadas correctamente.

Sabedores que el proceso de comunicación es un acontecer cotidiano y que se da en forma natural y es la base para que toda organización funcione, el dirigir el destino académico y social de una institución, es una tarea educativa en la cual participan aportando ideas todos los integrantes de la misma, dentro de esa colectividad habitualmente existen diferencias de pensamiento, las cuales muchas veces se convierten en impedimento para poder tomar decisiones en el rumbo de la institución, pero si se tiene un amplio criterio pueden constituir una oportunidad para establecer a través de un proceso de comunicación efectiva las bases para nuevas aspiraciones, nuevas estrategias que impulsen el trabajo colectivo y productivo de una institución.

Se dice que la comunicación presenta una serie de fases en constante desarrollo, sin poder considerar un inicio o un final. Desde los primeros días de nacimiento emitimos sonidos los cuáles nos sirven para comunicarnos con las personas que nos rodean, pasando la emisión de mensajes, logrando así una comunicación continua e inevitable.

Al momento que dos personas se reúnen, la comunicación es constante ya que establecen un circuito del habla donde existe un emisor y un receptor entablando un diálogo que conduce a una mejor apreciación de la experiencia vivida.

¿Será que el proceso de comunicación es limitado por la función directiva de la Zona Escolar?, todo proceso administrativo se explica a través del desarrollo de las fases que son necesarias, las cuales son planeación, organización, dirección, y control, una de ellas está directamente relacionada con la función directiva y es la dirección, en esta etapa se determina la capacidad de poder decidir continuamente, dirigiendo las situaciones problemáticas que se presenten e incluso las que sean causa de un conflicto. El poder se podría caracterizar como una facultad tal vez moral y profesional, ejercido por un líder para influir positivamente en el curso de acción de las determinaciones de otras personas y como la capacidad de articular las actividades de esos individuos. Para que una organización funcione correctamente, es necesario que las decisiones tomadas no sean resultado de una decisión arbitraria, sino más bien de un análisis de un estudio investigativo que responda a las necesidades presentes, esto es el tomar decisiones de acuerdo a las expectativas planeadas, es proceder de manera racional y colectiva, ya que la comunicación es fundamental para la toma de decisiones.

Todo director escolar debe aprender a guiar su proceder con conocimientos amplios, pero teniendo una autoridad eficaz, lo cual parece ser que en la Zona Escolar limita la comunicación y por consiguiente no ejercen correctamente su función impidiendo el desarrollo del proceso administrativo.

En toda organización institucional es importante que los elementos que en ella laboran mantengan una cohesión grupal, pero si no hay una buena comunicación desde el nivel directivo(líder), toda planeación de la institución decaerá y el rumbo de la misma tomará caminos distintos, la influencia que pueda ejercer un directivo escolar a sus docentes es muy valorable, ya que motiva a elementos humanos con quienes convive e interactúa diariamente, el uso de la comunicación es esencial en todas las fases del proceso administrativo, sin ella no se podría evaluar, capacitar, dirigir y conversar con el personal que desempeña funciones de subordinado en este caso docentes frente a grupo.

¿Será el origen de la falta de comunicación la motivación del líder hacia sus docentes?, el directivo escolar es considerado como representante de la comunidad educativa, concentrado con el interés de los miembros de la comunidad, ayudando a llevar el rumbo de la Institución correctamente, enfrentando críticas y tomando las demandas y exigencias para fortalecer las expectativas y los resultados que son el producto de una buena comunicación efectiva a través del trabajo colectivo y eficiente.

¿Será al caso que existan diversos problemas para lograr una comunicación efectiva, en el desempeño de la función directiva?, al existir una interacción entre directivos y docentes, padres de familia y alumnos, puede presentarse en un grado el problema de la comunicación y no existir una interacción eficaz que impida el cumplimiento de las metas, pero existen diversos factores ajenos a la personalidad de cada directivo que

generan problemáticas de comunicación y al mismo tiempo el desempeño de funciones, las cuales son: el tamaño de las instituciones, características económicas y sociales de la institución, la falta de preparación de los docentes y su egoísmo hacia el trabajo, la falta de recursos y medios de comunicación, etc., esto influye para que no exista una cohesión escolar y, por consiguiente una mala organización a través de la comunicación.

Sin embargo al problematizar sobre la efectividad de la comunicación, no implica que en todas las instituciones de la Zona Escolar No. 12, se presente la problemática y que haya una ineficaz interacción entre los directivos escolares y los docentes, al ser parte de la zona escolar como docente frente a grupo, algunos indicadores señalan los conflictos entre los integrantes de las diferentes instituciones escolares de la zona, por lo anterior hace suponer que se debe a el proceso de comunicación efectiva.

Definiendo así el problema a indagar, existe la posibilidad de realizar una prueba empírica a la conjugación del proceso de comunicación y el desempeño institucional en la eficiencia y eficacia de su actuar dentro de las Instituciones de nivel Primaria.

## **PLANTEAMIENTO HIPOTÉTICO**

Una vez que se estableció el referente histórico del escenario donde acontece la comunicación efectiva en el desempeño institucional; así como el contexto del problema es decir el escenario en que acontece el objeto de estudio y dar focalización del fenómeno, se pasará a establecer la hipótesis, variables e indicadores que sustentan la investigación.

La comunicación es el proceso mediante el cual se transmite comprensión de una persona o grupo a otros, si no existe entendimiento no hay comunicación y por lo mismo comprensión.

La problemática analizada se desprende de la administración de la Zona Escolar No. 12 de Educación Primaria al realizar una revisión conforme a las variables o características tentativas consideradas; se requiere de un comienzo que permita encontrar una solución conveniente a la misma, entonces debe someterse a un planteamiento hipotético con el cual comience su revisión y explicación profunda.

Considerando que las hipótesis son el vínculo existente entre la parte teórica y la investigación, y que lleva al descubrimiento de nuevos conocimientos, es necesario plantearla dada su importancia al representar la posible solución del problema de investigación; indica lo que se está buscando o tratando de probar, resultando ser de esta manera, explicaciones tentativas del fenómeno investigado.

## **HIPÓTESIS DE ESTUDIO**

Una hipótesis es una proposición tentativa acerca de las relaciones entre dos o más variables, la hipótesis de investigación está basada en el siguiente axioma:

Un ambiente de trabajo requiere de un proceso de comunicación eficaz, donde se presenta un emisor y un receptor que pertinentemente inviertan papeles para la comprensión de mensajes y además de una persona capacitada como líder positivo, que favorezca el desarrollo adecuado de las funciones de la institución, teniendo conocimiento que el liderazgo es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, además utiliza las diferentes formas del poder para determinar en la conducta de los seguidores de diversas maneras haciendo uso de la capacidad de ejercer influencia, es decir, de cambiar las actitudes de personas o grupos por medio de un proceso de comunicación, para el logro de sus desempeños por mucho tanto ambiente de trabajo como condiciones requieren conjugarse para lograr desempeños a grado tal que en la medida en la que se creen las condiciones laborales con esa medida se logran los desempeños.

De la hipótesis de estudio se desprende una hipótesis de trabajo:

## **HIPÓTESIS DE TRABAJO**

La comunicación contribuye e influye al logro de un eficaz desempeño institucional, sin embargo, la comunicación, el liderazgo y el desempeño institucional requieren conjugarse para lograr un mejor funcionamiento administrativo; de tal forma que en la medida que se proyecte el proceso de comunicación se logrará un mayor desempeño Institucional, en la Zona Escolar No.12, de Educación Primaria, perteneciente al Departamento Regional No. II.

Al establecer la hipótesis de trabajo, se desprenden: la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la hipótesis alterna ( $H_1$ ) y son las siguientes:

### **HIPÓTESIS NULA**

“No es fundamental el manejo de una comunicación efectiva como parte de la función directiva, en el desempeño Institucional, y la cohesión escolar y proyectos educativos Institucionales, de la Zona Escolar No. 12 “.

### **HIPÓTESIS ALTERNA**

“Si es fundamental el manejo de una comunicación efectiva como parte de la función directiva, en el desempeño Institucional, la cohesión escolar y proyectos educativos Institucionales”.

## **DETERMINACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES**

Las variables constituyen un elemento básico de las hipótesis, consideradas como aspectos del fenómeno con la particularidad de asumir distintos valores se construyen sobre la base de relaciones entre variables referentes a determinadas unidades de observación.

Las variables de una hipótesis, también son consideradas como elementos estructurales o características cualitativas o cuantitativas que presentan las unidades de análisis de una hipótesis

A continuación se indican cada una de las variables que son consideradas dentro del problema de investigación:

### **VARIABLE X – Y**

**X** = Variable independiente: Comunicación Efectiva

**Y** = Variable dependiente: Desempeño Institucional

La variable Independiente ( V. I. ) de esta investigación se representa con la letra “ X “ también puede entenderse como el elemento, fenómeno a situación que explica, condiciona o determina la presencia de otro.

A su vez, la Variable Dependiente ( V. D. ) se representa con la letra “ Y “, se considera a esta como el elemento o fenómeno o situación explicado o que esta en función de otro.

Es decir, la comunicación determina o condiciona la presencia de un eficaz desempeño Institucional, de las Escuelas Primarias de la zona Escolar No. 12, y a su vez el Desempeño Institucional es un fenómeno explicado a través de la comunicación efectiva que ejercen los directivos escolares.

## **INDICADORES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE**

**X = Comunicación Efectiva**

X1 = MOTIVACIÓN

X2 = CANALES DE COMUNICACIÓN

X3 = INFORMACIÓN OPORTUNA

X4 = INFORMACIÓN PERTINENTE

X5 = LIDERAZGO

## INDICADORES DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

**Y = Desempeño Institucional**

Y1 = COLABORACIÓN

Y2 =TOMA DE DECISIONES

Y3 =ACTUAR DEL DOCENTE

Y4 =EFICIENCIA

Y5 =PARTICIPACIÓN

Los indicadores pueden medirse mediante operaciones o investigarse por medio de ítems o preguntas que se incluirán en los instrumentos para recopilar la información como cuestionario, guía de investigación, cédula de entrevista, etc; de esta forma se pueden recopilar datos útiles y suficientes para probar las hipótesis establecidas sobre la repercusión del proceso de comunicación eficaz a través del liderazgo en el desempeño institucional de la Zona Escolar No. 12, correspondiente al Departamento Regional No. II, con sede en Ixtlahuaca.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Después de conocer las hipótesis que pretenden dar una explicación al fenómeno de la comunicación, repercutiendo en el desempeño institucional, se establecerán los objetivos que se pretenden en la investigación, siendo precisos para desarrollarse en el transcurso de la investigación, del proceso de comunicación efectiva a través del liderazgo en el desempeño institucional.

Los objetivos de la investigación son enunciados claros y precisos de las metas que se persiguen, el objetivo del investigador es llegar a tomar decisiones, así como, llegar a una teoría que le permita generalizar y resolver en la misma forma problemas semejantes en el futuro, los métodos que se elijan deben ser lo más apropiados para el logro de los objetivos.

Los objetivos son muy importantes en la elaboración de un trabajo de investigación, ya que permiten centrar o guiar al investigador en el trabajo que se esta realizando, y sin ellos resulta imposible decidir sobre los medios de la realización de la investigación.

Al plantear los objetivos se toman en cuenta a las variables de la investigación, teniendo como variable Independiente a la comunicación efectiva y como variable dependiente al Desempeño Institucional, de ellas se desprenden los siguientes objetivos de investigación:

## **OBJETIVO GENERAL:**

- Indagar sobre las características de la comunicación que existe entre los directivos y los docentes de la Zona Escolar No. 12 de Educación Primaria perteneciente al Departamento Regional de Educación Básica No. II, con sede en Ixtlahuaca.

## **OBJETIVOS PARTICULARES:**

- Conocer el grado de efectividad de los procesos de comunicación entre los directivos y docentes de la Zona Escolar No. 12 de Educación Primaria, perteneciente al Departamento Regional de Educación Básica No. II, con sede en Ixtlahuaca.
- Identificar el nivel de desempeño académico y los proyectos institucionales, con el fin de mejorar el proceso de comunicación, en la Zona Escolar No. 12 de Educación Primaria, perteneciente al Departamento Regional No.II, con sede en Ixtlahuaca.
- Determinar si la comunicación interpersonal ha impulsado y obstaculizado la integración y fortalecimiento de la cohesión escolar, reflejándose en el desempeño institucional, de la Zona Escolar No. 12 de Educación Primaria, perteneciente al departamento Regional No. 12, con sede en Ixtlahuaca.

## JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El país de los últimos años vive en medio de crisis globales a las cuales no se encuentra solución mientras la sociedad esta excluida de contar con una visualización de un futuro próspero hacia nuevas perspectivas que le permitan llevar una vida más digna. Sin lugar a duda, esta problemática afecta a todos los niveles del país sin excluir a la educación, pilar de la nación; de manera particular hemos de fijar nuestra atención en la Zona Escolar No. 12 de Educación Primaria, perteneciente al Departamento Regional No. II con sede en Ixtlahuaca, Estado de México, la problemática que si administración enfrenta requiere de superación y no de ser excluida, una administración que cuente con mayores elementos opciones y recursos, hablando desde el punto de vista técnico, que ayudarán indudablemente a enfrentar y librar con cierta movilidad los obstáculos que se interponen.

No debemos olvidar que la educación juega un papel importante para el desarrollo económico y social del país.

En principio, la dirección administrativa en cuanto a la aplicación del liderazgo a través de un proceso de comunicación eficaz es un aspecto importante de la administración institucional que se maneja como el proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiasmo hacia la consecución de metas grupales, es decir, las personas deben sentirse alentadas a desarrollar no solamente buena disposición para trabajar, sino también el deseo de trabajar con celo y confianza.

Los líderes ayudan a un grupo a alcanzar objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades, no se colocan los líderes tras un grupo para empujarlo, se ubica frente al grupo al tiempo que facilitan al progreso y lo inspiran a cumplir con las metas organizacionales. Todo grupo de personas que dé el máximo rendimiento posible tiene a una persona al frente que es hábil en el arte del liderazgo.

Es importante analizar la función directiva pues la participación de la escuela en la formación del ser humano ha tenido desde su origen una característica de dependencia social, es decir, en su contexto se promueven diversos factores que orientan y estimulan una auténtica comunicación, la que permite el establecimiento de un trabajo colectivo en beneficio de la optimización de los procesos y del desempeño institucional.

La buena marcha de una institución educativa requiere de canales de comunicación, que permitan tomar más y mejores decisiones, en este sentido tanto los directivos como los docentes necesitan estar en constante comunicación, para aprovechar la información disponible tanto dentro como fuera de la institución.

La importancia de la comunicación es decisiva en el ámbito de la administración educativa, si no hay un proceso de comunicación adecuado en la escuela obstaculizará el desarrollo del desempeño institucional y por consiguiente el aprendizaje.

La gestión del líder, tanto de su rol de transmisor como receptor de mensajes, establece diversos tipos de contactos de índole personal, logrando una comunicación que determinará en gran proporción las medidas que se tomen y los resultados que se obtengan, es por ello, importante analizar cómo se transmite la información y el impacto que se tiene en los destinatarios, es decir, medir el nivel de eficiencia de la comunicación.

La razón por la cual se realiza la presente investigación es determinar el proceso de comunicación que existe a través del liderazgo en el desempeño institucional de la Zona Escolar No. 12 de Educación Primaria, ya que tiene como propósito mejorar las condiciones en que se da el proceso administrativo en dicha zona escolar, a través de la comunicación, trayendo como beneficio el mejorar el proceso educativo.

## **APROXIMACIÓN TEÓRICA DEL SUSTENTO**

Después de realizar el planteamiento hipotético el cuál se encuentra inmerso en el problema de investigación, se pretende realizar el sustento teórico con base en teorías epistemológicas que fundamentan la problemática del proceso de comunicación a través del liderazgo en el desempeño institucional, de la Zona Escolar antes mencionada.

### **SUSTENTO TEORICO DEL LIDERAZGO**

El liderazgo es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, además utiliza las diferentes formas del poder para determinar en la conducta de los seguidores de diversas maneras haciendo uso de la capacidad de ejercer influencia, es decir, el líder es alguien que atrae la gente hacia él como si fuera un imán, es la persona a quién otros quieren seguir, es aquel que atrae su confianza y su respeto así como su lealtad. Ésta es, la imagen del líder emergente “el gran hombre” que se apodera de la imaginación así como de la admiración de aquellos con los cuáles trata.

Durante mucho tiempo el liderazgo fue considerado como una habilidad innata no adquirida y conforme a ciertos rasgos de la personalidad de algunos individuos. Al líder lo hacen también las situaciones, él debe manejar individuos y éstos no son todos iguales. Por lo demás, las organizaciones tienen patrones de dirección determinadas por su cultura o por los valores de los altos directivos, o bien, cuando las actitudes predominantes, derivadas de las presiones sociales o de la frustración individual, no favorecen la productividad, por lo anterior, el liderazgo debe ser circunstancial y para ello se requiere de capacidad y habilidades que permitan al líder evaluar las situaciones particulares y variar su estilo de liderazgo de acuerdo con ellas, es decir, no se debe ser estático. No obstante, los líderes que son democráticos, generalmente tienen más aceptación,, lo que les permite más

efectividad, sin descartar para ello que en algunas ocasiones, debido a la situación, si no ejercen un liderazgo "autócrata" pueden ser rebasados por sus subordinados.

El poder se maneja como la capacidad para afectar la conducta de otros y se afirma que el poder del líder puede tener diversas fuentes como, el poder legítimo que es conferido al líder para cumplir sus funciones, se relaciona con la posición no con la persona.

El poder de recompensa que consiste en la capacidad que el dirigente formal tiene en relación de su posición y control que ejerce, para premiar los esfuerzos de sus subordinados mediante diversos mecanismos como recomendaciones para promociones, ascensos y aumentos de sueldo, así como reconocimiento por el nivel de desempeño logrado y apoyo al subordinado que se desempeña satisfactoriamente.

La comprensión del liderazgo lo constituye el estudio de la conducta del líder o estilo de liderazgo en tres estilos:

El autocrático o líder que tiende a tomar decisiones unilateralmente reacio a aceptar la participación del subordinado y orientado en ocasiones a proporcionar retroalimentación sobre el desempeño básicamente en forma de castigos.

Un carácter religioso, el fundamento de la legitimidad de los mandatos en la forma de dominación tradicional se basa en que están de acuerdo con la costumbre pero además pueden fundarse en la decisión personal que es libre, de tal suerte que el tipo de autoridad del que nos estamos ocupando tiene una doble fundamentación de validez.

El poder de mando en la dominación carismática puede ser ejercida por un líder cuya cualidad carismática tiene un carácter extraordinario, no existe ninguna carrera profesional, no hay ni nombramiento ni destitución de los miembros del aparato, no existe un escalafón, ni criterios que determinen el ascenso dentro de él, sino sólo el hecho de que los sujetos al tipo de dominación que nos ocupa experimentan un llamamiento por parte del señor, su inspiración, el cual se funda en la calificación carismática del llamado.

## TEORIA CLÁSICA DE ADMINISTRACIÓN

### Henri Fayol

Henri Fayol (1841 – 1925) suele ser recordado como el fundador de la escuela clásica de la administración, no porque fuera el primero en estudiar el comportamiento gerencial, sino porque fue el primero en sistematizarlo. Fayol pensaba que las prácticas administrativas acertadas siguen ciertos patrones, los cuales se pueden identificar y analizar. A partir de esta premisa básica, trazó el proyecto de una doctrina congruente de la administración, la cual sigue conservando mucha de su fuerza hasta la fecha.

Fayol se parecía mucho a Taylor, su contemporáneo, por su fe en los métodos científicos. Sin embargo, Taylor se interesa primordialmente por las funciones de la organización, mientras que Fayol se interesaba por la organización total y se enfocaba hacia la administración, que en su opinión era la operación empresarial más descuidada. Antes de Fayol, en general, se presentaba que los “gerentes nacen, pero no se hacen”. No obstante, Fayol insistía en que la administración era como cualquier otra habilidad, que se podría enseñar una vez que se entendieran sus principios fundamentales.

La función administrativa tiene su única manifestación a través de los miembros de la organización cuerpo social. En tanto que las demás acciones ponen en juego el material y las máquinas, la función administrativa opera solo sobre el personal. La perfección y buen orden de abajo del cuerpo social descansa sobre cierto número de condiciones encaminadas indistintamente principios, leyes, reglas. El término principios, aun que disociándolo de toda sugestión de la rigidez porque en las cuestiones administrativas no exista nada absoluto ni rígido ni absoluto, todo en cuestión es proporción.

Los principios son flexibles y susceptibles de adaptación a cada necesidad; es cuestión de saber como utilizarlos, lo que consiste en un arte difícil que requiere inteligencia, experiencia, es uno de los atributos principales del administrador. No tiene límites para el número de principios de administración, ya que en regla o procedimiento administrativo que fortalece el cuerpo social facilita su funcionamiento, ocupa un lugar entre los principios por lo menos, la experiencia confirme su merecimiento.

Después de dar a conocer el referente histórico de la Teoría clásica de la administración donde sustenta el proceso administrativo a través de la comunicación, se menciona la Teoría Clásica de la Administración sirviendo de base en la investigación planteada.

Los principios de la administración son:

1. División de trabajo
2. Autoridad
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación de los intereses individuales al interés general.
7. Remuneración
8. Centralización
9. Escala de cadena (línea de autoridad)
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad en la permanencia del personal
13. Iniciativa
14. Espíritu de grupo

La especialización pertenece al orden natural; puede observarse en el mundo animal, en el que cuanto más desarrollado está el ser, más diferenciados están sus órganos; puede observarse en las sociedades humanas, en las que cuanto más importante es el cuerpo social, más estrecha es la relación entre la estructura y la función. A medida que crece la sociedad, se desarrollaban nuevos órganos destinados a sustituir al único que desempeñaba todas las funciones en estado primitivo.

El objeto de la división del trabajo es producir más y mejor trabajo con el mismo esfuerzo. El trabajador dedicado siempre a la misma pieza, el gerente preocupado siempre por las mismas cuestiones, adquieren una capacidad, seguridad y precisión que aumentan su producción. Todo cambio de trabajo implica un adiestramiento y adaptación que reduce al resultado. La división del trabajo permite una disminución en el número de objetivos a los que hay que dedicar la atención y el esfuerzo y se ha aceptado como el mejor medio para hacer uso de los individuos y de los grupos de personas, sino sin excepción, a todo trabajo que envuelva un número más o menos considerable de personas y que exija capacidad de diversos tipos y da por resultado la especialización de funciones y la separación de poderes.

La autoridad es el derecho para dar órdenes y el poder para exigir obediencia. Hay que establecer una distinción entre la autoridad oficial de un director, derivada de su puesto, y la autoridad personal, integrada por la inteligencia, la experiencia, el valor moral, la capacidad directiva, los servicios anteriores, etc. En la formación de un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad oficial. No se puede concebir la autoridad separada de la responsabilidad, es decir, separada de la sanción, recompensa o castigo, que acompaña al ejercicio del poder. La responsabilidad es un corolario de la autoridad, es su consecuencia natural y contraparte esencial; y allí donde se ejerce autoridad surge, la responsabilidad.

La necesidad de sanción, que tiene su origen en un sentido de justicia, se fortalece y aumenta por esta consideración; en interés general, se deben impulsar las acciones útiles y desalentarse las opuestas. La aplicación de la sanción a los actos de autoridad forma parte de las condiciones sociales para una buena administración, pero generalmente es difícil el de hacerse, en especial en las grandes firmas. Primero, hay que establecer el grado de responsabilidad, y después, el peso de la sanción.

La responsabilidad aceptada y soportada con ánimo, merece alguna consideración; es una clase de valor muy apreciada en todas partes.

La disciplina es obediencia, aplicación, energía, conducta, y muestras exteriores de respeto observadas de acuerdo con los convenientes existentes entre la empresa y sus empleados; sea que estos convenios hayan sido debatidos libremente o aceptados sin discusión previa, sean por escrito o implícitos, sean derivados del deseo de ellos por las partes o de reglas y costumbres, son los que determinan las formalidades de la disciplina.

Ya que es la consecuencia de diferentes convenios variables, la disciplina aparece bajo formas diversas; las obligaciones de obediencia, energía, comportamiento, varían, en efecto, de una empresa a otra, de un grupo de empleados a otro, de un tiempo a otro. No obstante la opinión general tiene la convicción profunda de que la disciplina es esencial en absoluto para la marcha uniforme de los negocios y de que sin disciplina, ninguna empresa podría progresar.

Este sentimiento se expresa en forma concluyente en los manuales militares en los que se dice que la "Disciplina constituye la fuerza principal de los ejércitos". La disciplina es lo que los jefes hacen de ella. El primero inspira el respeto por la disciplina, lo que es una buena, pero tiende a eclipsar de la vista la responsabilidad de los jefes lo que es indeseable porque el estado de disciplina de cualquier grupo de personas descansa esencialmente sobre el mérito de sus jefes.

Cuando es evidente un defecto en la disciplina o cuando las relaciones entre superiores y subordinados dejan mucho que desear, descuidadamente la responsabilidad a éstos ni insistir en el estado deplorable del grupo, porque el mal es resultado, casi siempre, de la ineptitud de los jefes.

En la cuestión de la influencia sobre la disciplina, los convenios tienen que ajustarse de acuerdo con el mando. Es importante que sean claros y, donde sea posible, que satisfagan a ambas partes. Esto no es fácil, prueba de ello la tenemos en las grandes huelgas de mineros, ferrocarrileros y empleados públicos que, en estos últimos años, han hecho peligrar la vida nacional aquí y en otra parte, y que nacieron de acuerdos en disputa o de legislación inadecuada.

Para cualquier acción, sea la que fuera, un empleado debe recibir órdenes de un superior únicamente. Esta es la regla de la unidad de mando que nace de la necesidad general y siempre presente, y que ejerce influencia sobre la dirección de los negocios; la que, según mi manera de pensar, es por lo menos igual a cualquier otro principio. Si se viola, se socava la autoridad, la disciplina está en peligro, se altera el orden y se amenaza la estabilidad. Esta regla me parece fundamental y por eso le he dado categoría de principio. Tan pronto como dos superiores ejercen su autoridad sobre la misma persona o departamento, se hace sentir el desasosiego y si persiste la causa, aumenta el desorden, el mal adquiere el aspecto de un organismo animal perturbado por un cuerpo extraño, y se observarán las siguientes consecuencias; o bien el mando doble acaba en la desaparición o eliminación de uno de los superiores y se retara el bienestar orgánico, o de otro modo, el organismo continúa languideciendo. En ningún caso existe adaptación del organismo social al mando doble.

Este principio se expresa como: una cabeza y un plan para un grupo de actividades que tengan el mismo objetivo. Es la condición esencial para la unidad de acción, la coordinación de fuerzas y el enfoque del esfuerzo. Un cuerpo con dos cabezas es un monstruo tanto en la esfera social como en la animal, y tiene dificultad para sobrevivir. La unidad de dirección (una cabeza, un plan) no debe confundirse con la unidad de mando (un empleado que reciba órdenes sólo de un superior). La unidad de dirección se provee de antemano mediante una firme organización del cuerpo social, la unidad de mando pone en marcha el funcionamiento del personal. La unidad de mando no puede existir sin unidad de dirección, peor no nace de ella.

El principio recuerda el hecho de que en una empresa el interés de un empleado o grupo de empleados no debe prevalecer sobre el de la empresa, que el interés de la casa debe estar antes que el de sus miembros y que el interés del Estado debe tener prioridad sobre el de un ciudadano o grupo de ciudadanos.

Parece que no debería ser necesario recordar ese consejo. Pero la ignorancia, la ambición, el egoísmo, la pereza, la debilidad y todas las pasiones humanas tienden a provocar que se pierda de vital e interés general a favor del interés individual y ha de mantenerse una lucha perpetua contra ellas. Dos intereses de orden diferente, pero que reclaman igual respeto, se enfrentan el uno con el otro y hay que hallar los medios para reconciliarlos. Eso representa una de las grandes dificultades de la administración. Los medios para llevarlos a cabo son:

1. Firmeza y buen ejemplo por parte de los superiores.
2. Convenios tan justos como sean posible.
3. Supervisión constante.

La remuneración del personal es el precio de los servicios rendidos. Debe ser justa y, hasta donde sea posible, proporcionar satisfacción tanto al personal como a la firma (empleado y patrón). La cuenta de la remuneración depende, en primer lugar, de circunstancias independientes de la voluntad del patrón y del mérito del empleado, es decir, del costo de la vida, de la abundancia o escasez de personal, de las condiciones generales del negocio, de la posición económica del mismo; y después, depende del valor del empleado y del modo de pago adoptado; la apreciación de los factores que dependen de la voluntad del patrón y del valor de los empleados, exige un conocimiento justo del negocio, discernimiento e imparcialidad. Después, en relación con la selección del personal trataremos con la transacción del valor de los empleados; aquí, sólo entra en consideración la forma de pago como factor operante sobre la remuneración.

Como la división del trabajo, la centralización pertenece al orden neutral; ésta, gira sobre el hecho de que en todo organismo, animal o social, las sensaciones convengan hacia el cerebro o parte directiva, y desde éstos se expiden órdenes que ponen en movimiento a todas las piezas del organismo. La centralización no es un sistema de administración bueno o mal en sí mismo, susceptible de adoptarse o descartarse a capricho de los administradores o de las circunstancias; está siempre presente en mayor o menor grado. El asunto de la centralización o descentralización en una sencilla cuestión de proporción, es cosa de encontrar el grado óptimo para la firma en particular.

Si la calidad moral del gerente, su fuerza, su inteligencia, su experiencia y rapidez de pensamiento le permiten tener un amplio radio de actividades, estará en condiciones de llevar muy lejos la centralización y reducir a sus segundos en el mando, a simples agentes ejecutivos.

La escala en cadena es la serie de superiores que va desde la autoridad máxima hasta las clases más bajas. La línea de autoridad es la ruta que siguen, vía cada eslabón de la cadena, todas las comunicaciones que parten o van hacia la autoridad superior. Esta senda es impuesta tanto por la necesidad de alguna transmisión como por el principio de unidad de mando, pero no siempre es la más rápida.

Hay muchas actividades cuyo éxito gira sobre la ejecución rápida, y de aquí que haya que adaptar el respeto a la línea de autoridad con la necesidad de acción rápida.

En el caso de las cosas materiales, la fórmula es conocida: "Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar". Para el orden humano la fórmula es la misma: "Un lugar para cada uno y cada uno en su lugar".

El objeto del orden tiene que ser evitar la pérdida de material y para realizar este objetivo totalmente, no sólo tienen que estar las cosas en su lugar adecuadamente dispuestas, sino que también el lugar tiene que haber sido elegido para facilitar en todo lo posible todas las actividades. Si esta última condición no tiene lugar, simplemente existe una apariencia de orden. Y la apariencia de orden puede encubrir un desorden real. Para que prevalezca el orden social tiene que haber un lugar destinado a cada empleado y cada empleado tiene que estar en su lugar fijado. El orden perfecto requiere, además, que el lugar sea adecuado para el empleado y este para aquel, el orden social presupone la ejecución con éxito de las dos actividades administrativas más difíciles: la buena organización y la buena selección.

El orden social exige conocimiento preciso de las necesidades humanas y de los recursos de la empresa y un equilibrio constante entre ambos. Este equilibrio es de lo más difícil de establecer y mantener y todavía más difícil cuando más grande sea la empresa, y cuando se ha trastornado el equilibrio y los intereses individuales originan

el descuido o sacrificio del interés social, cuando la ambición, el nepotismo, el favoritismo o simplemente la ignorancia han multiplicado posiciones sin razón justificada o se han llenado con empleados incompetentes, se necesitan mucho talento y fuerza de voluntad u más persistencia que la que presupone la actual inestabilidad de los nombramientos ministeriales, con objeto de barrer los abusos y restaurar el orden.

Justicia es poner en ejecución reglas ya establecidas, peor las reglas no pueden prever todo, necesitan ser interpretadas o complementada su inadecuación. Para impulsar al personal a realizar sus obligaciones con toda la dedicación y lealtad de que es capaz, hay que tratarle con benevolencia, y la equidad es el resultado de la combinación de la benevolencia y la justicia. La equidad no excluye ni la energía ni la severidad y su aplicación requiere de mucho buen sentido, experiencia y bondad.

Los deseos de equidad y de igualdad de trato son aspiraciones que hay que tomar en cuenta al tratar con los empleados. Con objeto de satisfacer estas necesidades en todo lo posible, sin descuidar ningún principio o perder de vista el interés general, la cabeza del negocio tiene que hacer acopio de sus facultades más elevadas. Debe esforzarse en inculcar un sentido de equidad en todos los niveles completos de la escala en cadena.

Se necesita tiempo para que un empleado se acostumbre al nuevo trabajo y tenga éxito en hacerlo bien, suponiendo que posea las habilidades requeridas, el personal administrativo de las firmas prosperas es estable y el de las que no tiene éxito, es inestable. La inestabilidad de permanencia, es, al mismo tiempo, acusa y efecto del funcionamiento defectuoso. Normalmente, el aprendizaje de un administrador superior es materia costosa. Sin embargo, los cambios de personal son inevitables; la edad, la enfermedad, la jubilación, la muerte, perturban la composición humana de la empresa. Como todos los demás principios, por la estabilidad de permanencia del personal es también una cuestión de proporción.

Decidir un plan y asegurar su éxito es una de las satisfacciones mayores que puede experimentar un hombre inteligente. Es también uno de los estimulantes más poderosos del esfuerzo humano. Esta fuerza de decidir y ejecutar es lo que se llama iniciativas, y la libertad de proponer y de ejecutar pertenece, cada una a su manera, a la iniciativa, el celo y la energía por parte de los empleados. La iniciativa de todos, sumada a la del administrador, ha suplementado si fuera necesario representa un enorme manantial de fortaleza para el negocio. Esto es evidente en especial en los tiempos difíciles; de aquí que sea esencial impulsar y desarrollar al máximo esta capacidad.

Se requieren de mucha discreción y alguna integridad para inspirar y mantener la iniciativa de todos, dentro de los límites impuestos por el respeto a la autoridad y a la disciplina. El administrador tiene que ser capaz de sacrificar algo de su vanidad personal para conceder esta clase de satisfacción a los subordinados. Aunque igual que en otras cosas, un administrador capaz de permitir el ejercicio de la iniciativa por parte de los subordinados es infinitamente superior al que no puede hacerlo.

“La unión hace la fuerza”, los directores de negocios haría bien en reflexionar sobre este proverbio. La armonía, la unión entre el personal de una empresa, significa una gran fortaleza en esa firma. Debe, pues, hacerse un esfuerzo para establecerla. Entre los incontables métodos en uso, escogeré especialmente un principio que hay que observar y dos trampas que hay que evitar. El principio a observar es la unidad de mando; los peligros a evitar son: a) una interpretación errónea del lema “Divide y vencerás” y b) el abuso de las comunicaciones escritas.

- a) No hay que dividir al personal. Dividir las fuerzas enemigas para debilitarlas es inteligente, pero dividir nuestro equipo propio es grave error contra el negocio. Sea que este error provenga de una capacidad administrativa inadecuada o de la comprensión imperfecta de las cosas, o del egoísmo que sacrifica el interés general.

## b) **METODOLOGÍA**

Después de dar a conocer la aproximación del sustento teórico en el cual se tienen las bases científicas para sustentar la formulación de la hipótesis de investigación se considera adecuado iniciar este apartado con la revisión de la acepción de la palabra método, que estará sustentando la metodología planteada.

### **METODO**

La Metodología es el resultado de los métodos. La palabra método “proviene de las voces griegas: metá: fin; ódos: camino”, es decir el camino para alcanzar un fin.

Según Bentham el método es el ejercicio de lo que puede llamarse la facultad táctica y el arte del método comprende un sector bastante extenso del arte lógico. Técnicamente dentro de las tablas de clasificación presentadas, la metodización es una de las distintas operaciones mentales discernibles como percepción, juicio, memoria, abstracción, imaginación e inyección.

Según Descartes el método son aquellas reglas ciertas y sencillas que, de observarlas rigurosamente jamás se tomará lo falso por lo verdadero, ni se desperdiciarán esfuerzos, sino que aumentando paulatinamente su conocimiento se elevará el espíritu verdadero entendimiento de todo lo que no exceda a su capacidad.

El método es la marcha racional del espíritu para llegar al conocimiento de la verdad.

Por lo tanto método es el camino o el medio para llegar a un fin, el modo de hacer algo ordenadamente, el modo de obrar y proceder para alcanzar un objeto determinado.

Adoptar un método consiste en someterlo a un orden lingüístico, sin embargo no implicada la idea de orden, el orden debe continuar siendo posible.

Toda investigación debe tener un sustento metodológico el cuál ayudará a lograr una base sólida. El método que sustenta el proceso de comunicación es el método científico en el cual se fundamente la investigación.

### **METODO CIENTIFICO**

Es el modo de conocer y proceder que tiene la ciencia para llegar a explicar las causas y principios de un fenómeno de manera científica. El método científico está conformado por una serie de pasos sistematizados que pretenden estimular el pensamiento y la investigación en forma ordenada con base en una actitud cierta del hombre y las cosas que observa, además busca fundamentar los argumentos explicativos que se tienen acerca de un término a través de los planteamientos con un análisis empírico.

Para iniciar el trabajo, el investigador formula cierto supuesto o posibilidad, que es la base del tema.

Para formular la hipótesis, ésta debe apoyarse en el conocimiento ya comprobado, debe relacionarse con el sistema de conocimientos y conducir a la previsión teórica, de ciertos aspectos no descubiertos.

Con el trabajo mismo, el investigador enriquece su horizonte de conocimientos y va descubriendo fenómenos que ajustan o modifican su hipótesis inicial.

Una relación elemental del método es el siguiente:

- a) Conocimiento profundo de campo científico.

- b) Observaciones de ciertas manifestaciones relacionadas con aspectos desconocidos.
- c) Formulación de la hipótesis o supuestos teóricos que se acepta como válido pero que requiere la prueba para su aceptación cabal.
- d) Aplicación de los métodos idóneos. Observación lenta de casos particulares y registro de los mismos.
- e) Estudio de las constantes y variantes.
- f) Dilucidar el proceso con análisis y síntesis.
- g) Conclusiones al cerrarse la etapa explorativa.
- h) Etapa de experimentación y nuevo ajuste.
- i) Formulación de leyes o fabricación de materiales o informe de los descubrimientos.
- j) Informe oficial en el mundo científico de los resultados obtenidos.

Lo que hoy se llama “Método Científico” no es una lista de recetas para dar con las repuestas correctas a las preguntas científicas sino el conjunto de procedimientos por los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis científicas. (La ciencia, su método y su Filosofía pág. 46).

Mario Bunge profundiza en cuanto al mecanismo fundamental del Método Científico, formular preguntas probar respuestas indicándonos que esto se da como un conjunto de procedimientos, mismo que reitera no han de ser los mismos en todos los casos ni en forma ni en contenido, por lo contrario, los procedimientos a seguir se constituyen en cada caso y a cada momento dentro del propio quehacer cotidiano de ésta investigación.

La adopción del Método Científico nos ofrece la orientación que permite alejarnos de errores que ante nuestra subjetividad somos propensos a cometer, con esto nos ponemos en condiciones de acercarnos al conocimiento puro, producto de posiciones objetivas.

Existe una diferencia fundamental entre Ciencia y Método Científico facilita el camino para llegar al conocimiento, resultado al que arribamos después de transitar por el método Científico.

“La Metodología es normativa en la medida en que muestra cuáles son las reglas de procedimiento que pueden aumentar la probabilidad de que el trabajo sea fecundo” (La Ciencia, su método y su Filosofía, pág. 46).

La Metodología nos permite un acercamiento al conocimiento guiándonos por caminos seguros, nos evita transitar por vías erróneas que hagan que nuestros esfuerzos sean infructuosos y que por tanto nos alejen de la verdad.

En la medida que se logre establecer con claridad la esencia del problema hablemos de plantear con acertividad el acercamiento a la solución del mismo por medio de un planteamiento idóneo de las hipótesis y por tanto de los propios procedimientos para su comprobación.

“El propio método de la ciencia será considerado por él como perfectible, esto es, nunca se ha dicho todo sobre el Método Científico dada su propia naturaleza se encuentra abierto a la misma evolución que la ciencia vive día a día, el método es dado para y por la ciencia a quien sirve.

Según Mario Burge necesitan 6 reglas del Método Científico. El análisis lógico es la primera operación que debiera emprenderse al comprobar las hipótesis científicas, sean fácticas o no”(La Ciencia, su Método y su Filosofía, pág. 47).

Es preciso que el contenido de las hipótesis científicas se estudie para determinar la existencia de coherencia entre la coordinación de las palabras utilizadas y su significado mismo.

“El Método científico, aplicado a la comprobación de afirmaciones informativas se reduce al Método Experimental”. (La Ciencia, su método y su filosofía, pág. 47-48)

Así la comprobación de las afirmaciones se logra con la base empírica.

La Tercera regla del método Científico consiste “Observaciones singulares en busca de elementos de prueba universales” (La Ciencia, su Método y su Filosofía, pág. 50).

En la cuarta regla establece “Formúlense preguntas precisas” en la medida en que se logre un enfoque preciso del problema se está evitando caer en situaciones que dada su amplitud haga que caigamos en contradicciones”.

En la quinta regla establece “La recolección y el análisis de datos debes hacerse conforme a las reglas de la estadística”.

Es de gran importancia diseñar un plan acorde, antes del acercamiento empírico, para que llegado el momento de éste, se obtengan precisamente los datos que sean significativos para nuestro estudio, así mismo determinar la forma en que estos mismos datos han de ser procesados y analizados dentro del contexto estadístico.

Por otro lado esta regla implica claramente, al referirse a la estadística, la obligatoriedad de una cuantificación como requisito dentro del Método Científico.

La sexta regla y última nos dice:

“No existen respuestas definitivas, y ello simplemente porque no existen preguntas finales” (La Ciencia, su Método y su Filosofía, pág. 51).

Mario Burge concretiza la exposición planteada en su esquema de lo qué es el Método Científico.

El Método Científico es:

1. **Planteamiento del Problema:** donde se da el reconocimiento de los hechos o fenómenos, descubrimiento del problema y la formulación del mismo.
2. **La construcción de un modelo Teórico:** donde se seleccionan los factores pertinentes, la invención de las hipótesis centrales y de las suposiciones auxiliares y la Traducción Matemática (graficación).
3. **La Deducción de consecuencias particulares:** que con ello se logra la búsqueda de soportes racionales y la búsqueda de soportes empíricos.
4. **La comprobación de hipótesis:** donde se da el diseño de la prueba la ejecución de la misma, elaboración de datos e inferencia de la conclusión.
5. **La introducción de las conclusiones en la teoría:** donde se maneja la comparación de las conclusiones con las predicciones, el reajuste del modelo y sugerencias acerca del trabajo.

La complementación que se plantea se basa entre los paradigmas cualitativo y cuantitativo, esto es, la búsqueda de un equilibrio entre ambos. (La Ciencia, su Método y su Filosofía, pág. 53).

En relación al proceso de comunicación y al liderazgo como el ejercicio de la autoridad y de la toma de decisiones así como el proceso de influir en las actividades de un grupo social encaminadas a establecer y alcanzar metas en relación al desempeño institucional, se permitirá abordar un método que enmarque a la vez el aspecto objetivo y subjetivo que sustentan las variables del problema.

El Método de Esquematización fue sintetizado por el matemático y filósofo suizo Gonseth, quien aduce como razón causal la necesidad de localizar el origen y

efecto del funcionamiento de las estructuras lógicas del pensamiento, que posibilite la creación de un modelo correlativo entre estructuras que unifiquen.

Por métodos cuantitativos los investigadores se refieren a las técnicas experimentales aleatorias, cuasi – experimentales, test, objetivos, de lápiz y papel, análisis estadísticos multivariados, estudios de muestras, etc. En contraste, y entre los métodos cualitativos, figuran la etnografía, los estudios de caso, las entrevistas en profundidad y la observación participativa.

Cada uno de los tipos metodológicos, que son el cuantitativo y cualitativo, tiene un grupo de partidarios quienes afirman que sus métodos preferidos son los mejor adecuados para la evaluación.

El método que se sigue en esta investigación es el de Esquematización, siendo una aproximación fundada de la realidad, de lo existente, en donde el sujeto activo construye el conocimiento captado de la realidad.

El empleado como procedimiento para descubrir las condiciones en que se presenta el proceso de comunicación a través del liderazgo, dentro de las Escuelas Primarias de la Zona Escolar No. 12 del municipio de Ixtlahuaca, siendo tentativo verificable, de razonamiento riguroso y observación empírica.

El método de Esquematización se basa en la observación de la realidad, esta integrado por un conjunto de procedimientos a través de los cuales se pueden plantear problemas para verificar o rechazar las hipótesis con el auxilio de técnicas e instrumentos de investigación, permitiendo así, penetrar en el conocimiento de hechos o circunstancias y llegar al conocimiento de teorías.

La aplicación de este método es un proceso lento que se apoya en los vastos conocimientos del propio investigador cuando este domina su materia y conoce bien el campo de acción en el cual va a realizar dicha investigación.

La elección de la metodología de investigación debe también de las exigencias de la situación de investigación. A continuación se dan a conocer referencias de los paradigmas del conocimiento.

Un paradigma es una visión del mundo, una perspectiva general, un modo de desmenuzar la complejidad del mundo real. El paradigma cuantitativo aboga por el empleo de los métodos cuantitativos.

- Se fundamenta en el Positivismo lógico que busca los hechos o causas de los fenómenos sociales, prestando escasa atención a los estados subjetivos de los individuos.
- Es objetivo
- No fundamentado en la realidad, orientado a la comprobación, confirmatorio, reduccionista inferencial e hipotético deductivo, esta orientado al resultado.
- El método cuantitativo es casual.
- Describe lo experimental como el único medio de establecer una tradición acumulativa.
- Se basa en el Método Científico.
- Es fiable porque aporta datos sólidos y repetibles.
- Es generalizable porque realiza el estudio de casos múltiples.

En resumen se dice que posee una concepción global positiva, hipotético – deductivo, particularista, objetiva, orientada a los resultados y propia de las Ciencias Naturales.

- La investigación cualitativa trata de comprender la vida humana desde la perspectiva de quién vive el fenómeno, como se ve desde la realidad.
- Se utiliza en la investigación social, proliferan los informes y narraciones de viajes.
- En éste paradigma el término verdad es una ilusión, una idea.

- Las interpretaciones no existen.
- Lo cualitativo nace como respuesta neopositiva, donde la ciencia es una suposición.
- Niega totalmente la exactitud de las cosas.
- No suele probar teorías o hipótesis.
- No permite un análisis estadístico.
- No generalizable a estudios de casos aislados.
- Es holista.
- Se da un paradigma filosófico científico donde el objeto y sujeto son activo y pasivos utilizando los intervinientes.
- El paradigma cualitativo afirma que postula una concepción global fenomenológica, inductiva, estructuralista, subjetiva, orientada al proceso y propia de la antropología social.

## **METODOLOGÍA CUANTICUALITATIVA**

Es aquella que combina los atributos del cuantitativo y cualitativo utilizando la medición y elaboración de teorías para llegar a la realidad práctico concreta del objeto investigado.

Al aceptar a los objetos de conocimiento educativo o de hecho educativo como objetos de ciencia, es decir que son demostrables y verificables por vías metodológicas normadas, se configura un proceso de investigación cuanticualitativa, la cual se apoya en los hechos y objetos educativos.

El proceso de investigación cuanticualitativa se atiende a dos factores: la teoría y el método, además recibe su impacto objetivo y lo abstrae subjetivamente para transformarlo en concepto y teoría, luego de un proceso que contrasta permanentemente la realidad del objeto con su elaboración teórica transformándolos en una realidad práctico – concreta o verdad descubierta.

## **CARACTERÍSTICAS**

- Se basa en el positivismo lógico y fenomenológico.
- Utiliza la medición penetrante controlada y observación naturista y sin control.
- Es objetivo y subjetivo respectivamente.
- Se desarrolla próximo y al margen de los datos.
- Esta orientado al descubrimiento y comprobación.
- Es inferencial.
- Orientado al proceso y al resultado.
- Se apoya en la medición.

El paradigma cuantitativo es el más viable para sustentar la hipótesis de investigación planteada ya que acepta a los objetos de conocimiento educativo como objetos de ciencia, es decir que son demostrables y verificables por vías metodológicas normadas, apoyándose en los hechos educativos permitiendo tener un sustento metodológico el cual servirá de base en la investigación planteada.

## **METODOLOGÍA**

Una vez que se ha explicado y fundamentado la base metodológica que sustenta la investigación, se prosigue a desarrollar el contexto donde se aplicará la investigación.

La metodología constituye la base de esta investigación, porque se refiere a la descripción de las unidades de análisis, como los alumnos, docentes y directivos escolares, así como las técnicas de observación y recolección de datos, como es la aplicación de los instrumentos, los procedimientos estadísticos y las técnicas de análisis, que se emplean en el estudio de las variables dependiente e independiente que sustentan la investigación.

La metodología es el conjunto de técnicas y procedimientos que se utilizan para alcanzar los propósitos del método.

La metodología de la enseñanza es el conjunto de procedimientos didácticos expresados por sus métodos y técnicas de enseñanza y tendientes a llevar a buen término la acción didáctica, lo cual significa alcanzar los objetivos de la enseñanza y por consiguiente, los de la educación, como un mínimo de esfuerzo y el máximo rendimiento, esta debe encararse como un medio y no como un fin y debe haber, por parte del docente, disposición para alterarla.

Al conocer el concepto de metodología, es fácil comprender la importancia que tiene para todo proyecto de investigación, el adoptar una metodología o un método es la manera más precisa para poder guiar la investigación.

La investigación que se pretende realizar es de tipo descriptiva, ya que se caracteriza por el tener el propósito de describir situaciones y eventos, esto es, busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades que sean sometidos a un análisis.

## **DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN**

Se procede a definir el lugar y tiempo en que se realizará la investigación, es decir, delimitar y ubicar el objeto de estudio.

## **ESPACIALIDAD**

La presente investigación se desarrollará en la Zona Escolar No. 12 de educación Primaria, perteneciente al departamento Regional No. II, con sede en Ixtlahuaca, con un total de 12 escuelas adscritas al subsistema estatal.

## **TEMPORALIDAD**

En relación con el tiempo (pasado, presente y futuro ), se ubica el tema en el momento en que un fenómeno sucedió, suceda o pueda suceder.

El tiempo destinado para la realización del presente proyecto de investigación, que lleva como título la repercusión de la comunicación efectiva en el desempeño institucional de la Zona Escolar No. 12, es de Julio de 2003 a Julio de 2004.

## **UNIDADES DE OBSERVACIÓN**

Los elementos que aportaran los datos que soportarán dicha investigación son: el personal directivo de cada institución, el personal docente y los alumnos de cada institución.

## **POBLACIÓN Y MUESTRA**

Una población está determinada por sus características definitivas, es decir, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo.

Cuando no es posible medir características de cada uno de los individuos de una población, se toma una muestra representativa de la misma. La muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo y por tal refleja las características que definen la población de la cual fue extraída, lo que indica que es representativa.

Debido a que la población total con que se trabajará es accesible ( personal directivo, docentes y alumnos de la zona escolar ), ésta se convertirá en la muestra total. De esta forma las inferencias obtenidas a partir de la muestra total permitirá generalizarlas a la población total.

## **FUENTES DE INFORMACIÓN**

Para contrastar y fundamentar teóricamente las aproximaciones empíricas realizadas, se requiere acudir a fuentes de información que de manera directa o indirecta permitan otros acercamientos al objeto de estudio.

Las fuentes de información están divididas en:

- Las directas: Se obtendrán de la investigación directa de campo con la aplicación de un cuestionario a la totalidad de directivos, docentes y alumnos de la Zona Escolar No. 12.

- Las indirectas: Se obtendrán de la información que proporcionan libros, manuales, artículos de revistas, tratados, periódicos e Internet. Estos materiales se encontrarán principalmente en bibliotecas, hemerotecas, archivos, departamentos de información, etc.

## **INSTRUMENTOS DE INFORMACIÓN**

Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente a los conceptos o variables que la investigación se propone.

Una tarea del investigador consiste en definir el instrumento de medición para cuantificar y cualificar en forma confiable la información.

El desarrollo de las actividades de campo se aplicará un cuestionario que explorará los indicadores de las variables que se describen en la hipótesis.

## **RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La recolección de la información se hará a través de un cuadro de concentración, para ello se hará uso de la computadora, insertando formulas y procedimientos que el programa requiera.

## **PROCESAMIENTO DE DATOS ESTADÍSTICOS.**

Después de haber recopilado los datos a través del cuestionario, es necesario procesarlos, es decir, confirmar o rechazar las hipótesis planteadas. El procesamiento de datos no es más que el registro de los datos obtenidos por el instrumento empleado, mediante una técnica analítica en la cual se comprueba la hipótesis y se obtienen conclusiones.

Para el caso de la presente investigación, se utilizará un procedimiento electrónico, valiéndose de la utilización del programa de computación EXCEL.

## **PROCEDIMIENTOS ESTADÍSTICOS**

Se refiere al conjunto de procedimientos para la aprobación o disprobación de la hipótesis. Es decir, permiten medir la significancia que pueden tener las relaciones entre las variables para la aprobación de hipótesis.

Para ello se utilizará la estadística descriptiva, la que permitirá identificar y localizar los datos crudos ordenados, sus promedios y sus desviaciones por debajo de la curva. Los procedimientos de estadística descriptiva a utilizar se agrupan en medidas de tendencia central ( media aritmética y mediana ), así como la variabilidad o de dispersión ( desviación media y desviación estándar ).

También se hará uso de la estadística inferencial, aquella que permite hacer generalizaciones a partir de muestras de la población o universo.

En la presente investigación se pretende utilizar dadas sus características el error estándar de la diferencia a través del puntaje “z”, para la distribución normal el coeficiente de correlación de Pearson; y dentro las pruebas no paramétricas la Ji cuadrada.

## **ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Para realizar el análisis de los datos recopilados, interviene la estadística, cuyo objeto es inferir de una población con base en la información de una muestra, para comprobar la confiabilidad de esta información, recurrimos a las pruebas estadísticas, que analizan las hipótesis que tienen relación con los valores de los parámetros de la investigación, dando las conclusiones pertinentes.

## **LA PRUEBA DE HIPÓTESIS**

Una hipótesis en el contexto de la estadística inferencial es una proposición respecto a uno o varios parámetros, y lo que se pretende a través de la prueba de hipótesis es determinar si la hipótesis es consistente con los datos obtenidos en la muestra. Si la hipótesis es consistente con los datos, se rechaza ésta ( pero los datos no son descartados ). Para comprender lo que es la prueba de hipótesis en la estadística inferencial es necesario revisar el concepto de distribución muestra y nivel de significancia.

## **INFORME DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Se expondrán los resultados de la investigación de campo, describiendo la problemática que se tuvo en la realización, la disposición de los elementos de la investigación de campo, los obstáculos, impresiones, factibilidad, etc. De igual manera se indicarán las estrategias utilizadas para atacar los imponderables.

## FUNDAMENTACION TEORICA

Después de dar a conocer la metodología que es el conjunto de técnicas y procedimientos que se utilizan para alcanzar los propósitos del método que soporta el problema de investigación se pretende dar a conocer una fundamentación teórica que sustenta la problemática desde el punto de vista de varios autores.

La problemática planteada debe tener un soporte teórico fundamentado en aquellas sendas teóricas que reforzarán el proceso de comunicación en el aspecto administrativo. Para adentrarse a la fundamentación teórica da a conocer el concepto básico de teoría que es una hipótesis cuyas consecuencias se aplican a toda ciencia o a un aparte importante de la misma manejado desde el sentido filosófico es la contemplación, especulación, el resultado de la vida contemplativa o vida teórica, en cambio la fundamentación es un término que se usa en varios sentidos, a veces equivale a razón, a veces a origen y a veces a principio.

El fundamento de algo es identificado a veces con la noción de causa especialmente cuando esta última tiene el sentido de la razón de ser de algo.

Las dos concepciones manejadas nos aportan conocimientos válidos que recaen en lo que es la fundamentación teórica. Después de dar una recapitulación de las concepciones de Teoría y Fundamento a continuación se dará un referente histórico de cada una de las teóricas que sustentan la investigación.

## REFERENTE HISTÓRICO DE LIDERAZGO

Los primeros estudios del liderazgo se enfocaron sobre la “teoría del gran hombre”, de que los líderes nacen, no se hacen. Estos estudios se enfocaron a los rasgos personales de los líderes e intentaron identificar un grupo de características o rasgos individuales que distinguían (1) a los líderes de los seguidores, y (2) a los líderes con éxito de los líderes fracasados.

La comparación de líderes con otros líderes y seguidores por varios rasgos físicos, intelectuales, de personalidad y otros, ha dado un enfoque popular, pero controversista al liderazgo por investigadores y practicantes.

Factores de rasgos de Stogdill. Ralph Stogdill, uno de los primeros investigadores del liderazgo, hizo una encuesta de más de 5000 estudios del liderazgo y concluyó que no hay patrones persistentes de rasgos que caracterizaran a los líderes en todas las situaciones. Sin embargo, llegó a ciertas conclusiones generales en las cinco áreas que siguen, valiosas para estudio y pensamiento.

1. Inteligencia y erudición. Los estudios indicaron que los líderes son un tanto más inteligentes, se desempeñan mejor en áreas académicas, y poseen un criterio superior y habilidades para tomar decisiones que los seguidores. Sin embargo, si no hay demasiada “brecha intelectual” entre el líder y el seguidor, puede haber problemas en la cooperación y coordinación del desempeño. Un líder que se amuchó más listo que los miembros del grupo puede tener dificultades enfatizando y comunicándose con los seguidores, lo que resulta en impaciencia y conflictos potenciales de ambas partes.

2. Rasgos físicos. Los resultados fueron en extremo contradictorios al relacionar estatura, peso, edad fuerza y cualidades atractivas a un estilo de liderazgo efectivo. En apariencia algunas personas todavía creen que los líderes masculinos deben ser altos, morenos y simpáticos (el hombre macho) y las líderes femeninas altas, esbeltas y bellas. Sólo se necesita pensar en Napoleón, Hitler, Indira Ghandi o Galda Meir para desacreditar estas falsas nociones.
3. Personalidad. Muchos líderes parecen tener una personalidad caracterizada por confianza en sí mismos, honradez, integridad, creatividad e iniciativa. Esto no es por cierto congruente en forma directa, pero la mayoría de los resultados sugieren que los líderes poseen una personalidad distintiva que es influyente e importante en la capacidad de liderato.
4. condición social y experiencia. Los líderes parecen poseer buenas habilidades para la interacción personal y pueden inspirar y motivar el esfuerzo en equipo, al intentar eslabonar la educación, la condición socioeconómico ay la movilidad con la efectividad del líder, los estudios han surgido que los líderes tienen mejor educación hoy y que una condición socioeconómica más elevada puede ser única ventaja para la condición de liderazgo.
5. Orientación a la tarea. Los líderes parecen estar caracterizados por una elevada necesidad de asumir responsabilidades y realizar tareas específicas; están altamente motivados para fijar objetivos y alcanzarlos en forma persistente. Este fue un resultado más uniforme que con cualquiera de las otras relaciones de rasgos estudiadas por Stogdill. En todas las otras hubo inconsistencia sustanciales para prevenir cualesquiera conclusiones concretas relativas a la identificación de los rasgos universales de liderazgo.

Edwin Ghseili ha conducido extensas investigaciones sobre la relación entre los rasgos de la personalidad y la motivación y la efectividad del liderazgo. Estudió a más de 300 gerentes de 90 compañías diferentes y sus resultados sugieren que los rasgos de la personalidad que siguen varían desde muy importantes hasta sin importancia en relación con el éxito del liderato.

A. Muy importantes

1. Decisión
2. Capacidad intelectual
3. Orientación a la realización del trabajo.
4. Sentimientos de autorrealización
5. Confianza en sí mismo.
6. Habilidad administrativa – formador de equipos.

B. De importancia moderada

1. Afinidad con la clase trabajadora.
2. Impulso e iniciativa
3. Necesidad de mucho dinero
4. Necesidad de seguridad en el trabajo
5. Madurez personal

C. Casi de ninguna importancia

1. Masculinidad contra feminidad.

El enfoque de los rasgos para el estudio del liderazgo es interesante, pero deja sin explicar muchas variables y observaciones. Si uno opta por apegarse al enfoque de los rasgos, una descripción estereotípica compilada de las características personales de un líder representativo sería algo como lo que sigue:

Por lo general, el líder es brillante, por lo común un tanto más inteligente que sus seguidores. El líder es excelente en tareas académicas (estructuradas), persevera, muestra ser cuidadoso. El líder es confiable, es alguien en quien se puede confiar para ejercer en forma adecuada las responsabilidades. El líder es un tanto más gregario, ligeramente extrovertido, y participa activamente en su estructura social. Y es de condición socioeconómica superior, o medía superior.

La investigación se enfocó a los patrones del comportamiento, o estilos, de los líderes con respecto a su interacción con los miembros del grupo. Muchos investigadores sugieren que hay un “estilo mejor” para todos los escenarios administrativos, y que sus esfuerzos de investigación intentan sustanciar sus afirmaciones.

Los teóricos del comportamiento afirman que el estilo de un líder está orientado hacia un énfasis centrado en el empleado o centrado en el puesto. En el caso de estar centrado en el empleado, el líder enfatiza el desarrollo de relaciones abiertas y amistosas con los empleados y es muy sensible a sus necesidades personales y sociales. Una orientación centrada en el puesto, es aquella en la cual el líder enfatiza tener el trabajo hecho mediante la planeación, organización, delegación, toma de decisiones, evaluación del desempeño y el ejercicio de un estrecho control administrativo. Varios esfuerzos de investigación se han enfocado en esos dos extremos y en los niveles intermedios del comportamiento del liderazgo.

Las primeras investigaciones de Lewin, Lippitt, y White sugirieron la teoría de un continuó que identificaba tres estilos básicos de liderazgo.

El autócrata, un individuo que tiene poca confianza en los miembros del grupo, cree que el dinero es la única recompensa que motivará a los trabajadores, y da órdenes sin permitir ninguna pregunta.

El líder laissez-faire, que tiene poca o ninguna confianza en su habilidad como líder, no establece ningunos objetivos para el grupo, y minimiza la comunicación la interacción del mismo.

El líder demócrata comparte la toma de decisiones con los miembros del grupo y les explica las razones de las decisiones personales cuando es necesario, y comunica en forma objetiva las críticas y los elogios a los subordinados.

La investigación sugirió que el estilo demócrata de liderazgo es más efectivo y productivo. Da como resultado un flujo continuo de nuevas ideas y de cambios positivos, un sentido de responsabilidad colectiva y calidad y cantidad mejoradas de trabajo.

Robert McMurry, describió al autócrata benevolente como un líder que escucha con atención a sus seguidores, da la impresión de ser demócrata, pero siempre toma sus propias decisiones personales.

Después de la Segunda Guerra Mundial, los investigadores de la Ohio State University condujeron uno de los estudios más conocidos del liderazgo para explorar los determinantes del liderazgo exitoso e investigar el efecto de los varios estilos de liderazgo sobre el desempeño del grupo y la satisfacción en el puesto. Estos investigadores identificaron dos factores principales o dimensiones con los cuales los gerentes-líderes están interesados; estructura de iniciación y consideración. La estructura de iniciación es el grado hasta el cual están interesados los líderes en la estructura organizacional, debe hacerse la definición de los puestos, presión para la producción del trabajo, definición de los canales de comunicación, y evaluación de la producción del grupo. La consideración comprende el interés del líder por la confianza mutua y relaciones respetuosas, amistad, apoyo al empleado y comunicación informal efectiva.

Los investigadores formularon la hipótesis de que el estilo de liderazgo más efectivo sería el que tuviera un alto interés, tanto por la consideración como por la estructura.

Después de manejar un panorama general de referente histórico del liderazgo que utiliza las diferentes formas del poder para determinar en la conducta de los seguidores se da a conocer la teoría del liderazgo.

## **TEORÍA DEL LIDERAZGO**

El liderazgo es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, además utiliza las diferentes formas del poder para determinar en la conducta de los seguidores de diversas maneras haciendo uso de la capacidad de ejercer influencia, es decir el líder es alguien que atrae la gente hacia él como si fuera un imán, es la persona a quién otros quieren seguir, es aquel que atrae su confianza y su respeto así como su lealtad. Ésta es, la imagen del líder emergente “el gran hombre” que se apodera de la imaginación así como de la admiración de aquellos con los cuáles trata.

Durante mucho tiempo el liderazgo fue considerado como una habilidad innata no adquirida y conforme a ciertos rasgos de la personalidad de algunos individuos. Al líder lo hacen también las situaciones. Él debe manejar individuos y éstos no son todos iguales. Por lo demás, las organizaciones tienen patrones de dirección determinadas por su cultura o por los valores de los altos directivos, o bien, cuando las actitudes predominantes, derivadas de las presiones sociales o de la frustración individual, no favorecen la productividad, por lo anterior, el liderazgo debe ser circunstancial y para ello se requiere de capacidad y habilidades que permitan al líder evaluar las situaciones particulares y variar su estilo de liderazgo de acuerdo con ellas, es decir, no se debe ser estático. No obstante, los líderes que son democráticos, generalmente tienen más aceptación, lo que les permita más

efectividad, sin descartar para ello que en algunas ocasiones, debido a la situación, si no ejercen un liderazgo "autócrata! Pueden ser rebasados por sus subordinados.

El poder se maneja como la capacidad para afectar la conducta de otros y se afirma que el poder del líder puede tener diversas fuentes como, el poder legítimo que es conferido al líder para cumplir sus funciones, se relaciona con la posición no con la persona.

El poder de recompensa que consiste en la capacidad que el dirigente formal tiene en relación de su posición y control que ejerce, para premiar los esfuerzos de sus subordinados mediante diversos mecanismos como recomendaciones para promociones, ascensos y aumentos de sueldo, así como reconocimiento pro el nivel de desempeño logrado y apoyo al subordinado que se desempeña satisfactoriamente.

La comprensión del liderazgo lo constituye el estudio de la conducta del líder o estilo de liderazgo en tres estilos:

El autocrático o líder que tiende a tomar decisiones unilateralmente reacio a aceptar la participación del subordinado y orientado en ocasiones a proporcionar retroalimentación sobre el desempeño básicamente en forma de castigos.

Un carácter religioso, el fundamento de la legitimidad de los mandatos en la forma de dominación tradicional se basa en que están de acuerdo con la costumbre pero además pueden fundarse en la decisión personal que es libre, de tal suerte que el tipo de autoridad del que nos estamos ocupando tiene un doble fundamento de validez.

El poder de mando en la dominación carismática puede ser ejercida por un líder cuya cualidad carismática tiene un carácter extraordinario, no existe ninguna carrera profesional, no hay ni nombramiento ni destitución de los miembros del aparato, no existe un escalafón, ni criterios que determinen el ascenso dentro de él, sino sólo el hecho de que los sujetos al tipo de dominación que nos ocupa experimentan un llamamiento por parte del señor, su inspiración, el cual se funda en la calificación carismática del llamado.

El liderazgo es un tema importante para los gerentes debido al papel central que los líderes desempeñan en la efectividad del grupo y de la organización. El término liderazgo se puede definir como el proceso para influir en las actividades laborales de los miembros del grupo y de dirigirles. La capacidad para motivar es un elemento crítico del liderazgo, mientras que el punto focal de la gerencia es planificar y administrar.

Se han identificado tres enfoques para estudiar el liderazgo: el de los rasgos, el de las conductas y el de las contingencias. El enfoque de los rasgos no ha sido muy útil, pues no existe una combinación única de rasgos que distinga, en forma consistente, a los líderes de quienes no lo son y a los líderes efectivos de los líderes inefectivos.

El enfoque conductista se ha centrado en las funciones y los estilos del liderazgo. Algunos estudios han arrojado que las funciones relacionadas con las tareas y las funciones para mantener el grupo tienen que ser realizadas por uno o varios miembros del grupo para que éste funcione debidamente, Los estudios de los estilos del liderazgo han señalado diferencias entre la estructura orientada a las tareas, autoritaria o de iniciación, por una parte, y el estilo concentrado en los empleados, democrático o participativo, por la otra. Algunos estudios sugieren que la eficacia de un estilo específico dependerá de las circunstancias en las que se aplique. Por ejemplo, Tannenbaum y Schmidt sostienen que el gerente debe elegir

su estilo de liderazgo sujeto a la influencia de las diversas fuerzas del gerente, de los subalternos y de la situación laboral.

El enfoque de contingencias para el liderazgo pretende identificar cuáles son los factores de la situación que resultan más importantes, así como pronosticar qué estilo de liderazgo será más efectivo en una situación dada. La teoría del liderazgo según las situaciones de Hersey-Blanchard sugiere que el estilo de liderazgo debe ir variando con la madurez de los subordinados. La relación entre gerente y subordinados pasa por cuatro fases, conforme los subalternos adquieren mayor habilidad, conocimiento de su trabajo y confianza en sí mismos; para cada fase se requiere un estilo de liderazgo diferente. Según el modelo de Fiedler, las relaciones entre el líder y los miembros, la estructura de las tareas y la posición de poder del líder son las variables más importantes de la situación; este modelo pronostica qué tipos de líderes (con calificación alta o baja en CMP) serán los más efectivos dadas las ocho combinaciones posibles de estas variables.

Un enfoque más reciente hacia el liderazgo es la del líder transformador o carismático, que tiene la capacidad de dirigir a la compañía a través de una gran transformación.

## REFERENTE HISTÓRICO DE LA TEORÍA CLÁSICA DE ADMINISTRACIÓN

### Henri Fayol

Henri Fayol (1841-1925) suele ser recordado como el fundador de la escuela clásica de la administración, no porque fuera el primero en estudiar el comportamiento gerencial, sino porque fue el primero en sistematizarlo. Fayol pensaba que las prácticas administrativas acertadas siguen ciertos patrones, los cuales se pueden identificar y analizar. A partir de esta premisa básica, trazó el proyecto de una doctrina congruente de la administración, la cual sigue conservando mucha de su fuerza hasta la fecha.

Fayol se parecía mucho a Taylor, su contemporáneo, por su fe en los métodos científicos. Sin embargo, Taylor se interesaba primordialmente por las funciones de la organización, mientras que Fayol se interesaba por la organización total y se enfocaba hacia la administración, que, en su opinión era la operación empresarial más descuidada. Antes de Fayol, en general, se pensaba que los “gerentes nacen, pero no se hacen”. No obstante, Fayol insistía en que la administración era como cualquier otra habilidad, que se podría enseñar una vez que se entendieran sus principios fundamentales.

La función administrativa tiene su única manifestación a través de los miembros de la organización (cuerpo social). En tanto que las demás acciones ponen en juego el material y las máquinas, la función administrativa opera sólo sobre el personal. La perfección y buen orden de abajo del cuerpo social descansa sobre cierto número de condiciones encaminadas indistintamente principios, leyes, reglas. El término principios, aunque disociándolo de toda sugestión de la rigidez porque en las cuestiones administrativas no existe nada rígido ni absoluto, todo es cuestión de proporción.

Los principios son flexibles y susceptibles de adaptación a cada necesidad; es cuestión de saber cómo utilizarlos, lo que consiste en un arte difícil que requiere inteligencia, experiencia, decisión y medio de la proporción. Integrada por la discreción y la experiencia, es uno de los atributos principales del administrador. No tiene límite para el número de principios de administración, ya que en regla o procedimiento administrativo que fortalece el cuerpo social facilita su funcionamiento, ocupa un lugar entre los principios por lo menos, la experiencia confirme su merecimiento.

## **TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN**

Los principios de la administración son:

1. División del trabajo
2. Autoridad
3. disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. subordinación de los intereses individuales al interés general
7. Remuneración
8. Centralización
9. Escala en cadena (línea de autoridad)
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad en la permanencia del personal
13. Iniciativa
14. Espíritu de grupo.

## **DIVISIÓN DEL TRABAJO**

La especialización pertenece al orden natural; puede observarse en el mundo animal, en el que cuanto más desarrollado está el ser, más diferenciados están sus órganos; puede observarse en las sociedades humanas, en las que cuanto más importante es el cuerpo social, más estrecha es la relación entre la estructura y la función. A medida que crece la sociedad, se desarrollan nuevos órganos destinados a sustituir al único que desempeñaba todas las funciones en estado primitivo.

El objeto de la división del trabajo es producir más y mejor trabajo con el mismo esfuerzo. El trabajador dedicado siempre a la misma pieza, el gerente preocupado siempre por las mismas cuestiones, adquieren una capacidad, seguridad y precisión que aumentan su producción. Todo cambio de trabajo implica un adiestramiento y adaptación que reduce el resultado. La división del trabajo permite una disminución en el número de objetivos a los que hay que dedicar la atención y el esfuerzo, y se ha aceptado como el mejor medio para hacer uso de los individuos y de los grupos de personas, sino sin excepción, a todo trabajo que envuelva un número más o menos considerable de personas y que exija capacidad de diversos tipos y da por resultado la especialización de funciones y la separación de poderes.

## **AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD**

La autoridad es el derecho para dar órdenes y el poder para exigir obediencia. Hay que establecer una distinción entre la autoridad oficial de un director, derivada de su puesto, y la autoridad personal, integrada por la inteligencia, la experiencia, el valor moral, la capacidad directiva, los servicios anteriores, etc. En la formación de un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad oficial. No se puede concebir la autoridad separada de la responsabilidad, es decir, separada de la sanción, recompensa o castigo, que acompaña al ejercicio del poder. La responsabilidad es un corolario de la autoridad, es su consecuencia natural y contraparte esencial; y allí donde se ejerce autoridad surge, la responsabilidad.

La necesidad de sanción, que tiene su origen en un sentido de justicia, se fortalece y aumenta por esta consideración: en interés general, se deben impulsar las acciones útiles y desalentarse las opuestas. La aplicación de la sanción a los actos de autoridad forma parte de las condiciones sociales para una buena administración, pero generalmente es difícil el de hacerse, en especial en las grandes firmas. Primero, hay que establecer el grado de responsabilidad, y después, el peso de la sanción.

La responsabilidad aceptada y soportada con ánimo, merece alguna consideración; es una clase de valor muy apreciada en todas partes.

## **DISCIPLINA**

La disciplina es obediencia, aplicación, energía, conducta, y muestras exteriores de respeto observadas de acuerdo con los convenientes existentes entre la empresa y sus empleados; sea que estos convenios hayan sido debatidos libremente o aceptados sin discusión previa, sean por escrito o implícitos, sean derivados del deseo de ellos por las partes o de reglas y costumbres, son los que determinan las formalidades de la disciplina.

Ya que es la consecuencia de diferentes convenios variables, la disciplina aparece bajo formas diversas; las obligaciones de obediencia, energía, comportamiento, varían, en efecto, de una empresa a otra, de un grupo de empleados a otro, de un tiempo a otro. No obstante la opinión general tiene la convicción profunda de que la disciplina es esencial en absoluto para la marcha uniforme de los negocios y de que sin disciplina, ninguna empresa podría progresar.

Este sentimiento se expresa en forma concluyente en los manuales militares en los que se dice que la “Disciplina constituye la fuerza principal de los ejércitos. “La disciplina es lo que los jefes hacen de ella. El primero inspira el respeto por la disciplina, lo que es una buena; pero tiende a eclipsar de la vista la responsabilidad de los jefes lo que es indeseable porque el estado de disciplina de cualquier grupo de personas descansa esencialmente sobre el mérito de sus jefes.

Cuando es evidente un defecto en la disciplina o cuando las relaciones entre superiores y subordinados dejan mucho que desear, descuidadamente la responsabilidad a éstos ni insistir en el estado deplorable del grupo, porque el mal es resultado, casi siempre, de la ineptitud de los jefes.

En la cuestión de la influencia sobre la disciplina, los convenios tienen que ajustarse de acuerdo con el mando. Es importante que sean claros y, donde sea posible, que satisfagan a ambas partes. Esto no es fácil, prueba de ello la tenemos en las grandes huelgas de mineros, ferrocarrileros y empleados públicos que, en estos últimos años, han hecho peligrar la vida nacional aquí y en otra parte, y que nacieron de acuerdos en disputa o de legislación inadecuada.

## **UNIDAD DE MANDO**

Para cualquier acción, sea la que fuera, un empleado debe recibir órdenes de un superior únicamente. Esta es la regla de la unidad de mando que nace de la necesidad general y siempre presente, y que ejerce influencia sobre la dirección de los negocios; la que, según mi manera de pensar, es por lo menos igual a cualquier otro principio. Si se viola, se socava la autoridad, la disciplina está en peligro, se altera el orden y se amenaza la estabilidad. Esta regla me parece fundamental y por eso le ha dado categoría de principio. Tan pronto como dos superiores ejercen su autoridad sobre la misma persona o departamento, se hace sentir el desasosiego y si persiste la causa, aumenta el desorden, el mal adquiere el aspecto de un organismo animal perturbado por un cuerpo extraño, y se observarán las siguientes consecuencias; o bien el mando doble acaba en la desaparición o eliminación de uno de los superiores y se restaura el bienestar orgánico, o de otro modo, el organismo continúa languideciendo. En ningún caso existe adaptación del organismo social al mando doble.

## **UNIDAD DE DIRECCIÓN**

Este principio se expresa como: una cabeza y un plan para un grupo de actividades que tengan el mismo objetivo. Es la condición esencial para la unidad de acción, la coordinación de fuerzas y el enfoque del esfuerzo. Un cuerpo con dos cabezas es un monstruo tanto en la esfera social como en la animal, y tiene dificultad para sobrevivir. La unidad de dirección (una cabeza, un plan) no debe confundirse con la unidad de mando (un empleado que reciba órdenes sólo de un superior). La unidad de dirección se provee de antemano mediante una firme organización del cuerpo social, la unidad de mando pone en marcha el funcionamiento del personal. La unidad de mando no puede existir sin unidad de dirección, peor no nace de ella.

## **SUBORDINACIÓN DEL INTERES INDIVIDUAL AL INTERES GENERAL**

El principio recuerda el hecho de que en una empresa el interés de un empleado o grupo de empleados no debe prevalecer sobre el de la empresa, que el interés de la casa debe estar antes que el de sus miembros y que el interés del Estado debe tener prioridad sobre el de un ciudadano o grupo de ciudadanos.

Parece que no debería ser necesario recordar ese consejo. Pero la ignorancia, la ambición, el egoísmo, la pereza, la debilidad y todas las pasiones humanas tienden a provocar que se pierda de vital el interés general a favor del interés individual y ha de mantenerse una lucha perpetua contra ellas. Dos intereses de orden diferente, pero que reclaman igual respeto, se enfrentan el uno al otro y hay que hallar los medios para reconciliarlos. Eso representa una de las grandes dificultades de la administración. Los medios para llevarlos a cabo son:

1. Firmeza y buen ejemplo por parte de los superiores
2. Convenios han justos como sea posible
3. Supervisión constante.

## **REMUNERACIÓN DEL PERSONAL**

La remuneración del personal es el precio de los servicios rendidos. Debe ser justa y, hasta donde sea posible, proporcionar satisfacción tanto al personal como a la firma (empleado y patrón). La cuantía de la remuneración depende, en primer lugar, de circunstancias independientes de la voluntad del patrón y del mérito del empleado, es decir, del costo de la vida, de la abundancia o escasez de personal, de las condiciones generales del negocio, de la posición económica del mismo; y después, depende del valor del empleado y del modo de pago adoptado; la apreciación de los factores que dependen de la voluntad del patrón y del valor de los empleados, exige un conocimiento justo del negocio, discernimiento e imparcialidad.

Después, en relación con la selección del personal trataremos con la transacción del valor de los empleados; aquí, sólo entra en consideración la forma de pago como factor operante sobre la remuneración.

## **CENTRALIZACIÓN**

Como la división del trabajo, la centralización pertenece al orden neutral; ésta, gira sobre el hecho de que en todo organismo, animal o social, las sensaciones convengan hacia el cerebro o parte directiva, y desde éstos se expiden órdenes que ponen en movimiento a todas las piezas del organismo. La centralización no es un sistema de administración bueno o malo en sí mismo, susceptible de adoptarse o descartarse a capricho de los administradores o de las circunstancias; está siempre presente en mayor o menor grado. El asunto de la centralización o descentralización es una sencilla cuestión de proporción, es cosa de encontrar el grado óptimo para la firma en particular.

Si la calidad moral del gerente, su fuerza, su inteligencia, su experiencia y rapidez de pensamiento le permiten tener un amplio radio de actividades, estará en condiciones de llevar muy lejos la centralización y reducir a sus segundos en el mando, a simples agentes ejecutivos.

## **ESCALA EN CADENA**

La escala en cadena es la serie de superiores que va desde la autoridad máxima hasta las clases más bajas. La línea de autoridad es la ruta que siguen, vía cada eslabón de la cadena, todas las comunicaciones que parten o van hacia la autoridad superior. Esta senda es impuesta tanto por la necesidad de alguna transmisión como por el principio de unidad de mando, pero no siempre es la más rápida.

Hay muchas actividades cuyo éxito gira sobre la ejecución rápida, y de aquí que haya que adaptar el respeto a la línea de autoridad con la necesidad de acción rápida.

## ORDEN

En el caso de las cosas materiales, la fórmula es conocida: “Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. Para el orden humano la fórmula es la misma: “Un lugar para cada uno y cada uno en su lugar”.

El objeto del orden tiene que ser evitar la pérdida de material y para realizar este objetivo totalmente, no sólo tienen que estar las cosas en su lugar adecuadamente dispuestas, sino que también el lugar tiene que haber sido elegido para facilitar en todo lo posible todas las actividades. Si esta última condición no tiene lugar, simplemente existe una apariencia de orden. Y la apariencia de orden puede encubrir un desorden real. Para que prevalezca el orden social tiene que haber un lugar destinado a cada empleado y cada empleado tiene que estar en su lugar fijado. El orden perfecto requiere, además, que el lugar sea adecuado para el empleado y éste para aquél, el orden social presupone la ejecución con éxito de las dos actividades administrativas más difíciles: la buena organización y la buena selección.

El orden social exige conocimiento preciso de las necesidades humanas y de los recursos de la empresa y un equilibrio constante entre ambos. Este equilibrio es de lo más difícil de establecer y mantener y todavía más difícil cuando más grande sea la empresa, y cuando se ha trastornado el equilibrio y los intereses individuales originan el descuido o sacrificio del interés social, cuando la ambición, el nepotismo, el favoritismo o simplemente la ignorancia han multiplicado posiciones sin razón justificada o se han llenado con empleados incompetentes, se necesitan mucho talento y fuerza de voluntad y más persistencia que la que presupone la actual inestabilidad de los nombramientos ministeriales, con objeto de barrer los abusos y restaurar el orden.

## **EQUIDAD**

Justicia es poner en ejecución reglas ya establecidas, pero las reglas no pueden prever todo, necesitan ser interpretadas o suplementada su inadecuación. Para impulsar al personal a realizar sus obligaciones con toda la dedicación y lealtad e que es capaz, hay que tratarle con benevolencia, y la equidad es el resultado de la combinación de la benevolencia y la justicia. La equidad no excluye ni la energía ni la severidad y su aplicación requiere de mucho buen sentido, experiencia y bondad.

Los deseos de equidad y de igualdad de trato son aspiraciones que hay que tomar en cuenta al tratar con los empleados. Con objeto de satisfacer estas necesidades en todo lo posible, sin descuidar ningún principio o perder de vista el interés general, la cabeza del negocio tiene que hacer acopio de sus facultades más elevadas. Debe esforzarse en inculcar un sentido de equidad en todos los niveles completos de la escala en cadena.

## **ESTABILIDAD EN LA PERMANENCIA DEL PERSONAL**

Se necesita tiempo para que un empleado se acostumbre al nuevo trabajo y tenga éxito en hacerlo bien, siempre suponiendo que posea las habilidades requeridas, el personal administrativo de las firmas prosperas es estable y el de las que no tienen éxito, inestable. La inestabilidad de permanencia, es, al mismo tiempo, causa y efecto del funcionamiento defectuoso. Normalmente, el aprendizaje de un administrador superior es materia costosa. Sin embargo, los cambios de personal son inevitables; la edad, la enfermedad, la jubilación, la muerte, perturban la composición humana de la empresa. Como todos los demás principios, por la estabilidad de permanencia del personal es también una cuestión de proporción.

## INICIATIVA

Decidir un plan y asegurar su éxito es una de las satisfacciones mayores que puede experimentar un hombre inteligente. Es también uno de los estimulantes más poderosos del esfuerzo humano. Esta fuerza de decidir y ejecutar es lo que se llama iniciativa, y la libertad de proponer y de ejecutar pertenece , cada una a su manera, a la iniciativa, el celo y la energía por parte de los empleados. La iniciativa de todos, sumada a la del administrador, ha suplementado si fuera necesario representa un enorme manantial de fortaleza para el negocio. Esto es evidente en especial en los tiempos difíciles; de aquí que sea esencial impulsar y desarrollar al máximo esta capacidad.

Se requieren mucha discreción y alguna integridad para inspirar y mantener la iniciativa de todos, dentro de los límites impuestos por el respeto a la autoridad y a la disciplina. El administrador tiene que ser capaz de sacrificar algo de su vanidad personal para conceder esta clase de satisfacción a lo subordinados. Aunque igual que en otras cosas, un administrador capaz de permitir el ejercicio de la iniciativa por parte de los subordinados es infinitamente superior al que no puede hacerlo.

## ESPÍRITU DE GRUPO

“La unión hace la fuerza”, Los directores de negocios harían bien en reflexionar sobre este proverbio. La armonía, la unión entre el personal de una empresa, significa una gran fortaleza en esa firma. Debe, pues, hacerse un esfuerzo para establecerla. Entre los incontables métodos en uso, escogeré especialmente un principio que hay que observar y dos trampas que hay que evitar. El principio a observar es la unidad de mando; los peligros a evitar son: a) una interpretación errónea del lema “Divide y vencerás” y b) el abuso de las comunicaciones escritas.

a) No hay que dividir al personal. Dividir las fuerzas enemigas para debilitarlas es inteligente, pero dividir nuestro equipo propio es un grave error contra el negocio. Sea que este error provenga de una capacidad administrativa inadecuada o de la comprensión imperfecta de las cosas, o del egoísmo que sacrifica el interés general.

La fundamentación teórica tiene su base en aquellas sendas teóricas que soportan el problema de investigación.

Con el fin de tener un fundamento teórico en la problemática la administración escolar a través de la comunicación, mencionan los principios básicos de dichas teorías que ayudan a tener un soporte básico en la investigación.

La fundamentación teórica tiene su base en aquellas sendas teorías que soportan el problema de investigación planteado. Dichas teorías sirven como fundamento en las bases teórico metodológicas que ayudaran a tener una base sólida en la problemática planteada.

## **RECURSOS**

Los recursos son aquellos medios que se utilizan para llevar a cabo toda investigación.

Los recursos materiales, humanos, técnicos, financieros que se utilizarán en el presente proyecto de investigación serán sufragados por el investigador.

## **COMENTARIO FINAL**

Se elaboraran las conclusiones, sugerencias y recomendaciones que resulten pertinentes.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- AZUARA PÉREZ LEANDRO.  
SOCIOLOGÍA  
Editorial Porrúa  
México , 1978.
  
- FAYOL, HENRY  
PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN  
Capítulo IV  
Páginas 19-42  
Londres, 1949.
  
- HARWOOD F. MERRILL  
CLÁSICOS EN LA ADMINISTRACIÓN  
Editorial Limusa  
México, 1982.
  
- HENRY, SISK  
ADMINISTRACIÓN Y SUGERENCIAS  
Editorial South Western  
San Juan, 1978.
  
- KAST Y ROSENZWEIG  
ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES  
Editorial Mc. Graw – Hill  
México, 1980.
  
- LOPEZ CANO JOSE LUIS  
METODO DE HIPÓTESIS CIENTÍFICOS  
Editorial Trillas  
México, D.F.

- SÁNCHEZ BLAS JOAQUIN  
MONOGRAFÍA MUNICIPAL  
Edita Gobierno del Estado de México.  
Ixtlahuaca, Estado de México 1981-1987.
  
- SCHERMERHOR, JR. JOHN R.  
ADMINISTRACION  
Editorial Limusa Wiley
  
- STONER JAMES A. F.  
ADMINISTRACION  
Editorial Pearson Educación.  
México, 1996.
  
- TERRY GEORGE R.  
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION  
Editorial Continental.  
México, D.F.
  
- ZAVALA AGUILAR ROBERTO  
SOBRE TEORIAS Y METODOS DEL CONOCIMIENTO  
Aportaciones Pedagógicas  
México, 1998