

BB/202

3
27



UNIVERSIDAD ANAHUAC
VINCE IN BONO MALUM

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
Con estudios Incorporados a la Universidad Nacional Autónoma de México

**EL LIDERAZGO EN LA
ADMINISTRACION DE LAS EMPRESAS
EN LA INDUSTRIA EDITORIAL**

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A

MA. ALICIA BELLO ROCH
DIRECTOR DEL SEMINARIO: LIC. HUGO AVEYTUA

MEXICO

**... IS CON
FALLA DE ORIGEN**

1988



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

PROLOGO		1
INTRODUCCION		3
CAPITULO I	PLANEACION DE LA INVESTIGACION	5
1.1	OBJETIVOS	6
	1.1.1 Generales	6
	1.1.2 Especificos	6
1.2	PLANTEO DEL PROBLEMA	6
1.3	DISEÑO DE LA HIPOTESIS	6
	1.3.1 Identificación de variables	6
1.4	DISEÑO DE LA PRUEBA	7
	1.4.1 Investigación Documental	7
	1.4.2 Investigación de Campo	7
	1.4.2.1 Delimitación del Universo	7
	1.4.2.2 Cálculo de la Muestra	8
	1.4.2.3 Instrumento de Prueba	9
	1.4.2.4 Justificación del Cuestionario	13
	1.4.2.5 Aplicación del Cuestionario	14
	1.4.2.6 Tabulación	14
	1.4.2.7 Limitaciones en la aplicación del Cuestionario	14
CAPITULO II	ADMINISTRACION Y DIRECCION	15
2.1	DESARROLLO DE LA ADMINISTRACION	16
	2.1.1 Federico W. Taylor	16
	2.1.2 Henri Fayol	18
	2.1.3 Enfoque en las relaciones Humanas	20
	2.1.4 Definición de Administración	27
2.2	EL PROCESO ADMINISTRATIVO	28
2.3	PLANEACION	28
	2.3.1 Definición	28
2.4	LA ORGANIZACION	29
	2.4.1 Definición	29

2.5	LA INTEGRACION	30
	2.5.1 Definición	31
2.6	LA DIRECCION	31
	2.6.1 Concepto	31
	2.6.2 Zonas de mando	32
	2.6.3 Elementos de la Dirección	33
	2.6.4 Formas y reglas de mando	34
2.7	EL CONTROL	35
	2.7.2 Concepto	35
CAPITULO III	EL LIDERAZGO	36
3.1	EL ANALISIS DEL LIDERAZGO	37
	3.1.1 El liderazgo y su definición	37
	3.1.2 El problema del liderazgo	40
	3.1.3 El liderazgo como aspecto de la organización	41
	3.1.4 Factores personales asociados con el liderazgo	42
	3.1.5 El liderazgo y las situaciones sociales	44
	3.1.6 Los principios y los rasgos del liderazgo	46
3.2	CLASIFICACION DEL LIDERAZGO	49
CAPITULO IV	COMUNICACION	54
4.1	COMUNICACIONES FORMALES	55
4.2	COMUNICACIONES INTERPERSONALES	56
4.3	MEJORAMIENTO DE LAS COMUNICACIONES	59
4.4	LA MOTIVACION	62
4.5	LAS BASES DE LA MOTIVACION	63
4.6	MOTIVACION EN LA INDUSTRIA	64
4.7	SUPERVISION	65
4.8	ADIENTRAMIENTO EN RELACIONES HUMANAS	67

CAPITULO V	LAS EDITORIALES DE LIBROS EN MEXICO	69
5.1	DEFINICION DE EDITORIAL	70
5.2	COMO NACE UN LIBRO	70
5.3	CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LAS EDITORIALES	73
CAPITULO VI	INVESTIGACION DE CAMPO	76
6.1	RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO	77
6.2	ANALISIS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO	78
COMPARACION DE OBJETIVOS E HIPOTESIS CON RESULTADOS		101
CONCLUSIONES		103
RECOMENDACIONES		106
BIBLIOGRAFIA		108

PROLOGO

PROLOGO

México es un país relativamente joven, un país con muchos problemas, pero a la vez posee grandes atributos. Uno de los problemas clave de éste país es el nivel cultural de su población. Esto hace pensar en la importancia que la Industria Editorial tiene como instrumento canalizador y difusor de la cultura en todos los ámbitos del conocimiento.

En un país donde el analfabetismo es *importante* merece atención el analizar a la industria que está en posibilidades de resolver tal situación. Este trabajo no pretende estudiar el funcionamiento de dicha industria, ni la forma en que la información cultural debe manejarse.

Como importante que resulta ser esta industria, es el interés de éste trabajo - el analizar el carácter del líder que los funcionarios y ejecutivos de esta industria poseen en el ámbito de su trabajo y en relación a los individuos que los rodean.

Caba hacer notar que en la medida en que los dirigentes de esta industria - sean auténticos líderes, en esa medida la función que las casas editoriales tienen con respecto a la sociedad, redundará en una mayor difusión de la cultura a todos los niveles sociales; y principalmente a los más necesitados.

Por lo que resulta importante el analizar las características y el tipo de - liderazgo que se da en esta industria tan importante para el país.

Por éste conducto deseo hacer patente mi profundo agradecimiento a mis maestros, al Lic. Hugo Aveytua, a la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, a la Editorial Trillas, a la Editorial Salvat y a todas las personas que directamente o indirectamente colaboraron a la realización de este estudio.

INTRODUCCION

INTRODUCCION

El objetivo primordial del presente seminario de investigación, es analizar el liderazgo en la administración de empresas, enfocado a la industria editorial, en sus alcances y características.

Para el efecto se ha estructurado este trabajo de la siguiente manera:

Capítulo I.- Se hace el planteamiento del problema, objetivos e hipótesis, así como los pasos a seguir para realizar la investigación.

Capítulo II.- Habla de el desarrollo de la administración, el proceso administrativo que consiste en la planeación, organización, integración, dirección y control; tratando más profundamente la dirección, ya que el liderazgo es uno de los elementos de esta misma.

Capítulo III.- Se analiza el liderazgo, mencionando su problemática. Se trata a este mismo como aspecto de la organización, los factores personales asociados con él; las situaciones sociales, los principios y los rasgos del liderazgo, así como la clasificación de éste.

Capítulo IV.- En éste capítulo se menciona lo que es la comunicación y se ve también las comunicaciones formales e informales así como el mejoramiento de estas. Habla también de la motivación y sus bases. Y por último la supervisión y adiestramiento en las relaciones humanas.

Capítulo V.- Trata de las editoriales en México, en que consiste una editorial, los pasos a seguir para hacer un libro, lo que es un libro y del adiestramiento y capacitación dentro de éstas.

Capítulo VI.- Investigación de campo. Se estructuró un cuestionario incluyendo todos los elementos necesarios para obtener la información deseada. Dicho cuestionario fué aplicado a diversas industrias editoriales con el fin de cubrir una muestra real del universo. La información obtenida a través de la aplicación de cuestionarios, es analizada y tabulada para comparar los objetivos e hipótesis, y medir los alcances reales de los resultados de la investigación desarrollada y tener bases para la formulación de las conclusiones.

CAPITULO I
PLANEACION DE LA INVESTIGACION

CAPITULO I: PLANEACION DE LA INVESTIGACION

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Generales

Poder demostrar la importancia del liderazgo en la administración de empresas.

1.1.2 Especificos

Conocer la importancia de la industria editorial.

Poder determinar como debe ser un líder al relacionarse con sus subordinados, democrático, autocrático; o en término medio.

Mostrar que el que colabora con sus subordinados en vez de ejercer el poder que tiene sobre de ellos, logrará una mayor productividad y un ambiente más sano.

Mostrar que el conocimiento de metas, métodos y prioridades encamina a enriquecer al líder.

1.2 PLANTEO DEL PROBLEMA

A medida que el administrador de empresas aplique eficientemente el estilo de liderazgo de acuerdo a la situación relevante, logrará mejores resultados, en las empresas editoriales en el área metropolitana de la Ciudad de México en el año de 1983.

1.3 DISEÑO DE LA HIPOTESIS

A medida que el administrador de empresas aplique eficientemente el estilo de liderazgo de acuerdo a la situación relevante, sí se podrán lograr mejores resultados ya que se puede tener mejor integración de los recursos humanos.

1.3.1 Identificación de Variables

Variable dependiente.- Sí se podrán lograr mejores resultados ya que se puede tener mejor integración de los recursos humanos.

Variable Independiente.- A medida que el administrador de empresas aplique eficientemente el estilo del liderazgo de acuerdo a la situación relevante.

1.4 DISEÑO DE LA PRUEBA

Para el diseño de la prueba es necesario contar con una investigación documental y con una investigación de campo con la cual se pretende comprobar la hipótesis.

1.4.1 Investigación Documental

Por medio de ésta, se podrá comprobar la hipótesis, tratando los temas de la administración y dirección, liderazgo en general y lo que es una industria editorial, obteniendo así los fundamentos necesarios para dicha comprobación.

Para ésto se irá a bibliotecas tanto públicas, universitarias y privadas, al igual que a la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.

1.4.2 Investigación de Campo

Se elaborará un cuestionario con 22 preguntas para ayudar a complementar la comprobación de la hipótesis. La cantidad de cuestionarios a realizar será determinado por la muestra.

1.4.2.1 Delimitación del Universo

El universo estará definido por todas las empresas editoriales que se encuentran en el Distrito Federal y Área Metropolitana y que están inscritas a la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana; por lo tanto haciénden aproximadamente a 450.

Cabe señalar que aproximadamente el 80% de estas empresas editoriales, funcionan con un promedio de 4 a 8 empleados, por lo que en una empresa de este tamaño es prácticamente imposible diferenciar entre liderazgo y autoridad.

De las 90 editoriales restantes solamente 13 cuentan con 300 o más empleados, cantidad que se juzga ya razonable para poder recabar de los empleados información suficiente para poder determinar si existe o no liderazgo en los ejecutivos de esas empresas.

Estas 13 editoriales son:

- Selecciones
- Editorial Trillas
- Nueva Editorial Interamericana
- Editorial Porrúa
- Fondo de Cultura Económica
- Editorial Limusa
- Libros Mc. Graw-Hill
- Editorial Salvat
- Editorial Herrero
- Editorial Diana
- Editorial W. M. Jaken
- Editorial Grijalvo
- Prentice Hall Hispanoamericana

1.4.2.2 Cálculo de la Muestra

La muestra abarcará a 4550 empleados en total, cifra que se obtuvo calculando un promedio de 350 empleados por editorial y son 13 editoriales, las de nuestro universo.

Para determinar el tamaño de la muestra se empleó la siguiente fórmula obtenida del Centro de Investigación de la Escuela de Contaduría y Administración de la Universidad Anáhuac:

$$h = \frac{N \cdot P \cdot (1-P)}{(N-1) \left(\frac{E}{Z}\right)^2 + P(1-P)}$$

En donde:

h = Muestra

N = Universo (4550)

P = Probabilidad de que la población posea la característica dada (P = 0.5)

E = Error aceptable de la muestra (10% = 0.10)

Z = Nivel de confianza (90% = 1.645)

Por lo tanto:

$$h = \frac{1137.5}{17.0603} = 66.67$$

Estas 66 personas serán elegidas al azar, la única limitante es el que estén trabajando en cualquiera de las 13 Editoriales mencionadas anteriormente.

1.4.2.3 Instrumento de Prueba

Se realizará un cuestionario de 22 preguntas, el cual es presentado a continuación.

- c) No le hace caso ()
- d) Otra ()

6.- Su superior colabora con Ud. cuando hay necesidad?

sí () no ()

7.- Considera Ud. que si su superior se involucra más con sus subordinados se puede lograr una mayor integración?

sí () no ()

Si existe mayor integración se pueden lograr mejores resultados

sí () no ()

porqué _____

8.- Considera Ud. que las editoriales en México han crecido por la capacidad de liderazgo de sus administradores?

sí () no ()

9.- Para Ud. cual es la importancia de la industria editorial en México?

10.- Considera Ud. que la industria editorial en México debiera ser de las industrias líderes en el país, o le es indiferente?

sí () no ()

porqué _____

11.- Tiene Ud. interés y se siente motivado por lo que hace diariamente en el trabajo?

sí () no ()

porqué _____

12.- El trabajo que realiza su jefe inmediato lo considera Ud. de mayor valor en comparación con los demás jefes del mismo nivel jerárquico?

sí () no ()

porqué _____

13.- Siente Ud. que su jefe le ayuda o facilita las cosas para que alcance sus objetivos personales?

sí () no ()

porqué _____

14.- Su jefe le ayuda o le ha ayudado a que tenga mayor interés por su trabajo y mayor cooperación de Ud.?

sí () no ()

porqué _____

- 15.- Su jefe examina los problemas con Ud. para tomar en cuenta sus puntos de vista y necesidades, aunque el tiene la última palabra de decisión?
sí () no ()
porqué _____
- 16.- Su jefe inmediato tiene carrera profesional?
sí () no ()
- 17.- Creé que su jefe utiliza su poder como vínculo para transformar los intereses individuales en actividades que influyan sobre los demás?
sí () no ()
- 18.- Tiene Ud. respeto y a la vez simpatía por su jefe?
sí () no ()
porqué _____
- 19.- Se siente aceptado por sus compañeros de trabajo aunque sea más rápido — que ellos o más lento que ellos en el desempeño de su trabajo?
sí () no ()
porqué _____
- 20.- Existen grupos informales en la empresa donde Ud. trabaja?
sí () no ()
- 21.- Conoce Ud. las metas y objetivos de el departamento al que pertenece?
sí () no ()
porqué _____
- 22.- Cuándo se siente Ud. más motivado?
() Cuando tiene aumento de sueldo
() Cuando tiene ascenso de puesto
() Cuando le mejoran las condiciones laborales
() Otras

1.4.2.4 Justificación del Cuestionario

- 13 -

Número de pregunta

1	Objetivo General
2	Objetivo General
	Hipótesis
3	Objetivo General
4	Objetivo Específico #2
5	Objetivo Específico #3
6	Objetivo Específico #3
7	Objetivo Específico #3
8	Objetivo Específico #1
9	Objetivo Específico #1
10	Objetivo Específico #1
11	Objetivo Específico #4
12	Objetivo Específico #2
13	Objetivo Específico #2
14	Objetivo Específico #2
15	Objetivo Específico #2
16	Objetivo General
17	Objetivo Específico #2
18	Objetivo Específico #2
19	Objetivo Específico #3
20	Objetivo Específico #4
21	Objetivo Específico #4
22	Objetivo Específico #3

1.4.2.5 Aplicación del Cuestionario

Para la aplicación del cuestionario se acordaron citas telefónicas con los directores de las editoriales seleccionadas, y de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, para de esta forma tener la seguridad de que colaborarían con la investigación. Conociendo así los puntos de vista de las personas entrevistadas.

1.4.2.6 Tabulación

Después de la aplicación de los cuestionarios se procedió a la elaboración de la tabulación de los resultados obtenidos en los cuestionarios.

1.4.2.7 Limitaciones en la aplicación del Cuestionario

Debido a que las preguntas son personales e implicaban en cierta forma compromiso para con sus jefes, (por más que se les aseguró que eran confidenciales) se notó cierta renuencia en la contestación de las mismas, por lo cual algunas no son del todo ciertas.

CAPITULO II
ADMINISTRACION Y DIRECCION

CAPITULO II: ADMINISTRACION Y DIRECCION

2.1 Desarrollo de la Administración

Con el tiempo, el concepto de la administración ha ido cambiando, y es muy importante que se tenga una idea bien clara de lo que se entiende por administración.

En este trabajo se habla de una administración humana, o mejor aún de una administración social, pues así quedará automáticamente fuera del radio de acción todos los problemas y cuestiones de la administración antigua, cargada tradicionalmente de implicaciones económicas, y de fines o propósitos utilitarios. Esta administración es importante y necesaria pero no es la que se tratará.

Se habla de la administración en sentido humano y social que tiene como contenido propio (como objeto material de estudio) la dirección de los grupos humanos. No de ciertos o de determinados grupos, sino de todos. La actividad consiguiente en encausar a varias personas hacia ciertos objetivos o metas da lugar a la intervención administrativa. Por lo consiguiente, administrar quiere decir dirigir; pero dirigir en sentido social. Los sujetos de la administración son los dirigentes, independientemente de la magnitud, clase o tipo del grupo que dirijan.

2.1.1 Federico W. Taylor

Taylor inició la corriente humanista en la administración. Con una extrema ligereza se pretende fundar tal opinión en el hecho simple de haber considerado Taylor al trabajo de los obreros como el centro de sus investigaciones. Lamentablemente se comete así una terrible equivocación.

Taylor luchó contra los sistemas administrativos que prevalecían en el ambiente industrial norteamericano a principios del siglo. Taylor los consideró como empíricos e ineficientes. En ellos la iniciativa estaba en manos del trabajador. Por tradición principalmente, el obrero guardaba con gran celo sus conocimientos sobre el trabajo que sus antecesores le habían enseñado. Su experiencia, su ingenio, su voluntad se sumaban al saber hacer las cosas, y formaban el patrimonio que el trabajador ponía en juego frente al emperador y sus representantes. Esto es lo que Taylor llamaba la iniciativa de la parte obrera.

Los propósitos de Taylor consistían en cambiar este estado de cosas. Le parecía que la administración estaba en cierto modo supeditada a los trabajadores - porque si estos no ponían de su parte lo que sabían y si tampoco querían el trabajo no se realizaba.

Taylor se quejaba con gran resentimiento de que los jefes tuviesen que conquistar a los obreros, ganarse su voluntad, obtener su cooperación.

"Los principios básicos que Taylor propuso como fundamentales en el enfoque científico para la administración pueden ser resumidos como sigue:

- a) Reemplazar las reglas y convencionalismos empíricos por la ciencia (conocimiento organizado).
- b) Obtener armonía en la acción de grupo, en lugar de discordia.
- c) Lograr la cooperación de los seres humanos, en lugar de un individualismo caótico.
- d) Trabajar con la mira de lograr una producción máxima, en vez de una producción restringida.
- e) Desarrollar a todos los trabajadores al máximo posible, de modo que la más alta prosperidad tanto de ellos como de su compañía pueda ser alcanzada". (1)

"A raíz de estos principios Taylor propone nueve mecanismos Administrativos que son:

1. Estudio de tiempos
2. Supervisión funcional o dividida
3. Establecimiento de departamento de planificación
4. El principio de excepción
5. Tarjetas de instrucción
6. Bonificación por tarea exitosa
7. Estandarización
8. Sistema de rutau
9. Sistema de costos" (2)

Mediante estos nueve mecanismos Taylor refleja que era una persona que le -- preocupaba grandemente la producción, y descuido el factor humano grandemente. Con la cual se puede llegar a descuidar la creatividad, la iniciativa, los concimientos y las experiencias de las personas.

(1) Koontz, O'Donnell. Curso de Administración Moderna. pág. 39

(2) Apuntes del Lic. Alfredo Galvez Aguilar en la materia de Introducción a la Administración.

2.1.2 Henri Fayol

Fayol da a la administración muy importantes aportaciones que se dividen en seis, y son:

1. Universalidad
2. Enseñanza
3. Proceso Administrativo
4. Principios Generales
5. Areas Funcionales
6. Perfil de habilidades". (3)

El proceso Administrativo.- Crea un primer proceso administrativo, entendiendo por proceso todo circulo sin fin con varias unidades.

"Su proceso consiste en:

- a) Preveer
- b) Organizar
- c) Mandar
- d) Coordinar
- e) Controlar" (4)

Preveer.- Significa hacer un pronóstico del futuro para poder planear. Esto se puede lograr con; investigación del mercado; medios estadísticos e investigaciones; planear las finanzas; preparar al personal (capacitarlo), etc.

Organizar.- Con esto se refiere a que: es necesario una estructura jerárquica; a definir lo que tiene que hacer cada una de las personas o sea su actividad específica; a que haya responsables de los diferentes departamentos para que se divida el trabajo y se pueda llevar a cabo todo lo establecido con antoridad (objetivos); y a tener un lugar de trabajo para poder ejecutar dicho trabajo.

Mandar.- O sea dirigir al personal. Se realizan estudios, se prevee el campo de acción, se da la forma a la organización y es entonces cuando se requiere la voz de mando para ponerla en marcha. Esto se refiere a la selección y capacitación del recurso humano y a la implementación de recursos financieros.

Coordinar.- Es ligar, unir, aminizar todos los actos y esfuerzos, evitar que estos se dupliquen para ahorrar tiempo y dinero.

(3) Ob. cit.

(4) Laris Cavillas, Fco. Javier. Administración Integral. pág. 21

Controlar.- Es vigilar que se cumplan las órdenes expedidas y las reglas establecidas. O sea verificar que lo planeado sea igual al resultado.

A diferencia de Taylor, Fayol demostró su gran preocupación por el factor humano.

Henri Fayol, un ingeniero y geólogo francés, fue el primero que estableció una serie de principios gerenciales que proveen guías para una exitosa coordinación gerencial. Concurriendo con los estudios de la administración de Taylor, a través de un detallado análisis del trabajador individual, Taylor, gerente de una gran compañía minera y metalúrgica francesa, analizó los problemas de la alta gerencia. Creyó modestamente, que su éxito no se debía a características personales a alguna de liderato, sino que era el resultado de aplicar un conjunto de principios generales de administración que podían ser aislados y enseñados a otros. Fayol enuncia los siguientes catorce principios de gerencia:

- a) División del trabajo.- Se pueden obtener resultados mayores y mejores con el mismo esfuerzo si se especializa al obrero.
- b) Autoridad y responsabilidad.- Durante la operación es necesaria la dirección de alguien, pero para la dirección es necesaria la autoridad, que esta es el derecho de mandar y el hacerse obedecer. La ley de la autoridad y responsabilidad es: a tanta autoridad tanta responsabilidad. Se habla también de una escala, en la cual a mayor jerarquía mayor autoridad y responsabilidad, y a menor jerarquía menor autoridad y responsabilidad.
- c) Disciplina.- Que consiste en normar la conducta de las personas dentro de las labores de trabajo o sea visualizar el orden de los obreros. Para lograr la disciplina en la empresa es necesario fijar normas dentro de esta.
- d) Unidad de mando.- Esto es que una persona dentro de la empresa no debe tener más de un jefe.
- e) Unidad de dirección.- Deben unirse todas a aquellas actividades similares bajo un sólo jefe y bajo un sólo programa.
- f) Subordinación del interés personal al interés general.
- g) Remuneración al personal.- A trabajo igual salario igual y debe ser equitativo hacia las actividades y hacia la responsabilidad para así lograr la máxima satisfacción a los empleados y empleadores.
- h) Centralización y descentralización. Debe de dispersarse la autoridad en la empresa, para que de el mejor rendimiento.

- i) Línea de autoridad.- Jerarquía de puestos.
- j) Ordenes.- Dentro de la empresa debe haber un ordenamiento tal que se consiga cualquier cosa en cualquier momento; esto es "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar"..
- k) Equidad.- La deben tener los jefes para poder ser justos y enérgicos con sus empleados.
- l) Estabilidad del personal.- Encuentra Fayol en la inestabilidad del personal, causa y efecto de mala administración.
- m) Iniciativa.- Este es un punto primordial ya que sin ésta la empresa estaría estática. Entre más iniciativa, más evolución para la empresa y más oportunidad pero debe ser controlada.
- n) Unión del personal.- La unión hace la fuerza. Este principio es una extensión del principio de la unidad de mando. Hace ver la necesidad o conveniencia del trabajo de grupo y la importancia de establecer comunicaciones adecuadas para obtenerla.

Cinco (subordinación del interés individual al interés general, equidad, estabilidad en la permanencia del personal, iniciativa y unión del personal) de los catorce principios de Fayol tienen que ver primordialmente con el mejoramiento de las relaciones humanas, uno enfatiza la eficiencia productiva y los ocho restantes están dirigidos hacia la administración de la organización.

2.1.3 Énfasis en las relaciones humanas

Se verá brevemente los trabajos de algunos exponentes de la escuela de relaciones humanas.

ROBER OWEN

Roberto Owen hizo importantes observaciones en relación con los factores que influenciaban la productividad del personal en sus plantas de producción. Se refirió a sus trabajadores como "máquinas vitales", y al describir como debían ser considerados y tratados, comparó la importancia y naturaleza de las "máquinas vitales" con las "máquinas inanimadas" de la fábrica. Su posición fue expuesta sumariamente en "Una Disertación: a los superintendentes de fábricas y a todos aquellos individuos en general que, al dar empleo a una población, pueden fácilmente adoptar los medios de formar los sentimientos y los modales de tal población". Esta exposición se publicó en 1813, y en cierta forma fue un pre-

sagio de las conclusiones de los famosos estudios Hawthorne de Elton Mayo que no fueron realizados sino hasta más de un siglo más tarde.

Owen afirmó que era un hecho generalmente aceptado el que todo equipo mecánico mantenido en buen estado se pagaba aní mismo, en exceso del costo inicial por su mayor productividad y más larga vida útil. Razonando por analogía, Owen concluyó que si ello era cierto para las "máquinas inanimadas" debía ser también cierto para las "máquinas vitales". Aplicó esta conclusión a sus propias plantas manufactureras en New Lanard, Escocia, y, como resultado de ello, es decir, en base a atender adecuadamente a su personal, proclamó que estaba recibiendo un 50% de beneficios sobre el dinero gastado en ello.

ELTON MAYO

Realizó experimentos en 1920 sobre la relación de las condiciones de trabajo y la productividad. En su primer experimento lo que hizo fué eliminar los incentivos que tenían los trabajadores tales como incentivos monetarios en su mayoría. Escoge 50 personas para su experimento, los cuales al sentirse escogidos aumentarán su interés al trabajo, pues estaban motivados por ser ellos los elegidos, los demás trabajadores al sentirse tomados en cuenta se sintieron igual de motivados y como consecuencia de esto hubo un aumento en la productividad.

En su segundo experimento hace una encuesta a los trabajadores. Da el código para hacer entrevistas:

- a) Hay que escuchar a los entrevistados
- b) Se tiene como objetivo la obtención de la información
- c) Dicta las herramientas más útiles para el entrevistador, que son:
 - Hacer que se relaje el entrevistado
 - No crear una discusión con el entrevistado
 - Poner la máxima atención a todas sus reacciones
 - Tener un tiempo medio para lograr obtener información
 - Hacer saber al entrevistado que lo que se diga es confidencial

Como conclusión de este segundo experimento, Mayo determina que los empleados tienen rencor hacia sus superiores por falta de interés de éstos hacia ellos; falta de comunicación entre los trabajadores y los supervisores; y que el trabajador no está en condiciones de detectar las causas de sus descontentos por sí solos.

En su tercer experimento observó variaciones de productividad encontrando como causas: que el grupo es un nivelador de trabajo, esto es que si un trabajador trabaja mucho, ó muy poco, es despreciado por los demás del grupo o sea que

no pueden aceptar extremos; segundo que lo económico no es el principal motivador y por último que existen grupos formales e informales dentro de la organización.

Roberto Owen invitó a sus contemporáneos a preocuparse por el bienestar social de sus empleados, tanto en la comunidad como en el trabajo. Al hacerlo, reconoció implícitamente que el ser humano es esencialmente un ser social. Estableció también que si las necesidades personales y sociales de los empleados eran atendidas debidamente, el costo económico de tal atención sería devuelto con creces por los propios efectos de la misma. En prueba de ello, proclamó que él estaba recibiendo ya un retorno de un 50 por ciento en exceso del dinero así invertido, y que esperaba llegar pronto al 100 por ciento.

Cuando Mayo llegó a la fábrica textil en Filadelfia, los trabajadores no se estaban comportando como las creaturas económicas que implicaba o suponía el plan de incentivos. Cuando sus necesidades personales fuerón atendidas, su condición física reconocida y corregida, y cuando fuerón tratados como seres sociales, a través de discusiones personales de sus problemas, los resultados fueron inmediatos.

Varias de las conclusiones de Owen y Mayo pueden, a esta altura, ser esbozadas. Primero, el hombre es esencialmente un ser social, no económico, y debe ser considerado como tal. Segundo, como ser social él es un miembro de un grupo; por lo tanto, es al grupo al que hay que apelar para que participe en la discusión de sus soluciones. Hay una tercera conclusión que puede extraerse del estudio de estos dos trabajos, Mayo toca este punto sólo superficialmente, mientras que Owen no lo hace en absoluto, aunque en el caso de éste último habría sido considerado inmodesto si lo hubiera hecho. En ambos casos los hombres que dirigían la compañía (eran líderes y eran percibidos como tales por los trabajadores. Ambos eran hombres que "sabían" cuando estaban en lo cierto y ambos eran sinceros en sus deseos de hacer cuanto fuera posible por el bienestar físico de sus empleados. Sin embargo, estos atributos personales no eran suficientes sin un sentimiento recíproco de sus hombres. En ambos casos, éstos profesaban fuertes sentimientos de confianza en la habilidad y sinceridad de su líder. De ello se infiere claramente que para todo programa exitoso de relaciones humanas debe contarse con un líder hábil y sincero, y que estos rasgos sean reconocidos por sus subordinados.

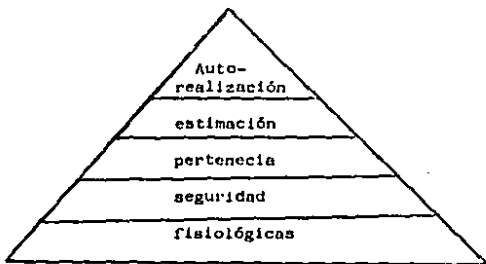
Los seguidores de Elton Mayo pertenecen a las escuelas conductista ya que, - estudian la conducta del comportamiento humano a través del estudio de las *frustraciones* del empleado. Entre sus seguidores están Maslow, Herzberg, Ma. Clee-lland y Chris Argyris.

MASLOW

Crea la pirámide de necesidades y dice "Las necesidades son motivadoras". La pirámide consta de cinco rangos de necesidades.

- 1) Fisiológicas.- Aquellas que son indispensables para la vida como son el comer, beber, vestir, la comodidad, etc.
- 2) Seguridad.- Necesidad de protección que requiera un individuo para vivir en la sociedad, hay dos tipos psicológicas (protección) y físicas (estabilidad).
- 3) Pertenencia.- Se refiere a la aceptación que debe tener el individuo ante los demás, busca pertenecer a grupos, ya que viene el reconocimiento de los demás como son el amor, el afecto y la amistad que de ahí se deriva la lealtad y la fidelidad.
- 4) Estimación.- Superación del individuo, busca lograr sus objetivos, tener reputación ante la sociedad, estatus dentro del grupo.
- 5) Autorrealización.- Necesidad de dejar algo trascendental, algo marcado del *ego* efímero que hay en el mundo, que el hombre llegue hacer conciencia de lo que es, y realizar lo que desea.

Maslow dice que hasta que se logre una se pasa a la siguiente.



HERZEBERG

Herzeberg dice que "los satisfactores son motivadores". Las personas pueden tener necesidad, pero hasta que haya un satisfactor es cuando se motivan.

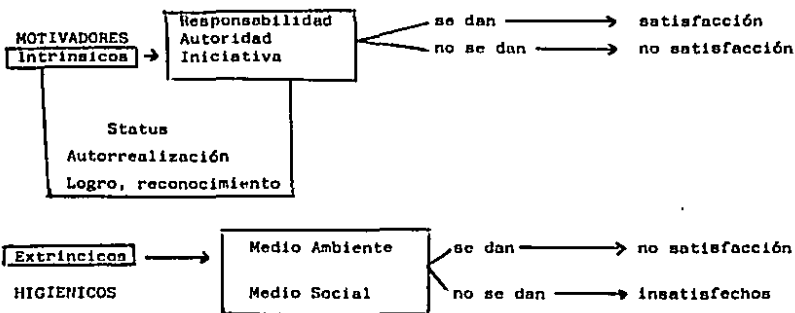
Para Herzeberg las necesidades fisiológicas, de seguridad y pertenencia son necesidades higiénicas y las de estimación y autorrealización son motivadores.

Distingue dos clases de satisfactores que son los extrínsecos, los cuales -- son el medio ambiente físico y el medio social, y los intrínsecos que son la -- responsabilidad, autoridad, iniciativa, estos son factores que logran satisfacer el estatus.

Hay tres grados de satisfacción que son:

- No satisfacción.- Cuando no hay motivación
- Satisfacción.- Cuando hay motivación
- Insatisfacción.- Cuando no existen factores ni el medio ambiente ni motivación.

Las motivaciones son personales y uno solo puede mover, no motivar; es como la autogeneración del deseo de hacer algo.



La diferencia que hay entre Herzberg y Maslow es que Maslow decía que no se puede pasar de una etapa a otra hasta que logre satisfacer la primera y Herzberg decía que se puede tener una y otra sin necesidad de haber pasado una.

Herzberg determinó que hay que saber que es lo que le interesa a cada individuo para así ponerlo en lo que más le guste ya que será más provechoso para él y también para la empresa.

CHRIS ARGYRIS Y MC. CLELLAND

Chris Argyris y Mc. Clelland basan su teoría en que la cultura influye en el hombre y en su productividad, por lo tanto cultura y educación influyen en la motivación.

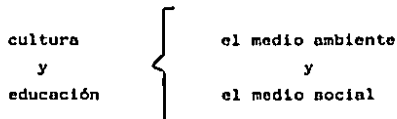
Chris Argyris decía que los aspectos que requiere la empresa son diferentes porque el hombre de occidente fué educado diferente al de oriente, el hombre de occidente es materialista y el hombre de oriente es idealista. También afirmó - que el hombre requiere cosas diferentes que las que requiere la empresa.

Chris Argyris dice que hay dos tipos de sentimientos que son:

- a) El dado.- Cualidades que se consideran tener dentro de uno, como son lo profesional, el ser culto, educado, inteligente, serio, sereno, etc., esto requiere de una evaluación y es él.
- b) Requerido.- Que en el status, sueldo, posición, prestación, etc. a éste se le valoriza de tal forma que se convierte en dinero.

La educación y la cultura se dividen a su vez en:

- a) El medio ambiente.- Que son las características físicas, y se desarrollan para la satisfacción de las necesidades.
- b) El medio social.- Que éste influye para la conformación de los sentimientos.



Argyris dice que la empresa tiene sentimientos (ente moral, sentimientos a través de las personas que la manejan), hay dos tipos de sentimientos que son:

a) Requerido.- Físico, conocimientos (que se miden) experiencias, objetivos logrados, etc. (aptitudes).

La empresa va a pedir una serie de circunstancias que las va a estipular para una actividad determinada (puestos). Esto es lo máximo para la empresa.

b) Dado.- Da una valorización en pesos. Esto es lo mínimo para la empresa.

Argyris dice que esto es un rompimiento y que los más fuertes sentimientos son los de la empresa, de ahí que se da un sentimiento emergente que es la aceptación condicionada de lo dado por la empresa y lo requerido por ella, esto como consecuencia puede traer la frustración que esto es porque la cultura y educación de los individuos les crean unos sentimientos errados hacia la empresa.

La creación de frustraciones dentro de la empresa crea unión o coacción dentro de la empresa y de ahí que nacen los grupos informales y se regresa a los sentimientos dados.

Para mejorar ésta situación recomienda Argyris que se plante la verdad de la situación de la empresa al trabajador para hacerlo razonar.

Mc. Clellan especifica tres factores de motivación que son:

1. Logro.- Esto es que la empresa debe dejar desarrollar sus objetivos. La realización es lo que permite al hombre motivarse, generar deseos de hacer algo - dando herramientas que por medio de la responsabilidad es motivante para la persona. También por medio de la educación y cultura se tiene cierto desarrollo de sus objetivos .

El factor logro cuando esta alto es motivante pero si esta bajo no es motivante.

2. Afiliación.- Es la que motiva a la clase baja; es el contacto personal (amor, cariño, afecto), este factor es importante porque la amistad para el mexicano - es sumamente importante.

Se debe de tratar de que el medio ambiente bajo su educación se disminuya - por medio de cursos, conferencias, etc.

3. Poder.- Este es el más grandioso y debe ser utilizado para el beneficio de la gente. Este poder se determina por influencia y no por fuerza, se adquiere - también por conocimiento y por las relaciones humanas.

Estos tres factores son muy importantes actualmente para el administrador, - así también como cada uno de los conceptos que han sido tratados anteriormente, ya que gracias a ellos se ha dado la pauta para la administración.

2.1.4 Definición de Administración

Appley dice: "Administrar es obtener resultados a través del esfuerzo de -- otros". (5)

Administración "es la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación a través del esfuerzo humano". (6)

Reyes Ponce "Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social"

Marshal "Administración es el estudio de los problemas, actitudes, organización, técnicas y programas de acción aplicables a la realización de un propósito".

Friets Morstein "Administración es el ordenamiento sistemático de hechos y -- el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito; es la supervisión del trabajo y material que se emplea para realizar el filtro o pueg to".

Jorge R. Terry "Administración es un proceso ejecutado para determinar y lograr objetivos mediante el uso de recursos".

"Administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y -- prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr". (7)

Como se puede observar, en las definiciones anteriores hay cuatro puntos que son mencionados en cada definición.

Estos puntos son:

- a) Propósito, fin, objetivo
- b) Proceso, sistema, ciencia
- c) Uso de recursos tanto humanos como materiales
- d) Eficiencia

Si se pretende formar una definición de administración, hay que tomar en -- cuenta estos cuatro puntos y así se formarían estas definiciones: La administraci3n es un sistema de principios cuyo objetivo es obtener el mejor uso de los -

(5) Larín Casillas, Fco. Javier. Administración Integral. pág. 21

(6) Fernández Arena, José Antonio. El proceso Administrativo. pág. 73

(7) Jiménez Castro, W. Wilburg. Introducción a la Teoría Administrativa. pág.23

recursos para obtener un nivel de eficiencia determinado; Administración es un proceso por el cual, el buen uso de los recursos trabajados o empleados eficientemente, nos ayudan a obtener nuestros propósitos.

2.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El Proceso Administrativo es la administración en marcha. Para su estudio, - comprensión y con fin pedagógico se divide en cinco etapas, todas absolutamente dinámicas pues no cabe concebir la administración ~~afuera~~ en movimiento constante.

Estas etapas son; planeación, organización, integración, dirección y control.

2.3 PLANEACION

2.3.1 Definición

"Es la determinación de lo que va a hacerse, incluye decisiones de importancia, como el establecimiento de políticas y objetivos, redacción de programas y determinación de métodos específicos y procedimientos; además establecimiento - de las células diarias de trabajo". (8)

"Planeación, es la función de un gerente que implica una selección, entre diversas alternativas, de los objetivos, políticas, procedimientos y programas. - Es la toma de decisiones afectando el curso futuro de una empresa o de un departamento". (9)

"El análisis de información relevante, del presente y del pasado, y una ponderación de probables desarrollos futuros, de tal manera que pueda determinarse un curso de acción (plan) que posibilite a la organización lograr sus objetivos establecidos". (10)

"El proceso administrativo de escoger y realizar los mejores métodos para satisfacer las determinaciones políticas y lograr los objetivos". (11)

Como se ve en las definiciones anteriores, la planeación es decidir por adelantado que hacer, cómo y cuando hacerlo y qué ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde esta hasta donde se quiere ir. Hace posible - que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían; aunque el futuro exacto

(8) Larín Casillas, Fco. Javier. Administración Integral. pág. 47

(9) Guzman Valdivia, I. La ciencia de la Administración. pág. 115

(10) Sisd, Henry L. Y Suerdlik, Mario. Admon. Y Gerencia de Empresas. pág. 109

(11) Jiménez Castro, Wilburg. Introducción a la Teoría de la Admon. pág. 119

rara vez puede ser predicho, y los factores fuera de control pueden interferir en los planes mejor trazados, a menos que haya planeación los hechos son abandonados al azar. La planeación es un proceso muy exigente; ya que requiere de la determinación de los recursos de acción y la fundamentación de las decisiones - en los fines, conocimientos y estimaciones razonadas.

2.4 LA ORGANIZACION

2.4.1 Definición

"Consiste en el agrupamiento de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes a través de unidades administrativas, definiendo las relaciones - jerárquicas entre ejecutivos y estableciendo las comunicaciones en los sentidos verticales y horizontales dentro de esas unidades. (12)

"Organización es un sistema de esfuerzo cooperativo previo y conscientemente planificado y coordinado para cada uno de los que participan en él conocen de antemano las labores, responsabilidades y derechos que le corresponden en su - condición de integrantes del grupo". (13)

Se dice con frecuencia que un buen equipo humano puede hacer funcionar cualquier esquema de organización. La ambigüedad en la organización es una cosa conveniente, puesto que al obligar al trabajo de equipo, la gente sabe que debe cooperar para realizar cualquier cosa. Sin embargo, no puede haber duda de que un buen equipo y quienes desean cooperar trabajan más eficazmente en conjunto - si tienen conocimiento de la parte que han de desempeñar en cualquier esfuerzo cooperativo y de cómo se relacionan sus funciones entre sí. El planear y mantener estos sistemas es básicamente la función administrativa de la organización.

Para que una función organizacional exista y para que sea significativa para la gente, debe incorporar:

1. Objetivos cuantificables, los cuales son la tarea de la planeación.
2. Un claro concepto de los principales deberes o actividades involucrados y,
3. Un área clara y concisa de decisión, o autoridad, para que las personas que ocupen el cargo sepan que es lo que pueden hacer para lograr resultados.

(12) Laris Casillas, Fco. Javier. Admon. Integral. pág. 47

(13) Jiménez Castro, Wilburg. Introducción a la Teoría Administrativa. pág.159

Para hacer que una función sea operacional, deberán tomarse las medidas necesarias para tener disponible la información y demás herramientas necesarias para el desempeño de la función.

La organización formal se concibe en el sentido de una estructura de funciones. Es dentro de esta connotación que se piensa en la organización como el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr objetivos, la asignación de cada grupo a un administrador con autoridad para supervisarlo, y el establecimiento de las medidas necesarias para entablar una coordinación horizontal y vertical en la estructura de la empresa. Una estructura organizacional deberá planearse para ver claro el medio ambiente, de modo que cada cual sepa quien ha de hacer cada cosa y quién es el responsable por el resultado; quitar los obstáculos que a causa de confusión e incertidumbre en la asignación de responsabilidades, impiden la ejecución; y proporcionar una red de comunicación para la toma de decisiones que refleje y dé apoyo a los objetivos de la organización.

En esencia la organización tiene su origen en la necesidad humana de cooperación.

2.5 LA INTEGRACION

En la administración de empresas es bien conocida la distinción entre la integración material y la integración humana. La primera se refiere a la adquisición y conservación de los recursos económicos y materiales que son necesarios para la operación normal de la empresa. Las actividades financieras las de compras y las de mantenimiento responden a tales objetivos y por integración humana se entiende la contratación, incorporación y desarrollo del personal, sea este operativo, ejecutivo, técnico o de dirección según lo requieran los trabajos que en la empresa se han de realizar. La administración de empresas, las relaciones laborales, las relaciones humanas, son otras tantas funciones especializadas que cooperan para hacer posible aquellas finalidades.

Evidentemente, la integración material pertenece a la administración de personas. Los problemas de la dirección social, como problemas humanos afectan a la conducta de los dirigentes; pero no podrían plantearse ni concebirse siquiera si no estuviere comprometida la integración de los grupos sobre los cuales dicha dirección se ejerce. Los problemas administrativos son problemas en los que la eficacia de la función directiva se muestra y se demuestra a través de la unidad que logre tener el grupo dirigido, es decir, de su integración.

2.5.1 Definición

"Es la reunión en una empresa de los elementos humanos y materiales necesarios para lograr los objetivos de la empresa dentro del marco de su estructura orgánica". (14)

"La integración se refiere a la selección y capacitación del recurso humano y la implementación de recursos financieros". (15)

2.6 LA DIRECCION

La dirección es la cuarta etapa del proceso administrativo. Esta etapa es llamada también ejecución y ordenadora de instrucciones. Supone dictar las órdenes necesarias para obtener los objetivos precisados en la planeación, dentro de la estructura determinada en la organización y con los elementos obtenidos al integrar.

2.6.1 Concepto

"Para Ricardí, la dirección es la actividad de mando; entendida como guía de hombres que da lugar primeramente, a un flujo de las comunicaciones". (16)

"La dirección es aquél elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia; delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas". (17)

"Por su parte, Koontz y O'Donnell adoptan el término Dirección definiendo esta como la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados".

Fayol define la dirección indirectamente al señalar, "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar, tal es la misión de la dirección", la que "consiste para cada jefe, en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad en interés de la empresa".

Chester Barnard, considera la dirección como el coordinar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo.

(14) Laris Casillas, Fco. Javier. Administración Integral. pág. 101

(15) Apuntes del Lic. Alfredo Galvez Aguilar en la materia de Introducción a la Administración.

(16) La Dinámica de la Dirección. R. Riccarde. Ediciones Rialp, S.A. pág. 35

(17) Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas. pág. 305

La dirección es la relación en la cual una persona, o sea el dirigente, influye en otros para que trabajen juntos voluntariamente en tareas relacionadas para lo que el dirigente desea" (18)

En la última definición se debe observar que dirigir tiene que ver con que una persona influya en otros en su grupo. Además, esta influencia proviene de la relación entre el dirigente y el miembro o miembros de un grupo, esto es, existe interacción o reacción recíproca de cada una de las personas en un grupo.

2.6.2 Zonas de Mando

La dirección de una empresa requiere una estructura jerárquizada de mando -- que permita situar puntos claves de autoridad y comunicación, los cuales al establecerse van formando zonas o niveles de una manera natural.

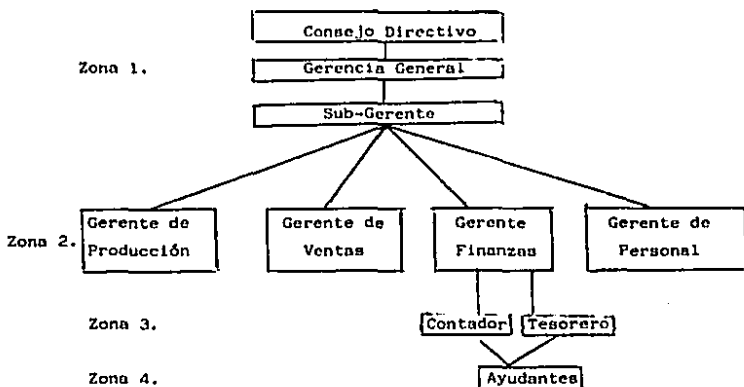
"Se pueden distinguir generalmente cuatro zonas:

Zona 1. Zona de mando

Zona 2. Zona de dirección general (la que lleva a cabo la coordinación).

Zona 3. Zona de dirección divisionaria o funcional

Zona 4. Zona de ejecución". (19)



(18) Terry, George. R. Principios de Administración. pág. 459

(19) Larín Casillas, Fco. Javier. Administración Integral. pág. 132

2.6.3 Elementos de la dirección

La dirección debe desarrollar las siguientes actividades para poder dirigir a otros:

A) EN LA PLANEACION:

1. Dirigir para hacer pronósticos y presupuestos
2. Dirigir hacia los objetivos, dictando las políticas y los procedimientos.
3. Elaboración de cédulas de tiempo buscando su aprovechamiento.

B) EN LA ORGANIZACION:

1. Formación de las Zonas y grupos unitarios de mando
2. Delimitación de la autoridad y la responsabilidad
3. Establecimiento de líneas de comunicación

C) EN LA COORDINACION:

1. Proporcionalidad y equilibrio, entre el número de subordinados y el de jefes.
2. Medición y ocupación armoniosa del tiempo, o sea que se cumplan los tiempos consignados en la cédula.
3. Subordinación de los intereses particulares al general de la empresa.

D) EN LA MOTIVACION (La motivación es la influencia que se ejerce sobre alguien para que se desarrolle una acción o se tome un criterio predeterminado):

1. Desarrollo en los individuos de los deseos de ejecutar sus labores con eficiencia.
2. Obtener la cooperación entusiasta y diligente
3. Revisión permanente de los diferentes tipos de incentivos

E) EN EL CONTROL (Aquí el control significa vigilar que los esfuerzos directivos vallan bien encaminados):

1. Sistema de contabilidad y de registro de actividades
2. Reportes continuados precisos
3. Sistemas de quejas y de sugerencias

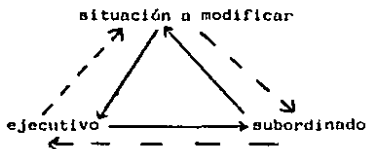
Lo anterior esta encaminado para tener una buena administración.

2.6.4 Formas y reglas de mando

Son tres las principales formas de mando y estas son:

1) Ordenes que el ejercicio pleno de la autoridad por la cual un ejecutivo - indica a un subordinado la necesidad de que determinada situación particular y concreta sea modificada.

Los elementos de el orden segun Pigors son: a) ejecutivo, b) subordinado y - c) situación a modificar. Del ejecutivo a la situación a modificar es cuando - lleva a cabo la revisión del ejecutivo, de la situación a modificar a subordina do se lleva a cabo la recomendación del subordinado y para cerrar el triangulo de subordinanda a ejecutivo se lleva a cabo la reacción humana al ejecutivo.



2) Las instrucciones. Son normas o procedimientos para seguir en planes simi lares; son planes de uso constante; lo recomendable es que queden por escrito.

3) La información. Es la comunicación de superiores a subordinados sin esperar una respuesta o reacción inmediata; su efecto es gradual; a veces actua sobre el inconsciente afectando su conducta general.

La información se puede proporcionar utilizando, tableros de aviso, circulares, equipo de sonido, cartas personales, revistas interiores.

Las reglas de mando se dividen en tres partes que son:

1) Planear la orden. Es el estudio de seleccionar a quien debe darse la orden, en que momento y encontrar la mejor forma de dar la orden.

2) Transmitir la orden. DEbe ser hecha con toda claridad, precisión y objetividad incitando a obrar, a actuar con seguridad y decisión; debe existir una ex plicación proporcionada a quien vaya dirigida la orden.

3) Control del cumplimiento y observación de las reacciones. Para ello debe utilizarse el reporte para el control y verificación personal de la aplicación

de la orden, analizando las causas del mal efecto. Debe buscarse la razón por la cual no dió el resultado esperado.

2.7 EL CONTROL

Si se desempeñaron perfectamente las otras funciones de la administración, esto es, la planeación, la organización, la integración y la dirección, habrá poca necesidad del control. Control en el sentido formalizado del término, no existe sin previa planeación, organización, integración y dirección. El control no puede ejercerse en el vacío. Está relacionado y forma parte de los resultados de las otras cuatro funciones fundamentales de la administración. La determinación de las acciones correctivas, como el mejoramiento de la motivación o la aportación de capital adicional son, en esencia, aplicaciones prácticas del ajuste del proceso administrativo en un caso dado, para alcanzar el objetivo dado. En otras palabras, la acción correctiva incluye revisiones en los esfuerzos de planeación, organización, integración y dirección.

"El control efectivo ayuda en el esfuerzo para regular el desempeño planeado, a fin de asegurar que el desempeño éste de acuerdo con lo planado". (20)

2.7.1 Concepto

"Control es determinar lo que se está haciendo, esto es, evaluar el desempeño y, si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño esté de acuerdo con los planes". (21)

Se puede considerar que el control este formado por un mecanismo que descubre y corrige las variaciones importantes entre los resultados obtenidos y las actividades planeadas.

"Maddock define el control como la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes". (22)

"Control es la recolección sistemática de datos y sirve para conocer la realización de los planes". (23)

(20) Terry, George R. Principios de Administración. pág. 535

(21) IDEM. pág. 533

(22) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. pág. 355

(23) IDEM. pág. 355

CAPITULO III
EL LIDERAZGO

CAPITULO III: EL LIDERAZGO

3.1 EL ANALISIS DEL LIDERAZGO

3.1.1 El Liderazgo y su definición

"El liderazgo se define como la iniciativa y el mantenimiento de estructura en expectativa e interacción; El líder desempeña parte activa en el desarrollo y el mantenimiento de la estructura de papeles y de la dirección de objetivos, necesarios para el desempeño efectivo del grupo". (24)

Generalmente se ha estudiado al líder como entidad dotada de rasgos característicos y que de un modo más o menos inerte ocupa una posición de status respecto de otros individuos cuya vinculación con el primero no es muy clara.

El líder aparece como consecuencia de la necesidad de un grupo de personas y de la naturaleza de la situación en la cual dicho grupo intenta actuar.

Hay dos conceptos diferentes de líder.

El primero es el convicción fuertemente emocional de que algunos hombres son líderes y como tales están separados de la gente común. Estos líderes no deben su posición a la relación funcional con la gente, sino a un don que los rodea. Poseen atributos semejantes a los de la figura divina, que no han conquistado y que más bien tienen el carácter de un don.

El segundo es el liderazgo funcional, que nace de las circunstancias en las cuales los grupos de personas se integran y organizan sus actitudes hacia objetivos y en el modo en que la integración y la organización se realizan.

Así se analiza y entiende la función del liderazgo desde el punto de vista de una relación dinámica. Un líder puede conquistar a algunas gentes, o un grupo de personas puede crear la figura de un líder, pero los aspectos importantes del proceso pueden ser entendidos únicamente desde el punto de vista de la relación dinámica.

Es necesario que haya un esquema que destaque la relación entre el dirigente y los dirigidos como pauta dinámica.

Este esquema puede ser:

1) La inexistencia de cada individuo puede ser concebida como una lucha permanente con vistas a la satisfacción de necesidades, el alivio de tensiones y el mantenimiento de un equilibrio.

2) En nuestra cultura la mayoría de las necesidades se satisfacen a través -- de las relaciones con otros individuos o grupos de individuos.

3) En el caso de cada individuo, el proceso de utilización de su relación -- con otros individuos como medio para la satisfacción de sus necesidades es un -- proceso activo antes que pasivo.

Dentro de un grupo se puede designar un líder por varias razones como pueden ser:

- porque el líder les parece el mejor medio disponible para la satisfacción -- de las necesidades que pueden ser satisfechas a través del grupo.

- porque un individuo dado, debe crear orden y al hacerlo suministra medios sencillos pero necesarios por la constitución del grupo.

En la medida en que los objetivos del grupo exigen mayor diversidad de es--- fuerzas y mayor coordinación se acentuará la necesidad de líder.

El líder no es una entidad incorpórea dotada de características originales. Es el líder de un grupo, y lo es únicamente desde el punto de vista de su relación funcional con el grupo. Por consiguiente, el papel que representa en la -- parte dinámica total de la conducta del grupo lo define en el carácter de líder. Es líder no porque sea inteligente, hábil y original, sino porque su inteligencia, su habilidad o su originalidad tienen carácter de medios para los miembros del grupo. Es líder no porque posea estatura relativamente imponente, esté bien vestido, posea un lenguaje fluido o provenga de un medio socioeconómico elevado, sino porque estos factores predisponen a los miembros del grupo a esperar que -- su poseedor reúna medios mejores.

El líder es producto, no de sus características, sino de su relación funcio--- nal con individuos específicos en una situación específica.

La aparición del líder puede ajustarse a uno de dos modos. Como resultado -- del acuerdo entre los miembros de un grupo, en el sentido de que cierto individuo constituye un medio mejor que otro cualquiera. El miembro de un grupo a -- quien se atribuye cierta habilidad especial que en el momento dado constituye -- una necesidad, puede convertirse en líder y se esperará de él que desempeñe la función de tal debido precisamente a esta característica.

Segundo, el líder puede aparecer como resultado de objetivos cuya consecuc--- ción exige la presencia de un grupo de personas. Por ejemplo, un individuo de--- sea realizar algo que sólo puede ser alcanzado si él dirige las actividades de otras personas. Entonces procura hallar un grupo, o una serie de individuos que acepten la dirección que él imprimirá a sus actividades.

Por intermedio de su tarea de dirección, el líder obtiene medios para satisfacer sus propias necesidades. Quizás el prestigio y el reconocimiento concedidos al líder son fuentes importantes de satisfacción, o quizá le satisfaga simplemente ser el jefe, o tal vez le satisfaga que se le considere el benefactor de la gente.

La función del líder es la organización de las actividades de los miembros del grupo hacia la realización de cierto objetivo, a través del control de los medios que permiten satisfacer las necesidades pertinentes de los miembros del grupo cuando el líder ha sido elegido por un grupo de personas que resolvieron alcanzar cierto objetivo, la función de aquél es obvia y su tarea relativamente sencilla. Sin embargo, cuando el líder no fue elegido por el grupo, su tarea es considerablemente más difícil. En esas circunstancias el objetivo que debe ser conquistado a través de las actividades del grupo es el objetivo de quienes lo designaron líder.

En la medida en que los medios controlados son medios escasos, es posible limitar las alternativas como formas de control. El líder elegido por la acción voluntaria de un grupo aparece como el medio mejor y no como el mal menor. Todos los líderes deben de desempeñar la función de medios de sus adeptos, o de lo contrario no serán líderes.

De lo anterior se puede resumir en las siguientes conclusiones:

1. La existencia del líder es resultado de la naturaleza de la relación del individuo con su padre durante la primera infancia. Representa un intento mágico, quizá determinado por el deseo de hallar seguridad a través de relaciones subrogadas que se asemejan a ese vínculo primitivo. Desde un punto de vista real y concreto el líder no es una persona dotada de una serie de características que lo convierten en lo que es.
2. Desde el punto de vista de la dinámica social humana, el liderazgo es función de necesidades existentes en una situación dada, y consiste en la relación entre un individuo y un grupo.
3. La relación funcional denominada liderazgo existe cuando el grupo percibe al líder como individuo que controla medios para la satisfacción de las necesidades del propio grupo. El acatamiento al líder puede ser concebido como medio de aumentar las satisfacciones necesarias o como medio de impedir la disminución de la satisfacción necesaria.
4. El líder puede aparecer como medio para la realización de objetivos deseados por un grupo. Puede ser seleccionado, elegido o aceptado espontáneamente por el

grupo que posee o controla medios que el grupo desea utilizar para alcanzar sus objetivos, para obtener el aumento de la satisfacción necesaria.

5. Por otra parte, el líder puede autodesignarse o ser designado por una persona ajena al grupo que él dirigirá. En este caso el liderazgo es un medio para la consecución de los objetivos del líder. Los objetivos del líder deben ser también los del grupo o bien el acatamiento de la dirección del líder deben ser vistos por los miembros del grupo como el mejor medio disponible para impedir la reducción de la satisfacción necesaria.

3.1.2 El problema del liderazgo

La elección de los hombres cuyo desempeño como líderes sea eficaz siempre ha implicado un importante factor de azar. "¿sabe manejar a la gente?", es siempre el principal problema cuando se quiere anticipar el éxito de un administrador, un supervisor o un capataz.

¿Qué se necesita para manejar a la gente?, ¿Qué hace un líder para estimular al grupo de modo que alcance la producción más elevada con la mayor satisfacción para todos?, ¿Cuáles son las características personales o el modo de desempeño importante para el éxito del líder?.

Los esfuerzos destinados a resolver los problemas del liderazgo muy a menudo se han concentrado en un enfoque: a saber; el estudio de las personas que están en posiciones de liderazgo. Hasta ahora se conocen pocos estudios experimentales de liderazgo, pero en las que han sido complementados a menudo se descuidan las necesidades y las características del grupo dirigido. En general, se ha ignorado la posibilidad de que el término liderazgo incluya varios conceptos diferentes. Y sin embargo las necesidades de dos organizaciones pueden ser tan distintas que exijan técnicas y cualidades de liderazgo totalmente diferente. A medida que descubramos métodos que nos ayuden a comprender las relaciones existentes entre los métodos que nos ayuden a comprender las relaciones existentes entre los miembros de un grupo, también se adquirirá un concepto mejor de los factores que son importantes para el rol de liderazgo de ese grupo.

Algunos factores importantes en el liderazgo eficaz pueden ser los mismos en distintos niveles de liderazgo: por ejemplo, el capataz de sección, el jefe de departamento y el administrador principal de una empresa industrial. Sin embargo, es igualmente probable que ciertos factores posean importancia especial sólo en un nivel de liderazgo y no en otro. Asimismo, algunos factores pueden ser importantes para el liderazgo de todas las organizaciones y otros importantes -

sólo en ciertos tipos. Por ejemplo, pueden manifestarse ciertas diferencias reales entre el liderazgo necesario en una empresa de venta al menudeo y el que es necesario en una organización de servicios públicos.

Cuando consideramos el liderazgo en cuanto concurre a satisfacer las necesida--
des de los miembros del grupo, advertimos que su naturaleza misma debe cambiar con el carácter y los objetivos del grupo. El liderazgo eficaz es probablemente función de: 1) las cualidades y las técnicas del líder; 2) las características de los restantes miembros del grupo, y 3) las interacciones existentes entre el líder y los miembros subordinados del grupo. Estas son algunas de las interrogantes que deben ser contestadas. Sin embargo, para responder a estas y a otras interrogantes en el campo del liderazgo son fundamentales los estándares que -
que permiten determinar el éxito de un individuo como líder.

3.1.3 El liderazgo como aspecto de la organización

El liderazgo puede ser comprendido como el proceso que implica ejercer in--
fluencia sobre las actividades de un grupo organizado en los esfuerzos que este realiza para definir y alcanzar objetivos. La definición de liderazgo ata directamente el concepto con el grupo organizado y con el objetivo de éste.

Las condiciones sociales mínimas que permiten la existencia del liderazgo -
son:

1. Un grupo (dos o más personas)
2. Una tarea común (o actividades orientadas hacia un objetivo)
3. Diferenciación de responsabilidades (algunos de los miembros tienen obligaciones distintas).

Debe existir un grupo que tenga una tarea o un objetivo común, y por lo me--
nos un miembro debe afrontar responsabilidades que difieran de las que son propias de los otros miembros. Si todos los miembros desempeñan exactamente del -
mismo modo no hay liderazgo, por lo tanto el líder es la persona que se distingue de los otros miembros por la influencia que ejerce sobre la definición del obje--
tivo y sobre las actividades de consecución del objetivo realizada por la orga--
nización.

La organización grupal se funda en la diferencia de responsabilidades, se po--
dría afirmar entonces que el liderazgo y la organización derivan de un factor común.

El proceso mismo de definición de la responsabilidad permite estructurar y - delimitar el papel que el líder debe representar en la organización. El líder no puede cumplir todas las obligaciones de todos los miembros. Por consiguiente, su propio desempeño depende del desempeño de los demás. Sus responsabilidades están limitadas por los procedimientos aceptados y la delegación de responsabilidades que es indispensable para la consecución de los fines establecidos.

Es evidente que el estudio del liderazgo representa un estudio de relaciones de variables en interacción.

3.1.4 Factores personales asociados con el liderazgo

La persona media que ocupa una posición del liderazgo supera al miembro medio de su grupo en los siguientes aspectos: 1) inteligencia, 2) conocimiento -- académico; 3) confiabilidad en el ejercicio de responsabilidades; 4) actividad y participación social, y 5) status socioeconómico.

Las cualidades, las características y las técnicas exigidas al líder están - determinadas en medida considerable por las demandas de la situación en la cual debe actuar como líder.

La persona media que ocupa una posición de liderazgo supera al miembro medio de su grupo, en mayor o menor grado, en los siguientes aspectos: 1) sociabilidad; 2) iniciativa; 3) persistencia; 4) sabe como se hacen las cosas; 5) confianza en sí mismo; 6) actitud atenta frente a las situaciones y conocimiento - de las mismas; 7) espíritu de cooperación; 8) popularidad; 9) adaptabilidad y 10) fluidez verbal.

Además de los mencionados, se ha comprobado que cierto número de factores -- son específicos de grupos bien definidos como pueden ser la capacidad atlética y la actividad física sobresaliente son características de los líderes de las pandillas infantiles y los grupos de juego. La fortaleza intelectual y la intgridad son rasgos asociados con el liderazgo en la madurez.

Los grupos que exhiben la correlación general más elevada con el liderazgo -- son la originalidad, el juicio, la agresividad, el deseo de destacarse, el humor, el espíritu de cooperación, la vivacidad y la capacidad atlética, en orden aproximado de magnitud del coeficiente medio de correlación.

Los factores que según se ha comprobado están asociados con el liderazgo probablemente podrían ser clasificados bajo los grupos generales de capacidad, rendimiento, responsabilidad, participación y status.

1. La capacidad (inteligencia, vigilancia, facilidad verbal, originalidad, - Juicio).
2. Rendimiento (capacidad académica, conocimiento, realizaciones atléticas).
3. Responsabilidad (confiabilidad, iniciativa, persistencia, agresividad, - confianza en sí mismo, deseo de destacarse).
4. Participación (actividad, sociabilidad, cooperación, adaptación, humor).
5. Status (posición socioeconómica, popularidad).

Estas observaciones no deben sorprender. Si una persona adquiere el status - de liderazgo, ello ocurre esencialmente en virtud de su participación en las - actividades grupales y de la capacidad demostrada para acelerar la labor del - grupo. Algunos investigadores han distinguido cuidadosamente entre el líder y - la figura decorativa, señalando que el liderazgo siempre se vincula con la consecución de los objetivos del grupo. El liderazgo implica actividad, movimiento, realización de tareas. El líder es una persona que ocupa una posición de re sponsabilidad en la coordinación de las actividades de los miembros del grupo pa ra la atrea de consecución de un objetivo común. Esto último nos da un factor - significativo.

6. Situación (nivel mental, status, técnicas, necesidades e intereses de los adeptos, objetivos que es necesario alcanzar).

Una persona no se convierte en líder porque posea cierta combinación de rasgos, pero la falta de características personales del líder debe guardar cierta relación pertinente con las características, las actividades y los objetivos - de los adeptos.. Por consiguiente se debe concebir el liderazgo desde el punto de vista de la interacción de las variables que se encuentran en el proceso de flujo y cambio constante. El factor de transformación es particularmente carac terístico de la situación que puede modificarse racionalmente a través de la in-- corporación o la pérdida de miembros, los cambios sobrevenidos en las relacio-- nes interpersonales, la modificación de los objetivos, la competencia de influencias extragrupales, y así por el estilo. Las características personales del - líder y de los adeptos son relativamente muy estables. La persistencia de pau-- tas individuales de conducta humana en presencia del constante cambio situacio-- nal parece ser un obstáculo primario con el cual se tropieza no sólo en la -- práctica del liderazgo, sino también en la selección y distribución de los lí-

deres. No es particularmente difícil hallar personas que posean la condición de líderes. Pero es asunto muy distinto situar a estas personas en situaciones diferentes en las que pueden desempeñarse como líderes. Es claro que un análisis adecuado del liderazgo implica no sólo el estudio de los líderes, sino también de las situaciones.

Los datos disponibles sugieren que el liderazgo es una relación entre personas en una situación social, y que las personas que son líderes en una situación pueden no serlo necesariamente en otras. Los mismos estudios que suministran los argumentos más poderosos en favor de la naturaleza situacional en favor del liderazgo también aportan los datos más válidos en apoyo del concepto de que las pautas de conducta del liderazgo, así como las pautas de conducta que son propias del liderazgo, poseen persistencia y relativa estabilidad.

El liderazgo no configurar en status pasivo, o la simple posesión de una combinación de rasgos. Se trata más bien de una relación funcional entre miembros de un grupo, en el cual el líder adquiere status a través de la participación activa y la demostración de su capacidad para realizar las tareas de cooperación hasta la terminación de las mismas. Los aspectos significativos de esta capacidad para realizar y acelerar el esfuerzo de cooperación parecen ser la inteligencia, la actitud alerta ante las necesidades y los motivos ajenos, y la percepción de las situaciones, reforzados aun más por hábitos como la responsabilidad, la iniciativa, la persistencia y la confianza en sí mismo.

3.1.5 El liderazgo y las situaciones sociales

El líder es una persona que controla ciertos tipos de situaciones sociales. Si se le aparta de estos tipos de situaciones, reales o potenciales y el grupo de adeptos se muestra relativamente impotente en esas mismas situaciones. El grado de experiencia hábil y de comprensión que una persona posee en una situación determina el papel que puede representar, es decir, el de líder o el de adepto.

El desarrollo del liderazgo depende del estudio de las situaciones y de la adquisición de destreza para el manejo de las mismas. Con el fin de "aprender" las artes del liderazgo una persona analiza situaciones y desarrolla técnicas apropiadas para controlarlas. Anticipando situaciones una persona puede convertirse en líder, mientras que otras probablemente vacilarán sin hallar la salida.

El fanfarrón es el que deliberadamente trata de desempeñar bien en una situa

ción que contiene factores ignorados por él. El tonto es el que inocentemente trata de ponerse a la altura de una situación sin entenderla absolutamente. El caprichoso actúa al margen de la situación. El no se muestra superior a la situación. El equivocado "embrolla" una situación. Por otra parte, el líder -- transforma el caos en orden y controla la situación.

Un problema corriente del liderazgo, es la posibilidad de que ocurran cambios en lo que presuntamente es una situación social estándar. Como todas las situaciones están formadas por cambiantes elementos de la naturaleza humana, -- pueden presentar giros inesperados y desconcertar a los individuos que están -- formándose y adquiriendo la categoría de líderes. Cuando más maduro es un líder menos probable es que pierda su liderazgo, siempre que conserve constantemente su agilidad mental suficiente para adaptarse a los giros nuevos y súbitos de -- las situaciones preexistentes. El liderazgo maduro fracasa cuando no consigue -- cambiar en la medida necesaria para afrontar la aparición de factores nuevos -- en situaciones antiguas. Las situaciones de liderazgo a menudo son como islas flotantes; parecen ser siempre las mismas, y en realidad se desplazan en medios nuevos y exigen técnicas distintas.

La naturaleza situacional de liderazgo explica porqué a veces un líder parece contradecirse y adopta hipócritas posturas, aunque en realidad el individuo aborrezca la hipocresía. Como pueden atestiguarlo los líderes que ocupan cargos administrativos, a menudo ocurre que una persona actúa sincera y honestamente en cada una de dos situaciones diferentes, y comprueba que se ha contradicho simplemente porque las dos situaciones son contradictorias en ciertos aspectos. La lealtad en una situación puede contradecir la lealtad en otra. El líder que desea complacer sufre particularmente los efectos de este dilema. El ministro que predica en armonía con las necesidades de los miembros más conservadores y de mayor edad y que dirige un grupo de discusión formado por jóvenes inquietos y -- liberales, no puede complacer a los dos sectores aun obtener el respeto de ambos sin correr grave riesgo de que se le tache de hipócrita.

Hay situaciones paralelas a otras situaciones. En cada situación el líder debe tener presentes todas las demás en las cuales debe participar y no ha de actuar respondiendo a los estímulos de una sino a los de todas.

Más aún, hay situaciones dentro de otras situaciones. Toda situación social es siempre parte de una situación más amplia que el individuo de éxito debe tener presente. Ninguna situación de liderazgo es un hecho absolutamente aislado. -- Cada una es parte de una entidad más amplia, que debe ser considerada si se quiere --

re realizar el mejor tipo de liderazgo. Por lo tanto, el líder destacado es el que ha conseguido dominar numerosos tipos de situaciones sociales o que ha alcanzado un control superior en un tipo universal de situación.

3.1.6 Los principios y los rasgos del liderazgo

El problema del liderazgo como fenómeno psicológico está íntimamente relacionado con aspectos de la naturaleza de la personalidad y adquiere cierta claridad si se considera brevemente la relación entre los dos conceptos. En general, los psicólogos han definido la personalidad utilizando uno de dos modos:

- a) Como efecto que el individuo produce sobre otras personas ó,
- b) Como la pauta total de hábitos de descendencia, y a efecto.

Este último uso es el que se elige más frecuentemente. En este sentido la personalidad es una abstracción a partir de la conducta observada y de las relaciones aparentes de esta conducta con las necesidades y el medio del individuo.

El "liderazgo", es un concepto aplicado a la relación personalidad-medio para describir las situaciones en que una, o a lo sumo muy pocas personalidades, están situadas de tal modo en el medio que su voluntad, sentimiento y percepción dirigen y controlan a otros en la persecución de una causa.

Generalmente se ha concebido al liderazgo como atributo específico de la personalidad, un rasgo de la personalidad que algunas personas poseen y otras no, o -- por lo menos que algunas alcanzan un grado elevado y otras tienen apenas. La búsqueda de líderes a menudo se ha organizado hacia la identificación de las personas que poseen bien desarrollado este rasgo. Sin embargo parecería que la realidad de la situación es muy distinta. De hecho, concebido en la relación con el individuo, el liderazgo no es un atributo de la personalidad sino una cualidad de su papel en un sistema social particular y especificado concebido en relación con el grupo, el liderazgo es una cualidad de la estructura grupal. Según la definición de "grupo", esta cualidad puede convertirse en un factor muy importante. Sin liderazgo no existe foco que permita el nucleamiento de cierto número de individuos para formar un grupo. Aquí se define el grupo como la reunión de dos o más personas en estado de interacción social. La actividad grupal significa que los individuos actúan juntos de cierto modo; que hay cierto orden en las diferencias líneas de acción individual. En el seno del grupo rige una división de trabajo que es -- aceptada por todos los miembros del núcleo. En un grupo de discusión, el que habla desempeña una función distinta de la propia de otros miembros. Tanto el como

los miembros actúan de modos previstos, y sin embargo la conducta de aquél y de éstos puede tener carácter colectivo. Hay coherencia debido a las inteligencias o tradiciones culturales comunes sobre el modo en que debe comportarse. Asimismo, el concepto de liderazgo como norma cultural desempeña un papel importante en la aparición de un líder. Tal parecería ser el significado de la formulación realizada al pasar por Warren en el sentido de que el liderazgo depende de actitudes y hábitos de dominio en ciertos individuos y de la conducta de sumisión en otros. Esto último no implica que se trata de instantes más o menos rigurosos en algunos individuos y débiles en otros, sino que son formas acertadas de conducta dentro de la estructura cultural y que, por consiguiente, tiende a determinar -- las fuerzas de campo que actúan en una situación grupal.

El liderazgo es generalmente un papel duradero, a menos que se cree una organización que permita que el individuo conserve el papel después de haber perdido las calificaciones que le son propias. En este caso el liderazgo se convierte en dominio o mera jefatura. Si falta esa restricción artificial, la interacción en el seno del grupo es muy fluida y el líder grupal momentáneo es la persona capaz de contribuir particularmente al progreso general hacia el objetivo común.

El primer punto de análisis en la teoría del liderazgo es el hecho de que el liderazgo es una función que depende siempre de la situación. Como lo ha señalado Schineider, las circunstancias sociales determinan que ciertos atributos de la personalidad se convierten en atributos del liderazgo. Mientras las circunstancias sociales son de tal naturaleza que exigen la formulación original de un plan, la capacidad de invención será un atributo de la personalidad que determinará la adopción de un papel de liderazgo. Pero una vez formulado el plan, las circunstancias sociales reclaman, no invención, sino eficacia social como atributo de la personalidad esencial para el papel de liderazgo. Y a menos que el mismo individuo posea ambos atributos, el liderazgo pasa de una persona a otra. La situación determina cuál de los numerosos atributos de la personalidad serán tributos del liderazgo en un momento dado. Por eso Fogora observa que dondequiera que un obstáculo de carácter físico o mental impide el flujo de la acción, el grupo acoge de buen grado toda manifestación de diferencia individual que tienda a resolver esa incertidumbre o a facilitar la acción grupal.

El liderazgo es siempre relativo a la situación: a) en la medida en que cierto tipo de situación en condición previa de la aparición del liderazgo y b) en el sentido de que el conjunto particular de circunstancias sociales que existen en el momento dado determinan cuáles son los atributos de la personalidad que --

conferirán en el status del liderazgo y que, en consecuencia, determinan cuáles son los miembros del grupo que asumirán el papel de liderazgo, y cuales las características de la personalidad que contribuyen a mantener al individuo en ese papel.

El segundo principio es la situación individual, él mismo consiste en la afirmación de que el acceso individual al papel de liderazgo depende del objetivo del grupo y de la capacidad del individuo para contribuir a la realización del objetivo .

La tercera característica del proceso del liderazgo hacia la cual se puede llamar la atención es el hecho de que su psicología básica reside en la interacción social. No puede haber liderazgo en una situación de aislamiento , y por consiguiente, se esta ante una característica de la situación grupal. No puede haber líder sin seguidores. La calidad intelectual de un individuo puede ser muy elevada, y su solución individual de un problema grupal quizá sea excelente, pero no será líder hasta que su solución se haya comunicado, y además hasta que otras personas se hayan asociado con él para dar expresión a sus ideas. El líder y el seguidor deben estar unidos por objetivos y aspiraciones comunes, y por la voluntad de dirigir, por una parte, y la voluntad de seguir, por la otra, es decir, por una mutua y común aceptación. De esto último se deduce que el individuo debe ser miembro del grupo que lo convierte en un líder por que los líderes y los seguidores guardan una relación de interdependencia. Esta última es la primera de las "leyes dinámicas de campo de liderazgo", establecidas por Brown y el primero de los criterios del proceso de liderazgo enunciado por Du Wall. El líder debe ser miembro del grupo; debe compartir los objetivos y las aspiraciones del grupo. Dicho en otras palabras, este principio de interacción mutua entre el líder y el grupo implica que el individuo elegido líder debe poseer ciertas cualidades de la personalidad que, aunque derivadas de su carácter de miembro del grupo, le confieren cierta eficacia social y determinan la aceptabilidad de su persona. Una vez satisfecha la condición mencionada el otorgamiento del status del liderazgo depende de las diferencias individuales. porque hay diferencias individuales de capacidad y destreza, uno, y generalmente, sólo uno de los miembros de un grupo aparece con una pauta de calificaciones que , comparadas con las calificaciones de otros miembros permite afrontar mejor las actuales necesidades del grupo. Pero esas personas superiores no deben ser demasiado diferentes. Los seguidores se subordinan no a un individuo que es totalmente distinto sino a un miembro de su grupo que posee superioridad

dad en el momento dado, que esencialmente es igual a ellos, y que además en otros momentos está dispuesto a ser un seguidor exactamnete como ellos.

La determinación del papel que ha de ser representado por el individuo en la reacción grupal ante la contribución interpersonal del propio individuo. Por -- consiguiente, es evidente la íntima relación entre el líder y los adeptos.

El líder representa inevitablemente muchas de las cualidades de los seguidores. La personalidad de un individuo en un momento dado refleja las fuerzas de campo con las cuales dicha personalidad interactúa. La personalidad que refleja más adecuadamente esas fuerzas es la que más probablemente será elevada al líde razgo.

La segunda ley Dinámica de campo del liderazgo formulada por Brown es que el lídre debe representar una región de elevado potencial en el campo social, es -- decir, debe tener prestigio, y lo adquiere simbolizando los ideales de todos los miembros del grupo .

Por lo tanto, en la teoría del liderazgo se puede afirmar que los tres principios más importantes son: Primero, que el liderazgo siempre es un factor relativo a la situación , es decir, relativo en todo sentido; a) que el liderazgo florece únicamente en una situación problemática y b) que la naturaleza del papel de liderazgo está determinada por el objetivo del grupo; y esto último es, de hecho , el segundo principio del liderazgo, a saber, que siempre tiende hacia un objetivo dado. El tercer principio afirma que el liderazgo representa un proceso de estimulación mútua, un fenómeno internacional social en el cual las actitudes, los ideales y las aspiraciones de los seguidores representan un papel determinante de tanta importancia como la individualidad y la personalidad del líder.

3.2 CLASIFICACIONES DEL LIDERAZGO

Existen numerosas clasificaciones de los líderes, atendiendo ya a sus funciones mismas dentro de los grupos, y al origen del liderazgo. Geiger distingue -- las siguientes:

1. El liderazgo paternal, ejercido por los padres dentro de la familia y al cual se semeja el sacerdocio, en su aspecto de "curar de almas" y el maestro en sus relaciones con los discípulos en la escuela. Este liderazgo se caracteriza por su función protectora de las personas, consideradas individualmente como -- miembros del grupo, lo que aparentemente implica una contradicción con las funciones del líder que se refiere, no a las personas individualmente, sino al gru

po como tal.

2. El liderazgo instituidor, que predomina en los grupos que convergen a un fin y que son los más numerosos en la vida social moderna. Forman parte de la estructura de una institución o grupo que se expresa mediante él.

En este tipo de liderazgo se distinguen tres sub-grupos.

- a) Liderazgo creador
- b) Liderazgo organizador y,
- c) Liderazgo técnico

a) El liderazgo creador, no crea propiamente la norma de acción de la comunidad, sino que como interprete auténtico de la voluntad de ésta la expresa exteriormente, con el acuerdo de todos los miembros del grupo. La actividad creadora de ésta clase de líderes se encuentra en aquellas decisiones no previstas y que quedan libradas a su criterio y buen juicio.

b) El liderazgo organizador, como el nombre lo indica, establece o regula las funciones organizativas del grupo. El liderazgo creador aparece subordinado al liderazgo organizador.

c) El liderazgo técnico. A menudo se discute la naturaleza del liderazgo yé-nico. Se dice que la persona que por sus conocimientos desempeña una función técnica dentro del grupo no es un líder, en el sentido estricto del término, si no un funcionario. Se dice que el técnico desempeña solamente funciones ejecutivas, pero se hace difícil precisar cuando las funciones del técnico son la simple ejecución de labores técnicas o de liderazgo organizador.

Cuando por sus labores profesionales el técnico ejerce influencias determinadas en la conducta del grupo, sus funciones son las de un líder y puede considerarse como tal.

3. Liderazgo íntimo. La última categoría de líderes considerada por Geiger - en la del "liderazgo íntimo" que se constituye en los grupos acentuadamente -- afectuosos, grupos que vueltos sobre sí mismos, no persiguen fines extrínsecos. Este tipo se da en el círculo de amistades. En estos grupos el liderazgo no se hace tan necesario y por tanto se reduce grandemente su influencia, en forma tal que sólo aparece en el momento de la reunión o actualización del grupo para celebrar un acto de interés común. No es por tanto de carácter permanente y puede surgir únicamente en el momento de la reunión. Tal es el caso de las reuniones de grupos para la celebración de cumpleaños, organización de excursiones, partidas de cacería, etc. en las que surge el director y el organizador, que puede cambiar de un año a otro o de una a otra reunión.

En los trabajos de las escuelas experimentales de Turrialba, conducidos por el Instituto Interamericano de Ciencia Agrícolas, se han venido usando los términos empleados para la sociología norteamericana de:

- a) Líderes formales y,
- b) Líderes informales

a) Los líderes formales, como su nombre lo indica son elevados a sus cargos y actúan dentro de ciertas reglas previamente establecidas, por ejemplo los presidentes de los grupos formales que cumplen un reglamento, directores de compañías, presidentes de municipalidades, presidentes de clubes y sociedades, etc. Esto quiere decir que el líder formal está regido por normas que son anteriores a su encubramiento o que creadas después de éste, establecen limitaciones o le imprimen una dirección a su acción liderizante.

b) Los líderes informales, no están sometidos a normas explícitas para su actividad conductor, sino que esas normas surgen en la acción misma, están implícitas en la naturaleza de la acción que realizan. En el caso de multitud de personas que son seguidas, consultadas y solicitadas dentro de los grupos, sin tener el título de dirigentes. No requieren nombramiento, ni señalamiento espe--cial. Sus funciones surgen como hecho espontáneo en las comunidades. El líder informal muchas veces se convierte en el líder formal del grupo formal para cuyo nombramiento influye su prestigio.

Los líderes informales suelen ser numerosos dentro de las comunidades y son influencias más o menos extendidas por la profesión u oficio que desempeñan, - por la posición especial que ocupan dentro de la comunidad o por sus conoci--mientos o capacidades reconocidas. En el caso del médico, del maestro y de las fuentes que han alcanzado éxitos visibles o que prestan servicios notorios a -- las comunidades o se hacen simpáticos o indispensables para alguna cualidad o - habilidad especial. El denominado liderazgo informal, puede, por tanto, asimila--rse a lo que corrientemente se llama persona influyente, por su prestigio, - por sus servicios, pero de quienes dice Geiger que en realidad no son líderes, porque no corresponden a ellos la dirección del grupo. Un concepto más amplio - puede conducir a afirmar, sin embargo, que si en realidad no dirigen explícita--mente el grupo, marcan pautas para la dirección, influyen sobre los líderes formales y mediante la sugestión crean formas de conducta grupal con determinado - sentido, que es ya una manera peculiar de liderazgo.

Sería necesario decir que tanto los líderes formales como los informales pueden participar de las características de los líderes técnicos y viceversa y por otro lado de las características de los líderes creadores.

Los líderes formales son de la categoría de los líderes organizadores. En la práctica las funciones de las diferentes clases de liderazgo pueden encontrarse y generalmente se encuentran fusionadas en una misma persona. El presidente de una asociación dirige la organización (liderazgo organizador), y crea la norma de acción del grupo en todas aquellas cosas imprevistas (liderazgo creador) puede ser también técnico (liderazgo técnico) y por la propia manera como se cumplen sus funciones en un líder formal.

También el liderazgo se puede dividir en:

"Liderazgo Autocrático y Autoritario.- son usualmente sinónimos que implican un alto grado de dirección del líder y participación mínima o nula en la planeación y control por parte de los subordinados. (25)

Un líder autocrático es aquel que mantiene toda la autoridad y toma todas -- las decisiones. Puede que pida consejo o asesoría de su personal ejecutivo, y tal vez utilice la retroalimentación proveniente de sus subordinados; pero al final hará o tomará la decisión él sólo. Por lo general bajo el sistema de liderazgo autocrático, se encuentran las siguientes características. Al personal le falta el nivel de competencia que desearía el líder (esto puede ser real o imaginación del ejecutivo). Si el empleado posee la capacidad deseada, normalmente no realizará su potencial más alto. Esto se debe a las siguientes razones: - (1) aunque su patrón de conducta puede manejar la situación de trabajo, llega a serle difícil al empleado identificarse con la realización del empleo, y (2) ya que el subordinado tiene poca oportunidad de incluirse en la parte creativa de la operación de la empresa, encuentra menos razones para proyectar su obligación personal hacia su tarea. Una segunda característica de la autoridad autocrática es que la motivación, que resulta de la interacción de valores personales y organizativos, tiene menos oportunidad de ocurrir. El resultado usual de esto es un nivel mínimo de realización.

Liderazgo Democrático.- Puede describir una diversidad de situaciones que -- van desde la elección de líderes por sus subordinados y la votación acerca de -- todo asunto, incluyendo objetivos de grupo, hasta un líder nombrado que aliena la discusión grupal sólo en ciertos asuntos seleccionados. Un ejemplo de es-

to aparece en la investigación de White y Lippitt (26), donde el liderazgo democrático implica discusión y decisión acerca de políticas en grupo, asesorías técnicas proporcionadas por el líder, libre elección de compañeros de trabajo y - alabanza y crítica "objetivos" por parte del líder.

Por lo general, democrático implica un alto grado de participación grupal en la toma de decisiones y con frecuencia implica un alto grado de apoyo de líder, pero usualmente no implica que los subordinados toman decisiones de cuáles serán los objetivos de la empresa. Los términos centrado en el empleado, igualdad, consultativo y participativo con frecuencia se usan también más o menos simultáneamente con liderazgo democrático. Así democrático es un término bastante ambiguo y se debe examinar la conducta real para determinar que es lo que significa en un caso particular. El grado de democracia en una situación se puede juzgar por el número en la importancia de las decisiones que toman los subordinados.

Por otra parte el liderazgo democrático denota que el líder define claramente a sus subordinados los límites dentro de los cuales pueden funcionar sin supervisión directa. Los empleados toman decisiones, buscando el consejo de líder, cuando así lo considere conveniente el empleado. El liderazgo democrático requiere de las siguientes características de la personalidad del empleado. -

- 1) Un patrón de conducta que sugiera que los empleados poseen las aptitudes necesarias para actuar con un mínimo de supervisión. (2) un sentido de identidad respecto a los fines de la empresa o el líder. Esto requiere de congruencia entre los valores personales y los de la organización. (3) Una respuesta positiva respecto a la actividad organizativa. Aquí es importante notar que sólo puede tenerse una respuesta positiva cuando el patrón de conducta de un subordinado refleja competencia para realizar determinados labores. (4) Motivación a realizar. Aquí se aprecia la importancia de un esfuerzo sostenido por parte del empleado con el mínimo de supervisión requerida. Surge la motivación cuando el empleado se identifica grandemente su compromiso personal a su realización.

Liderazgo término medio.- Es un término medio entre el liderazgo autocrático y el liderazgo democrático.

Hay infinidad de clasificaciones del liderazgo; para el presente trabajo sólo se tomarán en cuenta las antes mencionadas.

(26) White y Lippitt, "Leader Behavior and Member Reaction. pág. 520

CAPITULO IV
COMUNICACION

CAPITULO IV: COMUNICACION

La palabra comunicación, tal como se usa en la literatura gerencial, tiene - dos significados distintos aunque compatibles. Uno de los significados enfatiza la difusión de información y es comunmente referida como comunicación formal. - El otro significado se refiere a las comunicaciones interpersonales entre dos o más personas. Las comunicaciones interpersonales transmiten mucho más que mera - información, ya que con frecuencia se tienen necesidades psicológicas, motivos y sentimientos que pueden estar en conflicto con el mensaje verbal expresado.

Puesto que la comunicación formal se basa en la semántica, se examinarán algunos de los conceptos fundamentales de esta ciencia. Luego se considerará las comunicaciones formales y en seguida los problemas inherentes a las comunicaciones interpersonales. Finalmente se discutirá los medios de mejorar ambas, las - comunicaciones formales y las interpersonales.

4.1 COMUNICACIONES FORMALES

Aunque la transmisión del significado de la intención es el problema central en las comunicaciones formales, hay otras áreas, además de la falta de acuerdo en el significado de la intención, que contribuyen a los problemas de la comunicación. Se tratará primero el problema de determinar la cantidad y clase de información necesaria para las funciones gerenciales de planeamiento y control. - Otra fuente de dificultad en las comunicaciones formales es que, muy frecuentemente, los gerentes no están conscientes de los medios disponibles para las comunicaciones, por lo tanto se presentará un breve análisis de los medios comunemente utilizados.

Los medios de comunicación dentro de una compañía pueden ser clasificados ya sea respecto del método que se utilice para transmitir la información, o de -- acuerdo con el flujo direccional de la comunicación. Utilizando los instrumentos de transmisión como base para clasificar los medios, las comunicaciones son escritas y orales. Cuando el flujo direccional es la base para la clasificación definiendo la dirección en términos de jerarquía organizativa- las comunicaciones fluyen descendentes, ascendentes, horizontalmente y diagonalmente.

La comunicación escrita es por ejemplo las cartas, memorandums y reportes - son usadas para transmitir información descendente, ascendente y horizontalmente dentro de una organización. Los enunciados formales de políticas, procedi--

mientos y métodos son diseñados primordialmente para comunicaciones descendentes. Los tableros y vitrinas de anuncios, periódicos o revistas internas, informes anuales y los anuales están también dirigidos descendentemente. Las quejas y reclamaciones escritas, los sistemas de sugerencias y las publicaciones sindicales sirven como medios de comunicación ascendente. La información obtenida en encuestas de actitudes y moral provee otro medio de dirigir información a niveles más altos de la organización. Notas y memorandums entre jefes de departamentos son ejemplos de un flujo horizontal o diagonal de comunicación. La distribución de copias carbónicas o fotostáticas de material escrito a todas las partes interesadas puede ser usada como un medio de dirigir información en varias direcciones a la vez.

La comunicación oral, aún cuando una empresa puede consumir toneladas de papel durante el curso de un año en comunicaciones escritas, el mayor porcentaje de información es, por mucho, transmitido por comunicación oral informal, ya sea cara a cara o por teléfono. La comunicación oral puede envolver a tan pocas como dos personas o tantas como cientos o miles atendiendo una sesión de adiestramiento o una conferencia. Toda comunicación oral ofrece el potencial de un flujo de información en doble dirección y, dependiendo de las posiciones organizativas relativas de los participantes, la comunicación puede ser dirigida vertical y horizontalmente. La mayoría de los miembros de una organización prefieren la comunicación oral a la escrita porque aquellas parecen ser más rápidas y ofrecen un "feedback" inmediato en la forma de preguntas y expresiones de aprobación o desaprobación. Las ventajas de rapidez y "feedback" pueden ser más imaginarias que reales, ya que los mensajes orales están notoriamente sujetos a malas interpretaciones y a los efectos de barreras emergentes de las relaciones interpersonales.

4.2. COMUNICACIONES INTERPERSONALES

Las comunicaciones interpersonales permiten no solamente la transferencia de información, sino también la expresión de necesidades y motivos psicológicos. Se examinará primero las comunicaciones superior-subordinado con una ponderación del grado de comprensión y las barreras comunes a una efectiva comunicación que existen entre superior y subordinado. Luego se considerarán algunos problemas que se presentan en las comunicaciones horizontales y, finalmente, se

referirá al ubicuo y multiplicador rumor y su rol.

La comunicación superior-subordinado

Se supone generalmente que la comunicación superior-subordinado opera como - un sistema de información de doble dirección, permitiendo un libre flujo de información en dirección tanto ascendente como descendente. No obstante, hay barreras en la relación superior-subordinado que interfieren notablemente con el libre flujo de la información en las dos direcciones.

Barreras a la Comunicación. El efecto de las barreras de comunicación, ya - sea que emerjan de problemas emánticos o de algunas de las relaciones superior-subordinado, resulta o en una distorsión del significado por razones de embellecimiento, o en una filtración de información por supresión o retención. También ocurren distorsiones como resultado de introducir errores en un mensaje. La - filtración de información resulta en que sólo llega una parte del mensaje y la filtración de comunicaciones sea por el emisor (el que manda el mensaje) o el - receptor (el que recibe el mensaje), puede ser intencional o no intencional. - Las siguientes barreras se producen con frecuencia en las comunicaciones superior-subordinado; no obstante, debe recordarse que estas mismas barreras pueden ocurrir en cualquier comunicación personal en ambas direcciones.

- problemas de semántica
- problemas de status
- problemas de presión del tiempo
- problemas de juicios de valores
- problemas de movilidad del subordinado, etc.

La comunicación Horizontal:

Consiste en comunicación entre las personas del mismo nivel gerárquico, esto trae como consecuencia que si la comunicación es buena se lograrán mejores resultados.

La discusión de los problemas de la comunicación ha estado dirigida hacia - los canales formales y los métodos de comunicación. Es necesario para la gerencia, sin embargo, reconocer que hay también métodos informales de comunicación que pueden ser mucho más efectivos, en algunos aspectos, que los medios formales de transmitir información. Un sistema informal de comunicación es generalmente referido como el "racimo de uvas". Como lo sugiere el nombre, el "racimo de uvas", esta entrelazado a través de toda la organización, con ramas yendo en todas direcciones causando cortos circuitos en los canales formales verticales

y horizontales.

Hay dos características de las comunicaciones vía el "racimo de uvas" que -- son destacadas por los estudios de esta materia. Primero el "racimo de uvas" -- es con frecuencia una forma sumamente rápida de comunicación y, segundo, la información transmitida está generalmenet sujeta a una gran dósis de distorción. Los canales formales de comunicación, particularmente aquellos que siguen la cadena de mando vertical, pasan usualmente información de una persona a otra, un proceso consumidor de tiempo. En contraste, el "racimo de uvas" transmite información a lo largo de una trayectoria descrita como cadena-racimo. En vez de pasar la información de una persona a otra, como en la comunicación superior-suubordinado, aquella es pasada a un grupo de tres o cuatro personas de esté eslabón inicial en la cadena-racimo, uno o dos individuos informan a otros grupos. De esta manera, se logra un caudal permanente y creciente en el flujo de información. En parte esto se debe a la composición del "racimo de uvas", las personas que trabajan cerca una de otras o cuya tarea les pone regularmente en contacto con otros, está frecuentemente en el mismo racimo. El "racimo de uvas" -- que incluye el operador del cuadro telefónico, el empleado encargado del servicio postal o cualquier otra persona cuyo trabajo requiere contacto frecuente -- con varios grupos, transmite información mucho más rápidamente que los canales de comunicación formales. Otro factor que anima la comunicación rápida es que -- la información llevada por el racimo refleja los intereses y preocupaciones personales de sus miembros; por ejemplo, las nuevas de un inminente despido, un aumento en la paga o noticias sobre otras personas.

El "racimo de uvas", es notorio por la distorción de la información que transmite, al punto de que la información recibida de esta fuente es referida casi -- siempre como rumor. La información del racimo en su fuente es a menudo fragmentaria e incompleta, con el resultado que hay una fuerte tendencia a llenar las lagunas o partes faltantes. Puesto que el "racimo de uvas" es informal, no hay líneas formales de obligación o responsabilidad; en consecuencia, un miembro -- del racimo no tiene que responder a su superior por cualquier error o falta en la enunciación de hechos. Además, la elaboración de un fragmento de noticia en el lanzamiento de una historia completa ofrece a algunas personas la oportunidad de expresar sentimientos de autoimportancia y compensar sentimientos de inseguridad.

Las características del "racimo de uvas" son resumidas por Davis Kith como -- sigue:

- las personas hablan más cuando la noticia es reciente.
- las personas hablan de las cosas que afectan su trabajo.
- las personas hablan de las personas que conocen.
- las personas que trabajan cerca unas de otras están probablemente en el mismo racimo.
- las personas que tienen contacto entre sí en la cadena de procedimiento, tienden a estar en el mismo racimo. (27)

4.3 MEJORAMIENTO DE LAS COMUNICACIONES

Hay dos enfoques disponibles para el mejoramiento de las comunicaciones. El primero es desde el punto de vista del enemigo del mensaje y reconoce el propósito de la comunicación, la significación de los símbolos que se utilizan, las líneas organizativas a través de las cuales la comunicación se transmite y su posible efecto en el receptor. Estas y otras maneras de mejorar nuestra habilidad para comunicarnos claramente como emisores de mensajes son discutidas más adelante en la forma de diez reglas generales para el mejoramiento de las comunicaciones. La última de estas reglas establece que a fin de lograr una efectiva comunicación es necesario aprender a escuchar, refiriéndose a la necesidad de escuchar, a los sentimientos y al contenido emocional de los mensajes expresados por otros tanto como a ser capaces de entender la información de los hechos que se presentan. El proceso de aprender a detectar el contenido emotivo de las comunicaciones es tratado bajo el título escuchar con empatía.

Las reglas para el mejoramiento de las comunicaciones.

La América Management Association se refiere a las siguientes reglas como los diez mandamientos de la buena comunicación:

1. Trátate a ti mismo para aclarar tus ideas antes de comunicar. Cuando más sistemáticamente analicemos el problema o idea a ser comunicada, más clara se tornará ésta. Este es el primer paso hacia una efectiva comunicación. Muchas comunicaciones fallan en razón de un planteamiento inadecuado. Un buen planteamiento debe considerar las metas y actitudes de aquellos que recibirán las comunicaciones y aquellos que serán afectados por ellas.

(27) Keith, Davis. "Communication With Management". Vol. XXXI. pág. 212

2. Examina el verdadero propósito de cada comunicación. Antes de comunicar, debe uno preguntarse que quiere realmente lograr con el mensaje - ¿obtener información, iniciar acción, cambiar la actitud de otra u otras personas?. Identifique su meta más importante y entonces adapte su lenguaje, tono y enfoque total al servicio de ese objetivo específico. No trate de abarcar demasiado con cada comunicación. Cuándo más ajustado sea el foco de su mensaje, mayores serán sus posibilidades de éxito.

3. Considere la totalidad del marco físico y humano cada vez que comunique. El significado y la intención son transmitidos más que con palabras solamente. Muchos otros factores influyen en el impacto de una comunicación y el gerente debe estar consciente del marco total en el que él comunica. Considere por ejemplo, su sentido del tiempo - las circunstancias bajo las cuales usted hace un anuncio o participa una decisión; el marco físico si se comunica en privado, - por ejemplo; o de otra manera; el clima social en que se desarrollan las relaciones de trabajo dentro de la compañía o de un departamento y que fija el tono de sus comunicaciones; la costumbre y las prácticas pasadas, el grado en que su comunicación se conforma o se aparta de las expectativas de su audiencia, esté - constantemente consciente del marco total en el cual usted comunica. Como todas las cosas vivientes, la comunicación debe ser capaz de adaptarse a su ambiente.

4. Consulte con otros, cuando sea apropiado, al planear las comunicaciones. Frecuentemente es deseable o necesario buscar la participación de otros al planear una comunicación o desarrollar los hechos en los cuales basaría. Tal consulta - ayuda frecuentemente a añadir una visión interior y objetividad adicional a su mensaje. Además aquellos que le han ayudado a planear su comunicación le darán su apoyo.

5. Tenga cuidado cuando comunique, con los sobretonos, así como con el contenido básico de su mensaje. Su tono de voz, su expresión, su aparente receptividad a las respuestas de los demás - todo tiene tremendo impacto en aquellos a quienes quiere llegar. Frecuentemente pasadas por alto, estas sutilezas de la comunicación afectan muchas veces a la reacción del oyente a un mensaje, aún más - que su contenido básico. Similarmente, su elección del lenguaje - particularmente su conocimiento de los delicados velos de significado y emoción en las palabras que usa predetermina en buena parte las reacciones de sus oyentes.

6. Aproveche la oportunidad, cuando se presente, para llevar algo de valor o de ayuda al receptor. La consideración del interés y las necesidades de la otra --

personas - el hábito de tratar de ver las cosas desde su punto de vista - frecuentemente pondrá de relieve oportunidades de proporcionar algo de inmediato - beneficio o de valor a largo plazo para él. Las personas responden más en su trabajo al gerente cuyos mensajes toman en cuenta sus intereses.

7. De seguimiento a su comunicación. Nuestros mejores esfuerzos en la comunicación pueden perderse, y puede que nunca sepamos si hemos tenido éxito de expresar nuestro verdadero significado e intención, si no verificamos cuán bien hemos hecho llegar el mensaje. Esto puede lograrse haciendo preguntas, animando al receptor a expresar sus reacciones, mediante contactos de seguimientos o a través de una subsecuente revisión de la ejecución. Asegúrese de que toda comunicación importante tenga retroinformación, de manera que se obtenga una comprensión completa y una acción apropiada.

8. Comunique para mañana, así como para hoy. Aunque las comunicaciones deben ser dirigidas promordialmente a encarar las exigencias de una situación inmediata, ellas deban ser planeadas con el pasado en mente, si han de mantener consistencia en la apreciación del receptor, pero más importante que todo, ellas deben ser consistentes con los intereses y metas de largo alcance. Por ejemplo, no es fácil comunicar francamente sobre temas tales como el pobre desempeño o las deficiencias de un sólo subordinado, pero posponer comunicaciones desagradables, a la larga, las hace más difíciles y, realmente, no es justo ni para los subordinados ni para la empresa.

9. Asegúrese de que sus acciones apoyan sus comunicaciones. Por último, la clase de comunicación más persuasiva no es lo que se dice sino lo que se hace. -- Cuando las acciones o actitudes de una persona contradicen sus palabras, tendemos a destacar lo que ha dicho. para todo gerente ésto significa que unas buenas prácticas de supervisión - tales como una clara asignación de autoridad y responsabilidad, compensaciones justas a los esfuerzos y una firme y sana aplicación de las políticas - sirven para comunicar más que todos los dones de la oratoria.

10. Ultimo, pero no por ello menos importante: Trate no solamente de ser comprendido sino también de comprender - sea un buen oyente. Cuando empezamos a hablar, casi siempre cesamos de escuchar - por aquello de estar más atento a las actitudes y reacciones no habladas de la otra persona. Aún más serio es el hecho de que, a veces, todos somos culpables de desatención cuando otros intentan comunicarse con nosotros. Escuchar es una de las más importantes, más difíciles - y más descuidadas - habilidades en la comunicación. Exige que nos concentremos no solamente en los significados explícitos de lo que otra persona es

ta expresando , sino también en los significados implícitos, las palabras no hablan y los bajo-tonos, que pueden ser mucho más significativos. Así es que tenemos que aprender a escuchar con el oído anterior si habremos de conocer el interior del individuo.

La décima regla nos recomienda escuchar a los otros - escuche el significado explícito y también el significado implícito. El significado explícito es llevado por el significado de las palabras usadas por el emisor y, a fin de comprender , es necesario que prestemos cuidadosa atención a lo que se dice. Sin embargo, también debemos escuchar con el "oído interior", si queremos oír el "interior del hombre". El escuchar al interior del individuo, los significados implícitos del mensaje, lleva a la empatía - la habilidad, o tal vez la sensibilidad de colocarse uno en el lugar de la otra persona, de asumir su rol, sus puntos de vista y sus emociones. Escuchar con empatía es oír y comprender el contenido emocional, los sentimientos y el estado de ánimo de la otra persona. Escuchar - con empatía requiere una técnica especial de escuchar.

Las siguientes guías para escuchar con empatía han demostrado ser tan efectivas dentro del marco industrial como en su ambiente clínico original.

1. Evite hacer juicios de valor.
2. Escuche la historia completa.
3. Reconozca los sentimientos y emociones.
4. Replantee la posición de la otra parte, y
5. Pregunte con cuidado.

4.4 LA MOTIVACION

Una de las tareas más difíciles en una organización es la de motivar a sus empleados - gerenciales y no gerenciales por igual - a ejecutar el trabajo que se les encomiende de una manera que alcance o supere los patrones de desempeño esperados . Muchos son los métodos que se usan para animar a los empleados a colaborar con sus mejores esfuerzos. Entre los que se encuentran ordinariamente - en las firmas industriales hay una variedad de fórmulas que tratan de relacionar la paga con el desempeño o ejecución, provisiones para seguridad en el trabajo y durante los últimos años de retiro, alabanza y reprobación, y reconocimiento en la forma de premios especiales o promociones. La existencia de tantos enfoques a la motivación sugiere la complejidad del problema. Muchos factores son capaces de motivar a los empleados; algunos de esos factores son una parte normal de la situación industrial y, como variables independientes, pueden ser

controlados en alguna medida por la empresa. Otros factores tienen su origen en el empleado individual, en su hogar o en su comunidad, y están más allá del control de la compañía. También aquellas fuerzas que hoy motivan a una persona pueden ser de poco o ningún valor como motivadoras el mes que viene o el próximo año. El grado en que los factores motivantes intentados satisfagan las necesidades de los empleados individuales, para quienes son diseñados, será fundamental para el éxito de cualquier plan para motivar al personal.

4.5 LAS BASES DE LA MOTIVACION

El estudio de la motivación se propone contestar al por qué de la conducta humana. ¿Por qué las personas se comportan como lo hacen?. ¿Por qué el señor X completa consistentemente su trabajo a tiempo mientras que el señor Y tiene que ser instado continuamente a alcanzar las exigencias mínimas de su trabajo?. Cuando se habla de motivación o, en términos más precisos, de conducta motivada se refiere a la conducta que tiene tres características distintas: Primero, la conducta motivadora es sostenida; ésto es, persiste por periodos de tiempo relativamente largos. Segundo, es dirigida hacia la realización de una meta y, tercero, es una conducta resultante de una necesidad sentida. Esta última característica introduce un concepto que requiere explicación adicional.

Se han utilizado varios términos para describir las fuerzas motivantes de la conducta humana. Algunos de estos términos son necesidad, empuje, aspiración y deseo. Aunque cada término tiene un significado preciso en la teoría psicológica, ellos pueden ser agrupados, para nuestro propósito, ya que cada uno es sentido y reconocido por el individuo como una fuerza motivante. Como resultado de percibir una necesidad, se crea dentro del individuo una tensión o desbalance que conduce a actividades que intentan reducir la tensión creada. El proceso puede diagramarse así:

Una necesidad	Tensión	Actividad	Reducción de la Tensión
Percibida	(Fuerza		(Logro de la meta)
	Motivante)		

Lo importante de lo expuesto es ésta: Si los esfuerzos de las organizaciones

para motivar a los empleados han de ser exitosos, la gerencia debe crear necesidades sentidas en los individuos y ofrecer un medio de satisfacer necesidades ya existentes en el individuo. Así para motivar a los empleados debemos conocer lo más posible sobre las necesidades fundamentales del hombre.

Se han desarrollado numerosos sistemas para la clasificación de las necesidades humanas, desde los que intentan explicar toda motivación humana como resultado de satisfacer una necesidad básica, hasta clasificaciones que enlistan 25 o más necesidades separadas. Entre los primeros, los que han tratado de explicar la conducta en términos de una sola necesidad, está Freud, que señaló el libido, un concepto amplio del instinto sexual - como el factor motivante básico del hombre. Dos de sus estudiantes, Adler y Jung, también postularon motivos - únicos; el primero indicó el deseo de poder como motivador primordial, mientras que el último creyó que lo que servía como fuente básica de motivación era un deseo de individualidad. Los economistas han tenido también su parte en tratar de describir la motivación humana, como lo evidencia la descripción de Marx del determinismo económico como motivador fundamental. Sin embargo, una de las clasificaciones de las necesidades humanas más útiles y ampliamente citadas en la desarrollada por Maslow, que ya se mencionó anteriormente en el capítulo II.

4.6. MOTIVACION EN LA INDUSTRIA

Indudablemente, el incentivo más ampliamente utilizado para motivar a los empleados es el dinero, pero la evidencia es abrumadora en cuanto a que más dinero no significa necesariamente más productividad.

El dinero no tiene valor intrínseco, no obstante reconocemos el valor del dinero en cuanto a que puede ser cambiado por bienes y servicios. Hay también en el dinero un valor psicológico emocionalmente moderado. El valor económico del dinero lo habilita para servir como medio de satisfacción de las necesidades básicas, fisiológicas y de seguridad. Su valor psicológico radica en que para muchas personas el dinero puede simbolizar logros, éxitos, prestigio o poder - una manera de llenar necesidades sociales mayores.

Sin embargo no todas las personas son capaces de contemplar al dinero como - un incentivo. Considerando las cuatro combinaciones de las recompensas esperadas y el control percibido sobre el propio medio ambiente.

1. Alto control percibido sobre el medio ambiente y expectativas de alta recompensa.
2. Alto control percibido sobre el medio ambiente y expectativas de baja recompensa.
3. Bajo control percibido sobre el medio ambiente y expectativas de baja recompensa.
4. Bajo control percibido sobre el medio ambiente y expectativas de alta recompensa.

Las personas que mejor se caracterizan por la primera o la segunda categoría son susceptibles de responder al dinero como un incentivo. Estas son personas - que se perciben así mismas como poseedoras de un alto grado de poder en cuanto a conformar su medio ambiente; la magnitud de la recompensa esperada es secundaria en importancia. Los que pertenecen al primer grado están altamente adiestrados en sus campos, técnico o profesional, un adiestramiento que por su misma naturaleza representa un patrón de éxito. Para estas personas el dinero se convierte fácilmente en símbolo de éxito y realizaciones y puede ser cambiado por bienes y servicios deseados. Los de la segunda categoría, que esperan poco, pero creen que pueden controlar efectivamente su medio ambiente, tienden a responder al dinero no por su propio bien, sino como una evidencia adicional de habilidad para controlar y conformar el medio ambiente. Los empresarios (incluyendo los gerentes y administradores exitosos) pertenecen a menudo a este segundo grupo. Las personas caracterizadas por las condiciones de los grupos tres y cuatro no responden generalmente al dinero como un incentivo, ya que no se perciben así mismas como teniendo un efectivo control sobre su medio ambiente.

4.7 SUPERVISION

El título de supervisión es aplicable a aquellos que dirigen el trabajo de otros en laboratorios, oficinas, establecimientos al por menor y organizaciones de ventas así como a aquellos que dirigen el trabajo de empleados pagados por horas en empresas manufactureras. Por definición, un supervisor es parte de la gerencia. Su posición en la gerencia es única - el suyo es el único nivel de la gerencia a cargo de la responsabilidad de dirigir el trabajo de empleados no gerenciales. Los miembros de la alta y media gerencia realizan varias tareas administrativas y, si dirigen el trabajo de otros, es el trabajo de otros geren-

tes. La posición del supervisor, entre los más altos niveles de la gerencia y - los empleados por hora no gerenciales, ha sido descrita más bien mordazmente, - sino denigrantemente, como el "hombre en el medio" y el "hombre marginal de la industria". El supervisor ha sido también referido como "dueño y víctima de la ambigüedad", también como "víctima, no monarca, de todo lo que le cae bajo su incumbencia". Es significativo reconocer que el supervisor es el hombre en el - medio y, precisamente por esa, a veces ambigua posición, tenemos la clave de la función primordial de su trabajo, la llamada "función-alfiles-de-gancho" a la que se tratará más tarde.

Típicamente, el supervisor de primera línea es promovido de las filas de los trabajadores por horas y no es raro que pase a supervisar personas a quienes ha conocido por años y con quienes ha trabajado como un igual. En otros niveles de la gerencia, muchos empiezan sus carreras como gerentes y no se ven en la posición de tener que cambiar sus actitudes hacia antiguos compañeros al avanzar - en la organización. Con este antecedente en mente, es interesante preguntarse si el supervisor se ve asimismo a la misma luz en que otros miembros de la gerencia se ven asimismo o si, en cambio, se visualiza más bien como un obrero -- por hora, de cuyo grupo fue él promovido.

En general, según estudios realizados, el supervisor se ve asimismo como un individuo moderado, sino conservador, que actúa como una influencia estabilizadora - una imagen no del todo inadecuada para el "hombre en el medio". Los niveles altos de la gerencia se perciben asimismo como el empresario exitoso que es imaginativo, dotado de recursos y agudamente ingenioso y perspicaz; pero caviloso, simpático y digno. El trabajador se ve asimismo como ambicioso, industrioso, ingenioso, sociable, amable y adaptable. No parece haber tendencia alguna, en la auto-percepción, desde las filas de los trabajadores, pasando por el grupo - supervisor hacia los altos niveles de la gerencia. La imagen que tiene el supervisor de sí mismo no retiene los elementos de la imagen del trabajador ni tampoco ha adquirido la saliente característica de auto-confianza y suficiencia de los gerentes de más alto nivel.

Si se les pregunta, muchos gerentes contestarían que la labor del supervisor es dirigir el trabajo de aquellos que se reportan a él. La brecha de contactos del supervisor de la línea de montaje expone la estrechez y lo inadecuado de -- una definición que enfatiza la dirección de los subordinados. Sólo el 26 por ciento del tiempo del supervisor de la línea de montaje es utilizado en contacto con el personal bajo su dirección; el balance de su tiempo lo usa en contacto con sus superiores, servicios al personal, otros supervisores y otros opera-

rios, ajenos a los propios, que contribuyen al trabajo de su departamento.

Una ejecución exitosa de la supervisión requiere una estructuración de la situación de trabajo, una conducta ética en las relaciones personales con sus superiores, sus iguales y sus subordinados, y un efectivo respeto y cumplimiento de las políticas de la empresa.

La clave de la función primordial del supervisor es su singular posición en la organización - el único miembro de la gerencia en contacto directo con el personal no gerencial. El es el único miembro de la gerencia capaz de enganchar la gerencia con el personal operativo. De ahí, que su principal función es mejor descrita como una función de alfiler-de-gancho.

4.8 ADIESTRAMIENTO EN RELACIONES HUMANAS

Está área presenta problemas que no están presentes en el desarrollo de habilidades en los campos técnico y administrativo. Primero, no hay una definición concisa de la materia a enseñarse. Segundo, hay típicamente, una disparidad marcada entre las respuestas en contestación a las preguntas escritas y la habilidad de transformar conocimiento en patrones de liderazgo efectivo. Tercero, el adiestramiento en relaciones humanas requiere el uso de métodos de enseñanza -- completamente diferentes de los empleados en las áreas técnicas y administrativas. Los programas de adiestramiento en relaciones humanas enfatizan: (1) La comunicación, con particular concentración en el escuchar con empatía, (2) La toma de decisiones que involucren a personas basadas en las percepciones obtenidas a través de escuchar con empatía y (3) El sobreponerse a la resistencia, al cambio, usualmente a través de un estilo de liderazgo participativo.

Los métodos que se usan en el desarrollo de destrezas en relaciones humanas incluyen el método de casos, el proceso incidental y la teatralización de roles.

El método de casos para adiestramiento en liderazgo utiliza casos-problema. - El caso problema expone, generalmente, una secuencia de eventos de tal manera - que provocan interrogantes conducentes a encontrarle solución; o, también, se provee la solución como parte del caso y el participante es llamado a evaluar - la misma. Al fin de resolver un caso-problema es necesario familiarizar al participante con los principios y procedimientos a ser aplicados, una tarea cumplida usualmente mediante conferencias o lecturas asignadas. Los casos deben describir una situación que sea parte de la preparación del adiestrado o, al menos, que sea comprensible para él. El método de casos genera mayor interés que

el creado por la contestación de preguntas no relacionadas a una situación específica. También ofrece una oportunidad de aplicar los principios y métodos que se están aprendiendo. Así, el caso propicia un medio de incrementar el interés, de participar en la discusión y de ilustrar la aplicación de los principios, políticas o métodos a situaciones reales o simuladas.

El método del proceso incidental es una variante del método de casos, es usado en discusiones de grupos pequeños. En él, los participantes obtienen del líder de la discusión toda la información necesaria para hacer una buena evaluación de la acción tomada y recomendar cursos alternos que puedan haber estado disponibles. El método incidental permite desarrollar destreza en la técnica de la pregunta y ganar experiencia en reunir información necesaria para buenas decisiones en el área de relaciones humanas.

La teatralización de roles ofrece las ventajas del método de casos y, en adición, provee adiestramiento en la percepción de las actitudes y sentimientos de otras personas. Como lo sugiere el nombre, la teatralización de roles es la asignación de un papel o rol definido a cada miembro de un grupo en adiestramiento. Hay, usualmente, una breve explicación y discusión del problema de supervisión bajo estudio previo a la asignación de los roles. La teatralización de roles es particularmente efectiva en el desarrollo de la empatía - la comprensión de los sentimientos y las actitudes de los demás.

Se tratarán dos problemas específicos en el área del adiestramiento de liderazgo. El primero concerniente a la disciplina y el segundo, a la efectividad del adiestramiento en la toma grupal de decisiones.

Disciplina.- El mantenimiento de la disciplina es uno de los eternos problemas de la supervisión. En general, hay dos enfoques a los problemas disciplinares: 1) Un enfoque juicioso - la determinación de lo correcto o lo erróneo de un acto, como es definido por una norma específica, y la aplicación de la penalidad prescrita y 2) Un enfoque de relaciones humanas - el énfasis en la solución de problemas con una meta final de mejoramiento de la conducta del empleado. Un enfoque juicioso puede ser impuesto a un supervisor por su superior. Algunos supervisores pueden, por razones de personalidad, ser rígidos, inseguros e incapaces de flexibilidad. Estas personas encuentran en las normas y reglas y en su penalidad prescrita, una justificación moldeada para su propia rigidez. No obstante ello, algunos otros prefieren el enfoque de relaciones humanas pero temen en cuanto a donde puede llevarlos - ellos visualizan una situación última de completa anarquía.

CAPITULO V
LAS EDITORIALES DE LIBROS EN MEXICO

CAPITULO V: LAS EDITORIALES DE LIBROS EN MEXICO

5.1 DEFINICION DE EDITORIAL

Se considera como editorial, aquel ente social cuyas actividades eminentemen te se encauzan a la transmisión de la cultura por medio de los libros.

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española se define como libro: "La reunión de muchas hojas de papel, vitela, etc. Ordinariamente impresas que se han cosido o encuadernado juntas con cubiertas de papel, cartón, pergamino y otra piel, etc. y que forman un vólvmen". (28)

5.2 COMO NACE UN LIBRO

Es importante señalar que dentro de la Industria editorial es frecuente encontrar empresas que conjugan la edición con la impresión, aunque la mayor parte de las editoriales mexicanas de libros no realizan procesos de impresión.

¿Cómo nace un libro? No cabe duda que la paternidad de toda obra, ya sea literaria, científica o artística, corresponde exclusivamente a su autor, pero no siempre es éste el promotor de la edición. Las más de las veces lo es el editor que busca originales en el mercado nacional o en el extranjero, bien por su propia iniciativa o por sugerencias recibidas de catedráticos, profesores o profesionales.

La idea editorial cristaliza siempre en un original, ya sea manuscrito o mecanografiado, que parece convertirse en libro ha de pasar por una serie de manipulaciones y transformaciones, en las que intervienen numerosos factores de la industria dirigidos por el editor. Antes de pasar a la imprenta para su composición, todo original debe ser objeto de una cuidadosa preparación por parte del editor. Las fases principales de esta preparación previa son las siguientes:

1. La revisión técnica de fondo. Encomendada a una persona docta y competente - en la materia que trate el libro, tiende a prevenir cualquier error o defecto - de fondo que hubiera podido deslizarse al preparar el original. Esta revisión - es particularmente interesante en las traducciones de obras extranjeras.

(28) Pol Arrojo, Jesús. El libro y su comportamiento. Ed. Paraninfo. pág. 17

2. La corrección de estilo tiene por objeto conseguir un original gramaticalmente correcto, a cuyo fin suele encomendarse a doctores o licenciados en Filosofía y Letras, escritores o profesionales con amplios conocimientos gramaticales y un cierto buen gusto literario.

La corrección de estilo conviene a todo tipo de obras ya sean técnicas o literarias, originales o traducidas, con una sola excepción; no pueden ni deben hacerse en las obras literarias de autores españoles, en las que precisamente el estilo propio suele ser la nota característica y dominante.

3. El señalamiento tipográfico del original. Se encomienda esta labor al corrector tipográfico, operario especializado que a su profundo conocimiento de las reglas y procedimientos tipográficos y de la gramática debe unir unas condiciones mínimas de persona cuidadosa y observadora. En las modernas editoriales, que cuentan con un departamento propio de redacción, éste operario actúa siempre de acuerdo con las indicaciones de dicho departamento.

El señalamiento tipográfico del original, que se basa en reglas conocidas y aplicadas universalmente, tiene por objeto señalar los caracteres y tipos de letra que deben emplearse en la composición, y las palabras, frases o párrafos que deben componerse con caracteres distintos, así como adecuar y unificar los signos de puntuación, ortografía con los habitualmente empleados en la imprenta.

Un original bien preparado es garantía de obra bien hecha, cuidada hasta el último detalle y sin cargas económicas adicionales que no reportan beneficios para nadie.

Lo dicho anteriormente se presenta en un enlistado elaborado más detalladamente y comparandolo también con los libros pertenecientes a otras editoriales.

Si son libros originales (cuando los derechos pertenecen al editor) los pasos a seguir son:

- consecución de original
- evaluación conceptual
- evaluación comercial
- elaboración de contrato
- revisión de estilo
- señalamiento tipográfico del original- composición tipográfica
- diagramación, ilustración y diseño
- corrección de pruebas
- formación de páginas y pliegos

- negativos &
 - selección de colores &
 - impresión
 - encuadernación &
- & En caso que el editor sea impresor:
- recepción de la obra
 - almacenaje de la obra
 - distribución de la obra
 - registro ante el derecho de autor
 - registro de la obra y del contrato

Si son libros pertenecientes a otras editoriales (el editor no es propietario de los derechos).

- consecución del original
- solicitud de derechos
- evaluación conceptual
- evaluación comercial
- negociación de términos comerciales con la casa de origen
- elaboración de contrato
- traducción
- revisión de estilo y conceptual de la obra
- señalamiento tipográfico del original
- composición tipográfica
- diagramación, ilustración y diseño
- corrección de pruebas
- formación de páginas y pliegos
- negativos
- selección de colores
- impresión
- encuadernación
- recepción de la obra
- almacenaje de la obra
- registro ante el derecho de autor, y por último
- registro de la obra y del contrato

5.3 CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LAS EDITORIALES

La capacitación y adiestramiento en la editorial mexicana, el 17 de abril de 1978 se abrió un periodo extraordinario de sesiones del Congreso de la Unión, y con esa fecha el C. Presidente de la República, envió una iniciativa de Deretos de Reformas a la Ley Federal del trabajo sobre Capacitación y adiestramiento, -- culminando este proceso legislativo, apareció este decreto en el Diario Oficial en el día 28 de abril del año de 1979, y entró en vigor el día 1 de mayo del -- mismo año.

Las normas jurídicas establecidas son las contenidas ene l capítulo III bis, denominado "De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores", y que comprende los artículos 153-A al 153-X de la Ley Federal del Trabajo. En estas normas quedó asentado que todos los centros de trabajo tienen la obligación ante la Ley, de proporcionar capacitación a todo el personal, para lo cual se creó un organismo dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para que regulara y vigilara el cumplimiento de esta Ley, denominada Unidad Coordinadora - del Empleo, Capacitación y Adistramiento (UCECA).

Los objetivos fundamentales que esta ley persigue son:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en - su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva - tecnología en la mismn.
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- III. Prevenir riesgos de trabajo
- IV. Incrementar la productividad
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Anto esta obligación, y dadas las características de la Industria Editorial - Mexicana, se tomó un importante acuerdo que, basándose en los estatutos que ri-- gen el funcionamiento de la Cámara, fundamentalmente en su capítulo II, cuyo epí grafe es "Del objeto de la Cámara", y en cuyo artículo 5 establece que la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana tiene por objeto:

- 1. Representar los intereses generales que afecten a las actividades industria- les que la constituyen.
- 2. Estudiar todas las cuestiones que afecten a las actividades industriales, co- merciales o de promoción de la industria editorial y proveer las medidas tenden- tes al desarrollo de las mismas.

3. Participar en la defensa de los intereses generales de la industria editorial y de los particulares, de sus socios, sin más limitaciones que las señaladas por la Ley de las Cámaras de Comercio y de las de industria y los presentes estatutos.

4. Prestar a los socios los servicios que establezca la Cámara y cuya reglamentación deberá formular la Asamblea General o el Consejo Directivo.

Se acordó que la Cámara colaborara muy estrechamente con las empresas asociadas, diseñando y promoviendo un paquete de servicios de capacitación y adiestramiento para que todas ellas puedan llevar a cabo sus planes y programas a nivel gremial, y así obtener mejores resultados en el cumplimiento de las obligaciones que en este terreno les impone la Ley Federal del Trabajo en vigor.

El señor Manuel Colmenares, integrante de la Comisión de Capacitación de la Cámara y miembro fundador de el Centro de Capacitación, realizó un estudio en el cual trata cinco puntos básicos que apuntan a ciertos objetivos de la capacitación dentro de la industria editorial, y son:

1. Conocer la estructura económico-administrativa de las editoriales del país - por medio de una investigación de campo dirigida a las empresas del ramo editorial.
2. Medir como afecta un buen programa de capacitación y adiestramiento a los niveles de eficiencia del personal empleado.
3. Explicar la relación que existe entre el grado de escolaridad y capacitación del personal empleado en la industria editorial y el rendimiento de la empresa.
4. Analizar la importancia de la industria editorial en el desarrollo del país.
5. Considerar un programa de capacitación susceptible de ser utilizado en la industria Editorial Mexicana.

En este estudio, el autor pretendió esclarecer, de manera esquemática, la importancia que tiene para la industria editorial poseer un personal altamente calificado y señalar la forma como se ha venido desarrollando la capacitación y el adiestramiento del mismo.

Las limitaciones con las que se encuentra están determinadas por la relativa escasez de información ya que básicamente ésta se ha obtenido en forma directa y consultando las fuentes oficiales que, en la mayoría de los casos, proporcionan información de la rama en su conjunto y no específicamente de cada una de las empresas y de cada una de las actividades que llevan a cabo.

Uno de los costos de funcionamiento más importantes, es el que representa la capacitación técnica y práctica del personal empleado. La preparación mediante un buen programa de capacitación y adiestramiento, redundará en un mejor desarrollo integral del personal empleado, una mayor productividad en el trabajo y, por consecuencia lógica, una mayor tasa de rentabilidad de la inversión.

Por último es bueno mencionar que el número de empleados promedio en una editorial es de 50 personas aproximadamente y que en su mayoría son mujeres porque casi la mayoría del trabajo es de tipo secretarial.

CAPITULO VI
INVESTIGACION DE CAMPO

6.1 RESULTADO DE LA INVESTIGACION DE CAMPO

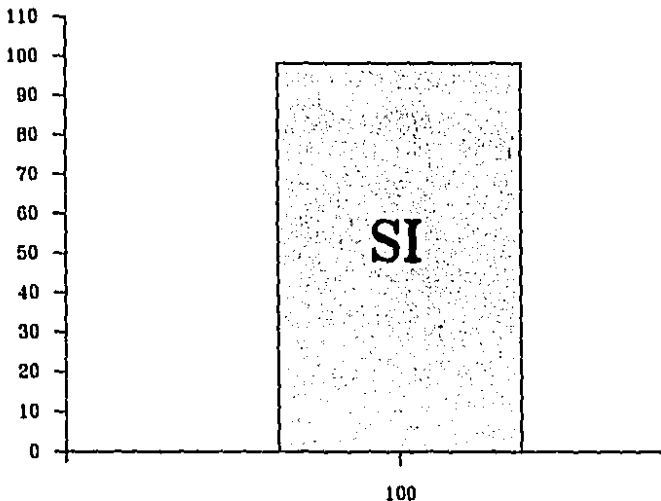
Una vez elaborado el cuestionario piloto, en el que se incluyen los elementos necesarios para obtener la información deseada, se procedió a la aplicación del mismo con los requisitos correspondientes a este estudio, de manera que las respuestas obtenidas, aprueban o invalidan la hipótesis general planteada al inicio de este mismo.

En cada pregunta se especifican los porcentajes de respuesta ante las alternativas que se plantean, así como los cambios respectivos que sirven como base para la validación o invalidación de la hipótesis establecida.

6.2 ANALISIS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO

PREGUNTA #1. ¿Reporta Ud. a algún superior?

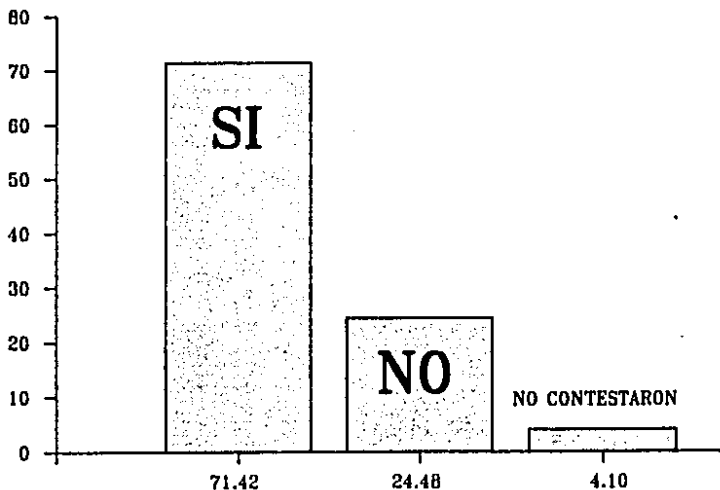
El 100% de los entrevistados si reportan a un superior. Esto nos coloca en posibilidad de estudiar a su superior analizando sus ca racterísticas como líder, en caso de que lo sea.



PREGUNTA #2. ¿Considera Ud. que el ser líder debe ser característica de un buen administrador?

SI	71.42%
No	24.48%
No contestarón	4.10%

Por los resultados que arroja esta pregunta, se observa que es definitivamente importante el que ser líder debe ser característico del administrador, ya que como administrador de una empresa es necesario que se tenga don de mando.

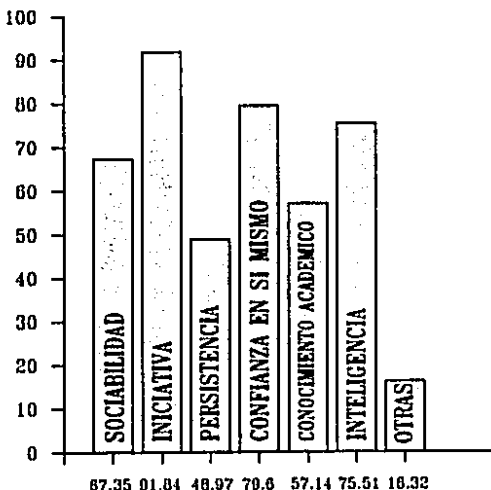


PREGUNTA #3. ¿De las siguientes características de un líder, cuáles deben ser también las de un administrador?

Sociabilidad	67.35%
Iniciativa	91.84%
Persistencia	48.97%
Confianza en sí mismo	79.60%
Conocimiento Académico	57.14%
Inteligencia	75.51%
Otras	16.32%

Esta pregunta es de opción múltiple.

Al analizar los resultados de ésta pregunta observamos que la iniciativa en un líder es factor fundamental, ya que el rasgo distintivo de un líder es esta misma, aún cuando el tener confianza en sí mismo, el grado de inteligencia y - la sociabilidad son características que van íntimamente ligadas con la confirmación de lo que puede llamarse un líder. Cabe hacer notar que además de las - características innatas de un líder, si éste mismo alcanza una preparación académica importante podrá aumentar su capacidad de liderazgo, puesto que sus conocimientos y preparación le permitirán tener un mejor conocimiento de las situaciones.



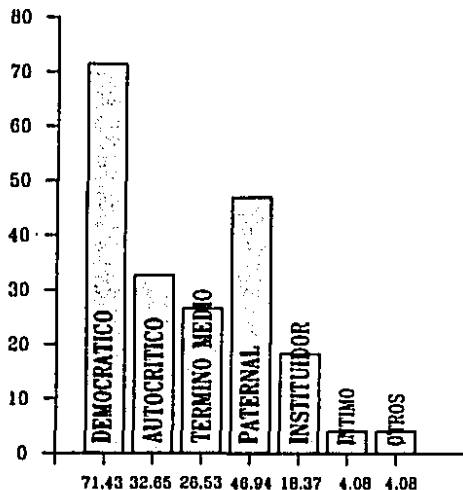
PREGUNTA #4. ¿Cuáles son los estilos de liderazgo que Ud. conoce?

Democrático	71.43%
Autocrático	32.65%
Término Medio	26.53%
Paternal	46.94%
Instituidor	18.37%
Intimo	4.08%
Otros	4.08%

Esta pregunta es de opción múltiple.

Lo que manifiesta el resultado de esta pregunta es que en las empresas se confirma el tipo de líder democrático, ya que es la forma en que las empresas funcionan, existiendo la relación jefe-subordinado.

Ocupa el segundo lugar en importancia el liderazgo de tipo Paternal, ya que en las empresas siempre el jefe se deja ver como una persona protectora hacia sus subordinados.

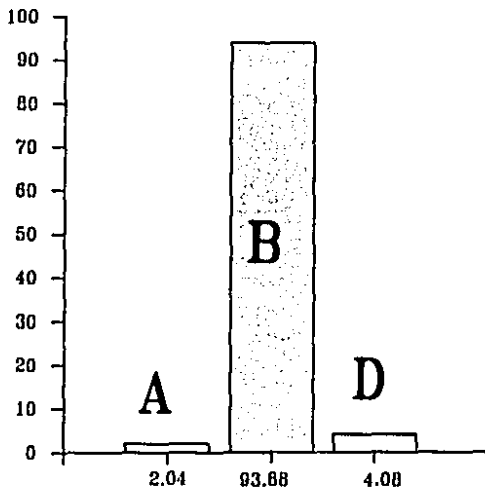


PREGUNTA #5. ¿Cuándo Ud. comete un error, su superior:

a) Se enfurece y se dá la vuelta	2.04%
b) Lo escucha y le indica como solucionar el error	93.88%
c) No le hace caso	0.00%
d) Otras	4.08%

La mayoría respondió que el superior tiene siempre una actitud de comprensión y de ayuda, actitud que debe ser la de un buen líder cuando sus subordinados se ven en problemas.

Hay que recordar que un buen líder debe siempre colaborar estrechamente en el desempeño del trabajo de sus subordinados, orientandolos por el mejor camino hacia la solución de los problemas de manera que aumenta el grado de confianza del subordinado hacia el jefe, logrando una mayor integración del grupo en el trabajo.

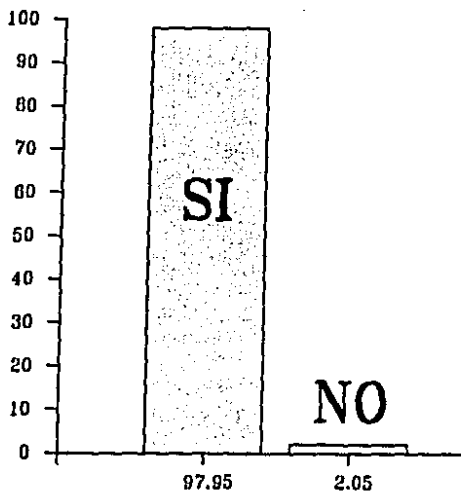


PREGUNTA #6. ¿Su superior colabora con Ud. cuando hay necesidad?

Si 97.95%

No 2.05%

Esta respuesta denota que se siente, apoyados por su superior dandoles mayor seguridad al desarrollar su trabajo. De esta manera el líder manifiesta ser una persona que posee un nivel académico que le permita resolver los problemas técnicamente y que además tiene iniciativa o inteligencia al abordar los problemas de la manera correcta.



PREGUNTA #7. ¿Considera Ud. que si su superior se involucrara más con sus subordinados, se puede lograr una mayor integración?

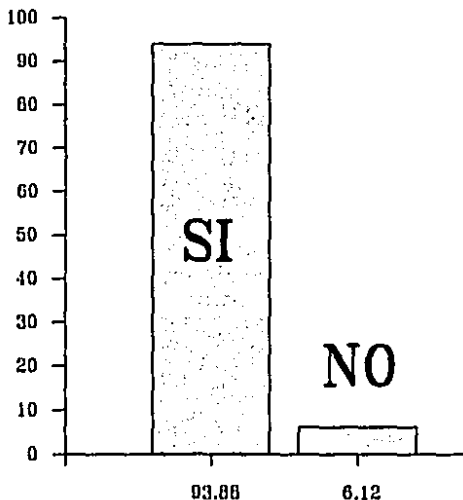
SI	93.88%
No	6.12%

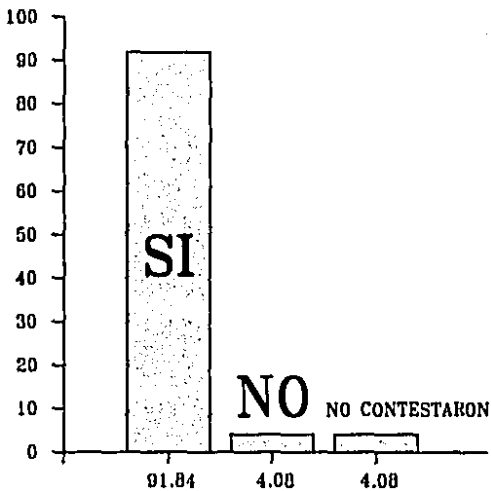
En las respuestas que se dan a esta primera parte de la pregunta queda de manifiesto que para la gran mayoría es importante el que el superior tenga mayor contacto con sus subordinados para alcanzar una mayor integración en el equipo de trabajo.

En la segunda parte de ésta pregunta: si existe una mayor integración; ¿se pueden lograr mejores resultados?

SI	91.84%
No	4.08%
No contestaron	4.08%

Resulta obvio que si un buen líder logra integrar un equipo en forma armónica, éste obtendrá mejores resultados ya que se conjugan ideas y esfuerzos, que bien encaminados alcanzará óptimos resultados. Sin embargo, es necesario hacer énfasis en que sólo siendo un buen líder eficiente se pueden lograr integrar a un equipo de trabajo en forma positiva.





PREGUNTA #6. ¿Considera Ud. que los editoriales en México ha crecido por la capacidad de liderazgo de sus administradores?

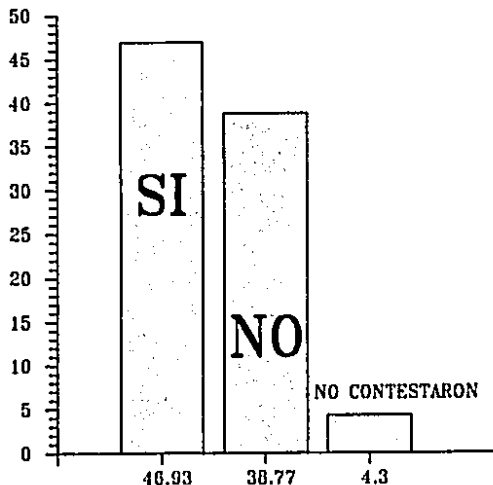
Si 46.93%

No 38.77%

No contestaron 4.30%

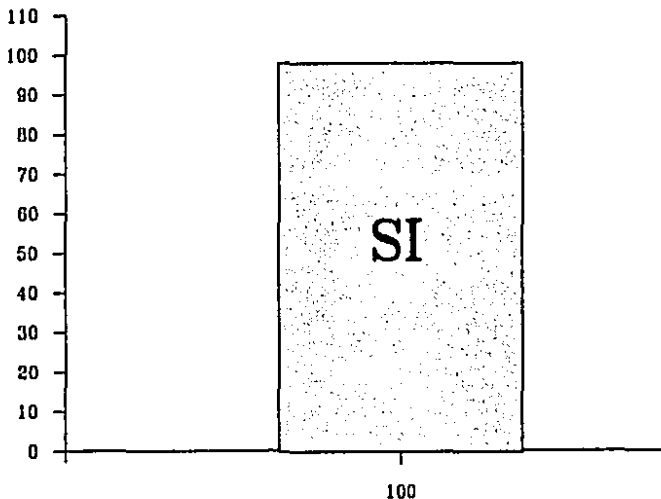
Esta pregunta resulta ser clave para entender el comportamiento de esta industria en lo que respecta al desarrollo. Al analizar los porcentajes se observa que ni el 50% de los entrevistados le ha asignado al factor liderazgo la repercusión que sobre el crecimiento de dicha rama debería tener; esto es, que para la mayoría de ellos no ha sido de importancia el que el liderazgo efectivo sea la causa del crecimiento de esta industria. Esto lleva a concluir que o los superiores no han sido capaces de sensibilizar a sus empleados, o la forma en que se ha llevado el liderazgo en estas empresas ha sido deficiente.

Resulta claro entonces el que los entrevistados le den mayor importancia a otros factores como determinantes del crecimiento de las empresas editoriales y no se dan cuenta que el liderazgo bien llevado escoge las mejores oportunidades para lograr un mayor crecimiento.



PREGUNTA #9. ¿Para Ud. cuál es la importancia de la Industria Editorial en México?

Para todos los entrevistados, la importancia de ésta industria radica en la difusión y enriquecimiento de la cultura de la población en su totalidad.



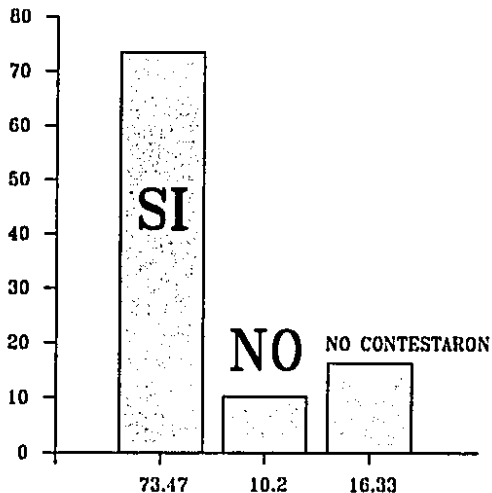
PREGUNTA #10. ¿Considera Ud. que la Industria Editorial en México debería ser de las industrias líderes en el País, o le es indiferente?

Sí 73.47%

No 10.20%

No contestaron 16.33%

La respuesta dominante es que sí debe ser de las industrias líderes; ya que como su objetivo primordial es proporcionar el desarrollo cultural del pueblo, se convierte en el desarrollo social, cultural y económico del país. Sin embargo, es clara que por sí misma, ninguna industria puede ser la líder en el País; sino que debe de ser la conjunción de varias industrias.



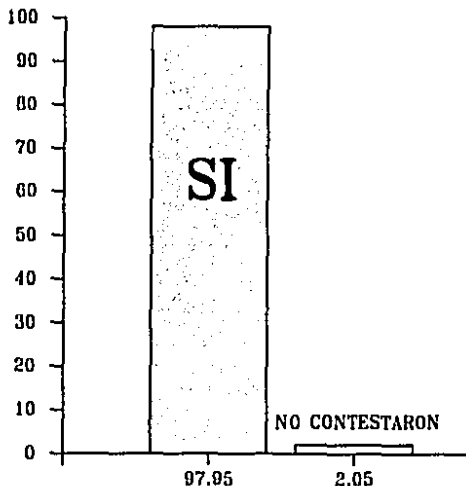
PREGUNTA #11. ¿Tiene Ud. interés y se siente motivado por lo que hace diariamente en el trabajo?

SI 97.95%

No 00.00%

No contestaron 2.05%

Al contestar la mayoría en forma afirmativa, indirectamente se puede deducir que en la mayoría de estos casos, el superior ha sido encausar el potencial de cada individuo de la forma correcta. Por lo que se demuestra la integración de los recursos humanos al obtener resultados positivos por parte de los subordinados con respecto a la actividad que tienen hacia su trabajo.



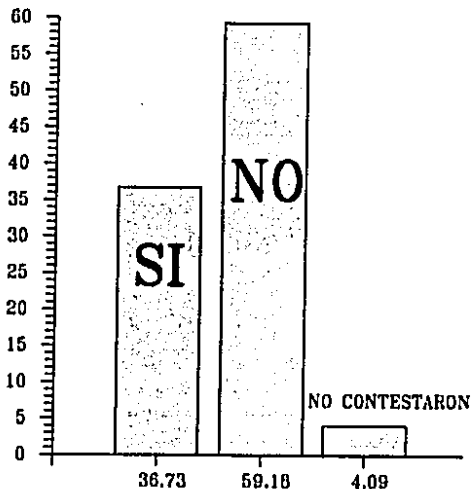
PREGUNTA #12. ¿El trabajo que realiza su jefe inmediato, lo considera Ud. de mayor valor, en comparación con los demás jefes del mismo nivel jerárquico?

Si 36.73%

No 59.18%

No contestaron 4.09%

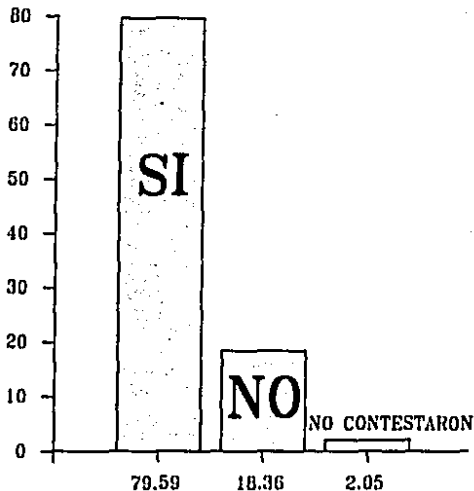
Una de las características que debe tener un líder, es hacer sentir a sus subordinados que el trabajo que ellos hacen sea de los de más importancia para la empresa, por lo que se demuestra que la mayoría de los superiores no ha sabido fomentar este sentimiento en su personal; aunque no quiere decir que las funciones desempeñadas por otros superiores son menos importantes para la empresa.



PREGUNTA #13. ¿Siente Ud. que su jefe le ayuda a facilitar las cosas para que alcance sus objetivos personales?

Sí	79.59%
No	18.36%
No contestaron	2.05%

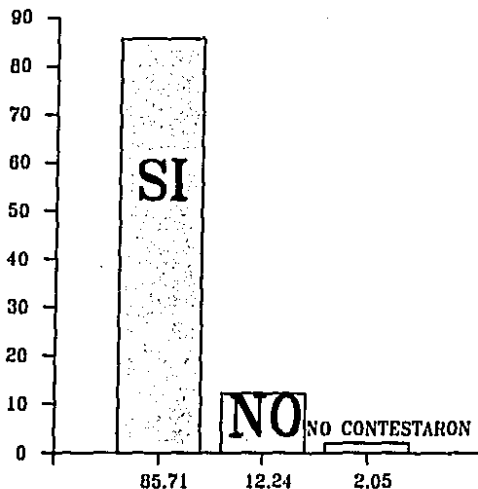
La respuesta positiva por parte de la mayoría refleja que al superior que colabora con sus subordinados, en lugar de ejercer el poder que tiene sobre ellos creando posibles reacciones negativas, logra una mayor productividad y un ambiente más sano dentro de la empresa.



PREGUNTA #14. ¿Su jefe le ayuda, o le ha ayudado a que tenga mayor interés por su trabajo y mayor cooperación de Ud. ?

Sí	85.71%
No	12.24%
No contestaron	2.05%

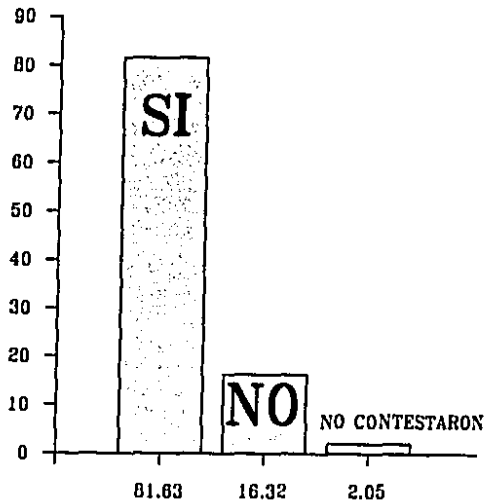
Como se observa, una vez más se demuestra que el trabajo en equipo logra una mayor comunicación, entendimiento, confianza y motivación, como resultado de una actitud de líder en la cuál él participa del trabajo de sus subordinados y los estimula en las actividades de ellos mismos.



PREGUNTA #15. ¿Su jefe examina los problemas con Ud. para tomar en cuenta sus puntos de vista y necesidades, aunque él tiene la última palabra de decisión?

Si	81.63%
No	16.32%
No contestaron	2.05%

Esta pregunta, de alguna manera es continuación de lo referido en la anterior, ya que en este caso el líder o su superior, posee la responsabilidad en la toma de decisiones, aún cuando él mismo toma parte en el análisis y opciones que los subordinados le prestan.

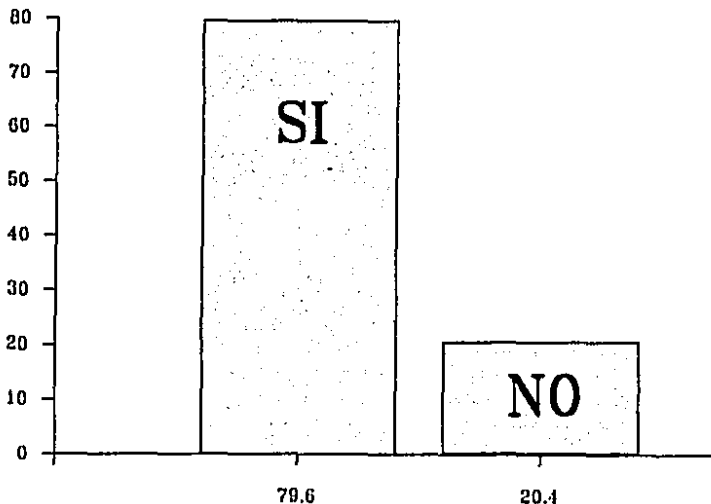


PREGUNTA #16. ¿Su jefe inmediato tiene carrera profesional?

SI	79.60%
No	20.40%

Esta pregunta es relevante en la medida en que demuestra que la mayoría de los superiores poseen una educación superior que les permite analizar las situaciones con un criterio más amplio y pueden situarse ante sus subordinados con mayor visión sobre el desempeño que deben tener las actividades de su equipo de trabajo.

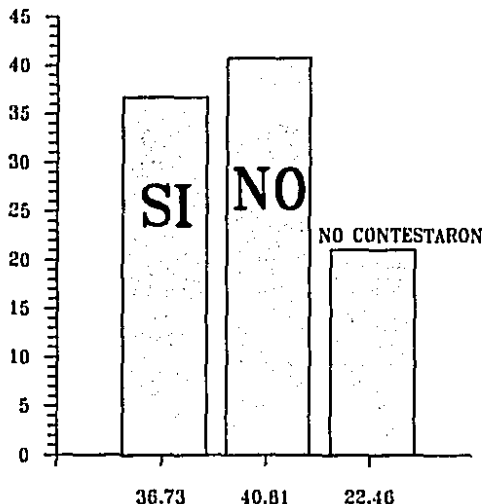
En la medida en que el líder tenga una mejor visión de la problemática, en esa medida podría alcanzar mejores soluciones; lo cual se puede lograr utilizando el instrumental de conocimientos que él posee.



PREGUNTA #17. ¿Cree que su jefe utiliza su poder como vínculo para transformar los intereses individuales en actividades que influyan sobre los demás?

Si	36.73%
No	40.81%
No contestaron	22.46%

Al encontrar que sin alcanzar la mayoría, la respuesta básicamente es negativa, se puede deducir que sí, de hecho un líder debe transformar los intereses individuales en actividades que influyan sobre los demás, y que un líder nato debe utilizar su poder para transformar y manejar los intereses personales hacia un objetivo común, ya que por su misma situación el líder debe tener los objetivos más claros y definidos que los subordinales.

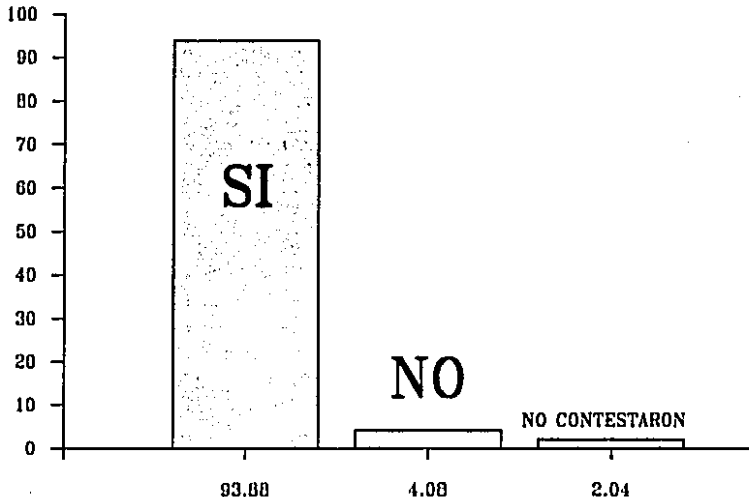


PREGUNTA #18. ¿Tiene Ud. respeto y a la vez simpatía por su jefe?

Si	93.88%
No	4.08%
No contestaron	2.04%

Esto hace patente el que un buen líder debe saber hacer conciliar los intereses de la mayoría con los de las minorías, de tal manera que proyecte una imagen de respeto y a la vez de simpatía hacia sus subordinados y evite la creación de conflictos.

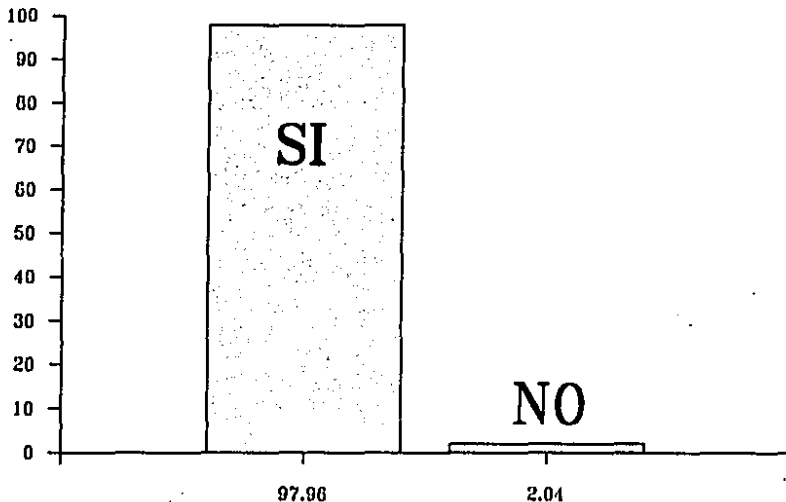
Estos sentimientos hacia el líder son positivos en la mayoría de las respuestas ya que el liderazgo debe ser sociable, tener confianza en sí mismo y transmitirlo hacia los demás, así como tener iniciativa y ser persistente en sus actos.



PREGUNTA #19. ¿Se siente aceptado por sus compañeros de trabajo, aunque sea -
más rápido o más lento que ellos en el desempeño de su trabajo?

Sí 97.96%
No 2.04%

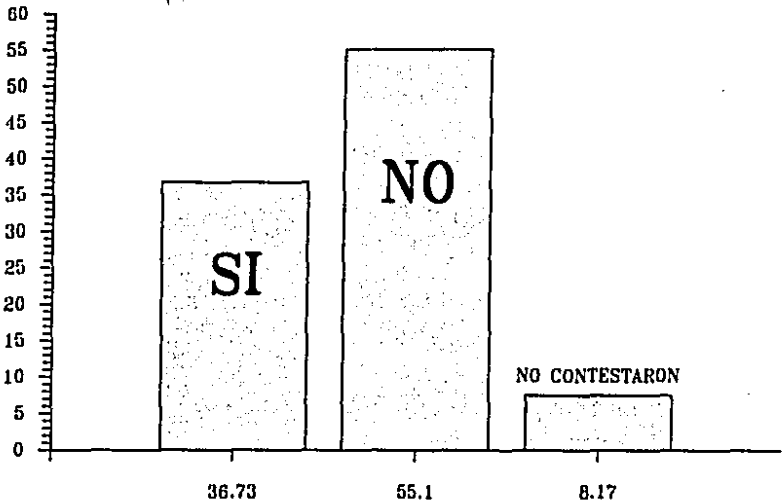
Estas respuestas arrojaron que en su mayoría no son grupos donde haya individuos conflictivos, por lo que se facilita ejercer el liderazgo en un ambiente sano.



PREGUNTA #20. ¿Existen grupos informales, en la empresa donde Ud. trabaja?

Si	36.73%
No	55.10%
No contestaron	8.17%

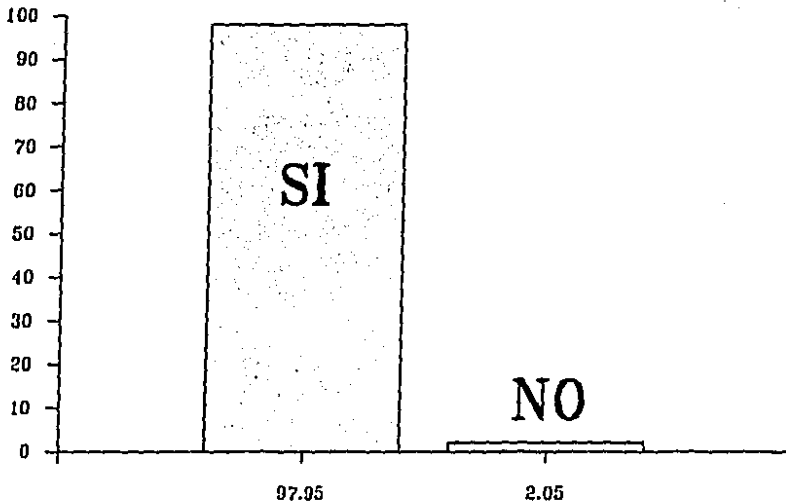
Lo que demuestra en esta pregunta es que las personas que ocupan puestos de lider han logrado sus objetivos ya que no han orillado a los subordinados a la creación de este tipo de grupos que están fuera de las politicas de la empresa.



PREGUNTA #21. ¿Conoce Ud. las metas y los objetivos del departamento al que Ud. pertenece?

SI	97.95%
No	2.05%

Por las respuestas obtenidas, podemos concluir de esta pregunta que los objetivos, métodos y prioridades, que enriquecen al líder se identifican plenamente al lograr comunicar perfectamente a los subordinados, cuáles son las metas y objetivos que deben alcanzarse en su departamento.

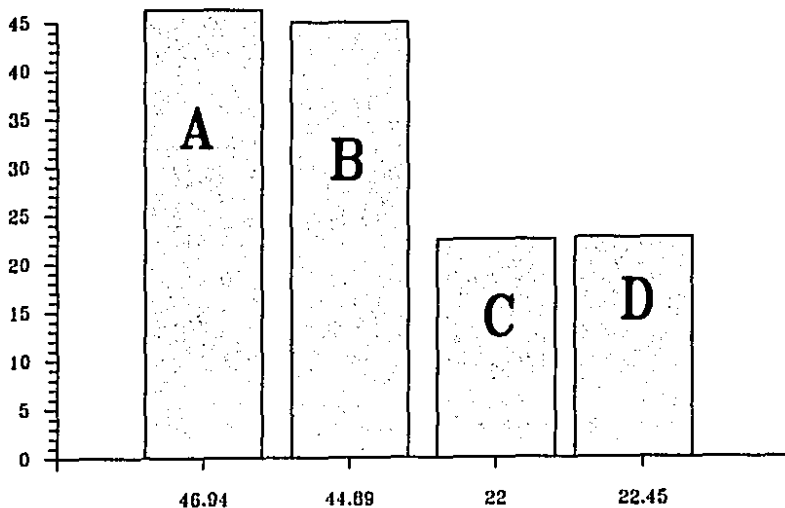


PREGUNTA #22. ¿Cuándo se siente Ud. más motivado?

a) Cuando tiene aumento de sueldo	46.94%
b) Cuando tiene ascenso de puesto	44.89%
c) Cuando le mejoran las condiciones de labores	22.89%
d) Otros	22.45%

Esta pregunta es de opción múltiple.

Aunque las respuestas dominantes están divididas entre el estímulo monetario y el de promoción de puesto, se puede inferir que si el líder sabe captar al subordinado, puede motivarlo por el camino en el cual el subordinado alcance una mayor autorrealización.



COMPARACION DE OBJETIVOS E HIPOTESIS CON RESULTADOS

El objetivo general planteado en este trabajo, establece la importancia del liderazgo de la administración de empresas. Como resultado de la investigación de campo realizada y la presentación del informe respecto a este estudio, se ratifica el cumplimiento de dicha hipótesis general.

En el capítulo tercero, se analizan los aspectos formales del liderazgo y la función que este tiene dentro de una organización; así como sus características y los factores que conforman al individuo como líder.

Analizando la investigación de campo, podemos ver que en las preguntas número dos y tres se comprueba a lo enunciado por el objetivo general.

Simultáneamente; con el objetivo general, aparecen objetivos específicos como:

- Conocer la importancia de la industria Editorial, cuestión que después de ser evaluada y analizada la investigación de campo, se demuestra la importancia de dicha industria como instrumento de difusión cultural y de conocimiento para la sociedad.

De la misma manera, en el capítulo cuarto se ha elaborado un análisis de la importancia que dicha Industria tiene dentro del contexto cultural de nuestro país.

Para poder determinar como debe ser un líder con sus subordinados, se realizaron las preguntas número tres, cinco y trece. Revisando las tendencias de las respuestas, observaremos que se cumple éste objetivo específico.

En el capítulo tercero, se hace referencia al aspecto que el liderazgo debe tener en la organización y las situaciones sociales en las que se desarrolla el liderazgo; por lo que en el aspecto documental, queda también demostrado este objetivo.

La colaboración del líder para con sus subordinados, en vez de ejercer el poder que tiene sobre ellos redunda en una mayor productividad, es un objetivo específico que se hace patente al analizar los incisos 3.1.3 y 3.1.5 de la investigación documental, aspecto que se refuerza por las respuestas obtenidas en las preguntas número 6 y 7 en sus dos partes y también en la pregunta catorce, quince y dieciséis.

El decir que el conocimiento de métodos de trabajo, metas a alcanzar y prioridades, enriquecen y fortalecen la posición del líder; en un aspecto se comprueba si observamos las respuestas obtenidas de las preguntas doce, quince y dieciséis

veintiuno y veintidos.

Dándose las características y descripción de lo que es un líder y esto referido a los resultados obtenidos en la investigación de campo, se comprueba la hipótesis sostenida de que el liderazgo juega un papel de suma importancia en la Administración de Empresas vinculada con la Industria Editorial Mexicana. Basta revisar los resultados obtenidos en la pregunta ocho, donde queda implicada la hipótesis y los Objetivos Generales y Específicos, con el desarrollo de esta Industria.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Después de haber analizado los resultados obtenidos en la investigación de campo, podemos concluir que el Objetivo general; la importancia del liderazgo en la Administración de Empresas se cumple totalmente.

Las respuestas de la mayoría de los entrevistados refleja de alguna manera la influencia que los superiores han ejercido sobre ellos, influencia que ha sido casi en todos los casos positiva. Los comentarios y opiniones que los subordinados tienen respecto de sus superiores y de las empresas en que trabajan, hacen pensar que el liderazgo ejercido por los superiores ha influido positivamente en la actitud de los primeros. Un gran interés en su trabajo y en la idea de trabajo en equipo no son más que el resultado de la aplicación efectiva del liderazgo. De manera que estas actitudes se han traducido en un incremento en la productividad y eficiencia en la operación de dichas empresas.

Es prácticamente todos los casos, los subordinados están satisfechos con sus funciones, y el hecho de reconocer que el trabajo en equipo, si esta bien orientado, redundo en beneficio de todos, es el indicador más claro de que un liderazgo bien ejercido es de suma importancia para el buen funcionamiento de la empresa ; por lo que resulta ser de gran importancia para el administrador de empresas.

Si bien se ha dicho que un buen líder es aquel que sabe hacer coincidir los intereses individuales en beneficio de los demás, en esa medida los administradores de la industria que se ha analizado lo han cumplido de alguna manera.

La mayoría de las respuestas hacen mención al trabajar en un ambiente agradable, donde el personal ha podido desarrollar sus capacidades y en donde al superior se le tiene respeto pero tambien una alta estima. Se ha hablado de lugares donde el superior como buen líder que debe ser, se interesa por la forma de trabajar de sus subordinados, brindándoles la ayuda y el apoyo necesario para resolver los problemas que se les presentan.

Retomando lo enunciado por la variable dependiente, que dice: "si se podrá lograr mejores resultados ya que se puede tener mejor integración de los recursos humanos", se verifica completamente, ya que las respuestas de los entrevistados demuestran que se hace patente la integración de dichos recursos humanos, situación que solo puede alcanzarse como resultado de un liderazgo efectivo. Esta --

idea se esfuerza al manifestar que todos los departamentos y no sólo al que pertenecen, son de importancia para lograr el buen funcionamiento de las empresas y expresando que la empresa en la que prestan su servicio es de las más importantes en el ramo.

El administrador que es buen líder, tiene sentido humano y por esa capacidad logra el bienestar de sus subordinados, colabora con ellos, entiende a sus subordinados como personas con problemática propias de cada uno, optimiza el trabajo de sus subordinados y todo esto en función del bienestar de cada uno y de la empresa. Por lo que el sentir de los subordinados hacia sus compañeros, su jefe y la empresa sólo puede ser alcanzado por la actitud positiva del líder.

Aportando soluciones a la problemática de los subordinados, el líder se realiza como tal, obteniendo de esa manera un aumento de eficiencia y productividad en las tareas desempeñadas por los subordinados y provocando, por tanto, un crecimiento en la empresa.

Otro aspecto que se puede concluir es que en la mayoría de los casos se da un liderazgo de tipo paternal ya que las opiniones de la mayoría de los entrevistados hace pensar que su superior; de alguna manera, los adopta, los protege y - los dirige, sintiéndolos él como resultado de su propia creación.

En la medida en que los entrevistados manifiesten estar motivados, se piensa que el liderazgo se ha manejado positivamente, ya que una de las funciones del líder es motivar a sus subordinados para que colaboren a un mejor desempeño de su trabajo en beneficio de la misma empresa. En este caso, el reconocimiento al esfuerzo personal de los subordinados juega un papel importante en el funcionamiento de la empresa.

Puede decirse; por otra parte, que el papel que juega el administrador como - líder dentro de la empresa es de gran importancia para alcanzar el óptimo funcionamiento de la empresa.

En la proporción en que el administrador optimice su actitud de líder, en esa misma manera la Industria Editorial crecerá y en esa misma medida lo será de mayor provecho a éste gran país, México.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

El liderazgo juega un papel muy importante en la empresa, de tal manera que el crecimiento y desarrollo de ésta queda en gran medida condicionado por la capacidad de liderazgo que los directivos tengan.

Ahora bien, una industria tan importante para el país, como lo es la Industria Editorial Mexicana, debe tomar muy en cuenta la capacidad de líder de sus ejecutivos, pues en la medida en que dicha industria tome en cuenta este aspecto, en esa medida redundará en un mayor beneficio para la sociedad.

Es muy importante, que como en otras áreas, la empresa permita tener acceso a su personal ejecutivo a cursos o seminarios que sobre este tema existan, pues es necesario el fomentar y acrecentar las aptitudes y capacidades de liderazgo al personal bajo su cargo.

La capacitación y entrenamiento que el superior tenga sobre el liderazgo, le permitirá alcanzar de la mejor manera los objetivos y metas planteados por la dirección de la empresa. Además, se alcanza una mayor eficiencia en la organización y funcionamiento de la empresa en la medida en que sea mejor líder.

Básicamente la importancia de esto estriba en que el líder tiene como instrumento de trabajo al factor humano, que es la parte más valiosa de la empresa, por lo que una preparación a fondo y una actualización constante sobre el mismo redundará en un mayor beneficio para todos los involucrados en dicha empresa.

La manera en que los que detectan los puestos de mando motiven y conduzcan al personal de la empresa, se reflejará de manera positiva o negativa en los resultados de la empresa, según ésto haya sido.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Browne, C.G.

El estudio del liderazgo

Ed. Paidós.

Buenos Aires, 1958

Elliot, Grace L.

Como ayudar a los grupos a tomar decisiones

Ed. Diana

México, 1972

Frank, Lawrence K.

Como ser un Director Moderno

Ed. Diana

México, 1971

Guzmán Valdivia, Isaac

La Ciencia de la Administración

Ed. Limusa

México, 1967

Haiman, Franklin S.

La Dirección de grupos

Ed. Libreros Mexicanos Unidos

México, 1965

Wendell, L. French

Administración de Personal

Ed. Limusa

México, 1980

Jesús, Pol Arrojo

El libro y su comportamiento

Ed. Paraninfo

México, 1978

Koontz, O'Donnell
Cursos de Administración Moderna
Ed. Mc. Graw Hill
México, 1980

Lic. Alfonso Galvez Aguilar
Apuntes de la materia de Introducción a la Administración 1er. curso

Laris Casillas, Francisco Javier
Administración Integral
Ediciones Oasis
México, 1973

Fernández Arena, José Antonio
El Proceso Administrativo
Ed. Diana
México, 1979

Jimenez Castro, W. Wilburg
Introducción al estudio de la teoría administrativa
Fondo de Cultura Económica
México, 1974

Guzmán Valdivia I.
La ciencia de la Administración
Ed. Limusa
México, 1982

Sisk, Henry L. Y. Suerdlik Mario
Administración y Gerencia de Empresas
Ed. Cincinnati (Ohio)
South Western 1979

R. Riccarde
La dinámica de la Dirección
Ediciones Rialp.

Royes Ponce, Agustín
Administración de empresas
Ed. Limusa
México, 1980

Terry, George R.
Principios de Administración
Ed. C.E.C.S.A.
México, 1980.