

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LA TOMA DE DECISIONES Y
LA SATISFACCIÓN LABORAL

PRESENTADA POR:

NOMBRE:

EDUARDO MORALES VÁZQUEZ

MATRICULA:

93325696

ASESOR DE TESINA:

PROFRA: ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGÓN

FEBRERO 2003 .

ÍNDICE

RESUMEN.....	4
INTRODUCCIÓN	5
CAPITULO 1.. LAS TEORÍAS	6
2.1 TEORÍA DE LOS RASGOS.....	7
2.2 TEORÍAS CONDUCTUALES.....	7
2.3 EL GRID GERENCIAL.....	9
2.4 TEORÍAS DE LAS CONTINGENCIAS.....	12
2.5 TEORÍA DE LOS RECURSOS COGNOSCITIVOS.....	
14	
2.6 TEORÍA SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD.....	
15	
2.7 MODELO DEL LÍDER - PARTICIPACIÓN.....	17
CAPITULO 2. SISTEMA CUATRO DE ADMINISTRACIÓN.....	20
2.1 CONDUCTA DE LA DESCRIPCIÓN FORMALMENTE EXPRESADA	
21	
2.2 EL PRINCIPIO DE RESPALDO.....	
22	
2.3 LA COMBINACIÓN TÉCNICA HUMANA.....	
24	
2.4 DIMENSIONES HUMANAS.....	
24	
2.5 PROPOSICIONES DE LAS NUEVAS FORMAS DE	
ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS.....	27
2.5.1 PROCESO ESTRUCTURA Y ASPIRACIÓN.....	31
2.5.2 TOMA DE DECISIONES EN GRUPO.....	32

2.5.3	ACTIVIDADES EN LA TOMA DE DECISIONES Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS.....	33
2.5.4	CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO DE GRUPO.....	37
2.5.5	ESTRUCTURA DEL GRUPO.....	39
2.5.6	METAS DE ALTO DESEMPEÑO.....	43
CAPITULO 3. METODOLOGÍA.....		45
3.1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	45
3.2	DEFINICIÓN DE VARIABLES.....	46
3.3	DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.....	47
3.4	TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	48
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....		55
BIBLIOGRAFÍA.....		62

RESUMEN

El punto central de esta investigación es tratar de determinar el grado de satisfacción laboral que tiene o siente el personal que trabaja en la Escuela Secundaria Diurna No. 281 Turno Matutino, conforme a la manera en que son tomadas las decisiones en esta institución educativa en situaciones específicas, y que en cierto modo afectan el buen desarrollo del trabajo, y la comunicación entre los subordinados y el Líder (Director de la Escuela) se ve afectada, razón por la cual el fin último y/o objetivo que se persigue al final es de baja calidad o no representa el esfuerzo de todo un grupo sino el de sólo unos cuantos, lo cual desencadena en un baja satisfacción laboral en virtud de la decisión tomada, sea o no acertada.

No importa si se tratase de una Empresa Privada, una Institución Gubernamental, Escuela. etc., si no el hecho de saber por que el personal actúa o deja de actuar de tal o cual manera en respuesta de una Decisión tomada por el Líder, que en esta caso específico es el Director de la Escuela, y el fundamento esencial de esta trabajo es que casi nunca se toma en consideración al personal para tal efecto.

Después de haber realizado nuestro estudio nos percatamos que, la Escuela se encuentra en al **Sistema 2** del continuo, según con la teoría de Rensis Likert (El Sistema de Administración Cuatro), de acuerdo a la manera de la toma de decisiones. Considerando dichos resultados se ha creado un proyecto que permita al Líder en cuestión. Tomar decisiones más acertadas y que involucren a todo el personal, y que permita poder acercarse al extremo derecho del continuo del **Sistema Cuatro de Administración** de acuerdo con Likert.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia hemos tenido conocimiento de personajes que han dejado huella en la historia, debido a sus cualidades, destreza, características e inteligencia, así como también de la capacidad de dirigir a un grupo de personas para lograr ciertos objetivos. Al hablar y describir ciertos rasgos que tienen dichos personajes, nos referimos indudablemente a un LÍDER nato.

Todas estas características son muy difíciles de describirlas ya que puede ser que un individuo de este tipo puede tener o no las mismas características que otro, pero que poseen la gran capacidad de saber LIDEREAR un grupo, es por eso que en este trabajo no se especifican dichas características, sin embargo se tocan ciertas teorías sobre Liderazgo, las cuales no fueron escogidas al azar, si no que fueron seleccionadas de acuerdo al contexto que enmarca la problemática que encierra la SECUNDARIA DIURNA No. 281 Turno Matutino, y que es objeto de nuestro estudio y específicamente la problemática que encierra la Toma de Decisiones dentro de esta institución.

Algunas de estas teorías que se describen en los Capítulos subsecuentes son, Las Teorías de los rasgos de los Líderes, y las Teorías CONDUCTUALES; donde las primeras; como su nombre lo indica; trata de definir ciertos rasgos que debe tener un LÍDER, lo cual como ya se menciona no podría ser cien por ciento exacta, pero que se debe tomar en cuenta en este trabajo para podernos dar una idea general, aunque no específica de como es o como no debe de ser un LÍDER.. Las segundas tratan de establecer ciertos parámetros de conducta que asume un LÍDER en ciertas situaciones

CAPITULO 1

LAS TEORÍAS

El término Liderazgo puede tener muchas acepciones, pero no existe alguna que pueda definirlo con exactitud, ya que, a lo largo de ésta introducción nos podremos dar cuenta de las muchas y muy variadas Teorías que existen en la actualidad, y dependiendo de cual de ellas tomemos como parámetro, dicho término tendrá ciertas características y rasgos diferentes, aunque no necesariamente tiene que ser así.

Comenzaremos por dar algunas características generales, las cuales nos servirán de parámetro para determinar con una mayor exactitud lo que es el Liderazgo.

El ser un LÍDER no implica necesariamente que tenga que realizar actividades administrativas o que, sea un administrador, es decir, que para ser un LÍDER no necesariamente tiene que ser Administrador, o viceversa, ya que se puede ser, una o las dos cosas a la vez. El LÍDER tiene una personalidad agresiva, activo, es capaz de correr riesgo, y busca oportunidades de desarrollo, tiene una gran relación personal con la gente, tiene la capacidad de provocar cambios favorables, a través de establecer cursos de acción, tiene visión, y transmite confianza a sus seguidores, con lo cual, su personal se siente inspirado y se sienten capaces de salvar los obstáculos que se les presentan, además es una persona que se preocupa y se compromete con su empresa.

Concluyendo el Liderazgo es, “ La capacidad para influir en un grupo con el objeto de que alcance sus metas “ (Robbins 1993).

A continuación hablaremos de algunas Teorías sobre liderazgo. Existen algunas que se basan para definir el Liderazgo, en rasgos de la personalidad, la conducta, contingencias, etc..

1.1. LAS TEORÍAS DE LOS RASGOS.

Las Teorías de los rasgos del Liderazgo, tratan de definir " rasgos de la personalidad, como son ; aspectos sociales, físicos, o intelectuales que diferencian a los líderes de quienes no lo son " (Robbins, 1993) algunos de estos rasgos son;

- Ambición y Energía.
- Afán por dirigir.
- Auto confianza.
- Inteligencia y conocimiento del trabajo.
- Honradez.

A pesar de que esta teoría muestra rasgos sobresalientes de los líderes, tiene algunas deficiencias como son; el no tomar en cuenta a los seguidores, no le da importancia al hecho de causa-efecto.

1.2. LAS TEORÍAS CONDUCTUALES.

Las Teorías conductuales son muchas y muy variadas por lo cual solo se mencionaran algunas que parecen relevantes, conforme a los fines de nuestra investigación.

Existe una diferencia entre las teorías de los rasgos y las conductuales, y es que si la anterior fuera definitiva el liderazgo se daría de una forma espontánea, y si, la presente teoría estuviera en lo correcto, entonces sería posible enseñar el liderazgo, ya que esta teoría "

propone que algunas conductas concretas distinguen a los líderes de quienes no lo son (Robbins 1993).

Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio que se realizaron a finales de los 40' explican las conductas de los líderes a partir de las descripciones de los subordinados. Los cuales después de analizar mil dimensiones de conducta, las redujeron a dos categorías que son: **Estructura Inicial y La Consideración.**

En la primera el LÍDER define y estructura su rol y los de sus subordinados para alcanzar sus metas, es un LÍDER que tiene una gran estructura inicial, y cuenta con las siguientes características:

- Asignación de tareas.
- Estándares de rendimiento.
- Puntualidad.

La segunda se caracteriza por la confianza recíproca, el respeto de las ideas y consideración de los sentimientos, la característica principal de este LÍDER, es que tiene una gran preocupación por la comodidad, posición, bienestar y satisfacción de los empleados.

Algunas investigaciones han demostrado que en cuanto los líderes cuenten con una gran estructura inicial y consideración, lograrán un mayor rendimiento y satisfacción laboral.

Estudios de la Universidad de Michigan, realizados casi al mismo tiempo que los de la Universidad de Ohio, tenían objetivos parecidos, es decir; encontrar parámetros de conducta de los líderes, encontrando dos dimensiones: Una donde el interés del LÍDER esta orientado a los empleados, y otra del LÍDER orientado a la producción.

El LÍDER orientado a los empleados, se interesa por:

- Las relaciones interpersonales.
- Las necesidades de los subordinados.
- Diferencias individuales.

El LÍDER orientado a la producción, se inclina por:

- Aspectos técnicos o laborales del trabajo.
- El no trabajo en grupo.
- El trabajador sólo es un instrumento de trabajo.

Las conclusiones a la que llegaron los investigadores de la Universidad de Ohio es que; los líderes que se orienten a los empleados, obtienen una mayor productividad y satisfacción laboral, al contrario de los que se orientan a la producción.

1.3. GRID GERENCIAL

El Grid Gerencial (Blake y Mouton, 1967) inventaron una gráfica bidimensional de liderazgo, donde se dan cinco categorías generales, dependiendo del interés del Administrador, ya sea hacia la producción o hacia las personas. Estas dimensiones se basan en los estudios realizados por la Universidad de Ohio y Michigan. El **Grid Gerencial** contiene nueve posiciones en cada eje, que producen ochenta y una posiciones que encuadran el estilo de LÍDER. El Grid no muestra los resultados que se obtienen, sino, los factores dominantes de los líderes para obtener dichos resultados. El Grid Gerencial se

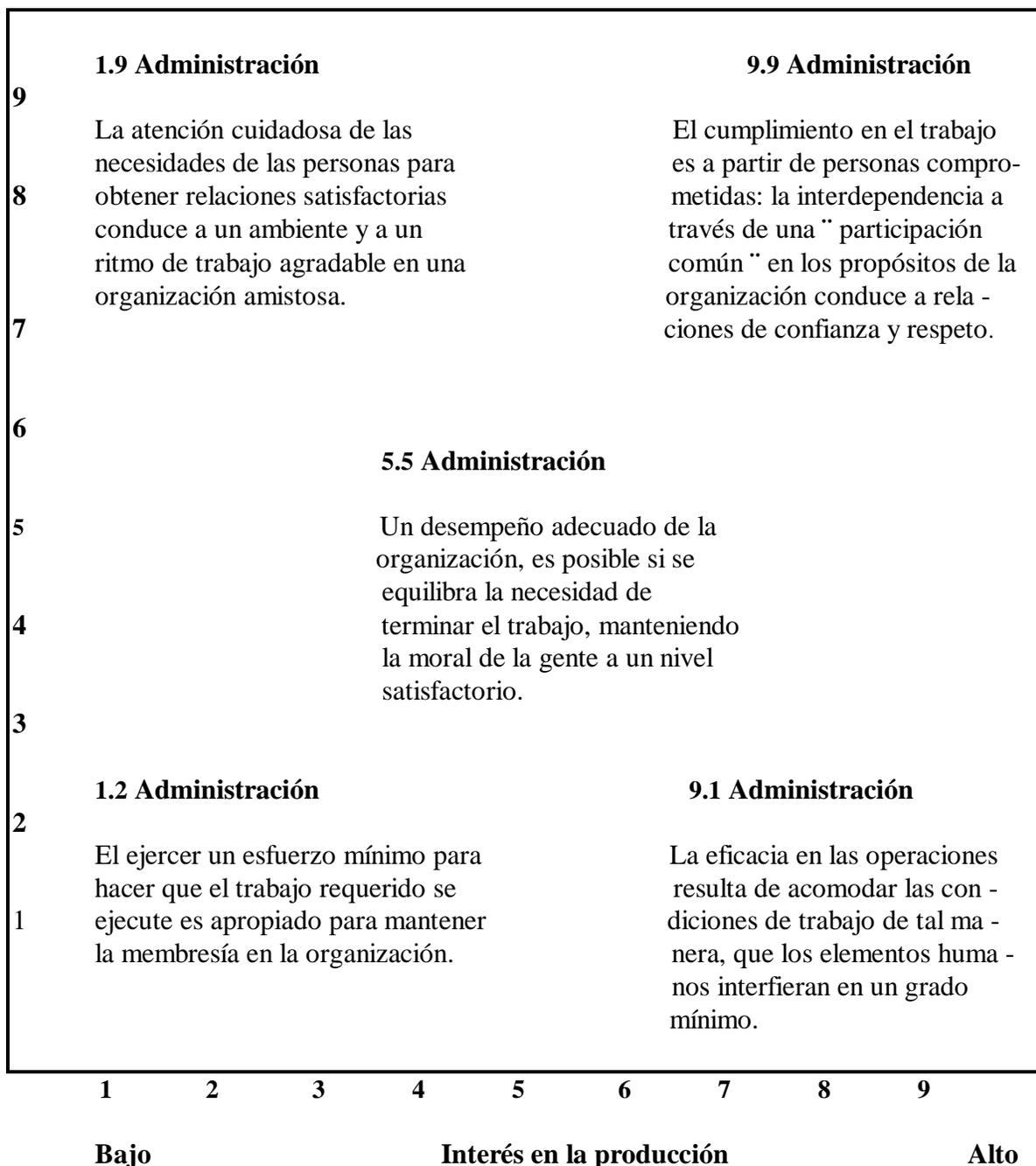
muestra en la **fig. 1.1**, donde el eje horizontal mide el grado de interés en la producción; mientras que el eje y el grado de interés en las personas.

“ El estilo **1.1**, sugiere mínimo interés en la producción y las personas, mientras que un estilo **9.1** representa un fuerte énfasis en la producción y poco énfasis en las personas. Un estilo **5.5** representa un interés balanceado entre obtener la producción necesaria y mantener la moral a niveles satisfactorios. El estilo **9.9** describe mucho interés en las persona y la producción, según Blake y Mouton esto sólo reflejan intereses mas no resultados y concuerdan que un estilo 9.9 es el que representa mejores resultados tanto en la organización como en el desarrollo de las personas.

EL GRID GERENCIAL

fig. 1.1

Alto



Después de haber examinado las teorías conductuales nos damos cuenta que los investigadores de estas distintas teorías, no dan a conocer las relaciones obrero - patrón, que pudieran definir cual es la actitud que debe tomar un LÍDER ante sus seguidores, para que se pueda dar un mayor rendimiento del grupo, ya que existen otras teorías que dicen, que también influyen de manera considerable los factores situacionales, es decir; las **Contingencias** que se puedan presentar durante el desarrollo del trabajo, por lo cual a continuación se hablara de estas teorías para que nuestro estudio quede más completo.

1.4. TEORÍAS DE LAS CONTINGENCIAS.

Existen varias teorías referentes a las Contingencias, como son, los **Modelos de Fieldler**, la teoría **Situacional de Hersey y Blanchard**, la teoría **Trayectoria - meta realizada por Robert House**, entre otras.

Todas ellas describen que el tipo de liderazgo que se debe tener en una organización dependerá de las condiciones en que se desarrolle el trabajo de esta organización, es decir, que existen un sin número de situaciones que influirán en las decisiones de los líderes para alcanzar un mayor rendimiento, algunas de éstas son las siguiente:

- La calidad de las relaciones entre el LÍDER y los subordinados.
- El grado de la estructura de la entidad.
- La posición del poder.
- La claridad de los roles, tanto del LÍDER como de los seguidores.
- Las normas.
- La aceptación de las órdenes por parte de los subordinados.
- La información.
- La madurez de los subordinados.

EL MODELO DE FIELDLER.

Esta teoría nos dice que, “ los grupos efectivos dependen de la armonía entre el estilo del LÍDER para interactuar con los subordinados y el grado de control e influencia que la situación proporcione al LÍDER “ (Robbins 1993). **Fieldler** aisló tres criterios para las diferentes situaciones, y así determinar si un LÍDER esta orientado hacia el trabajo o a las relaciones, dichos criterios son:

- Relaciones LÍDER - miembros.
- Estructura de la actividad
- Posición del poder.

Para determinar el estilo de liderazgo de acuerdo a su teoría, desarrollo un cuestionario llamado **LPC**, para saber si una persona ésta orientada hacia la tarea o hacia las relaciones, en dicho cuestionario se contrastan dieciséis adjetivos; como son; agradable - desagradable, comprensivo - hostil, abierto- cerrado, eficiente-ineficiente, este cuestionario al ser aplicado a los subordinados, se calificaran en una escala del 1 al 8, con el fin de que describan a la persona con la que menos les haya gustado trabajar y aquella con la que si le gusto trabajar, si la calificación es alta entonces a ésta persona le interesan las buenas relaciones, si por el contrario, la calificación es baja entonces es indudable que es una persona orientada hacia la producción

Una vez determinado el estilo de liderazgo se trata de integrar al LÍDER con la situación, es decir: con las Relaciones líder-miembro, Estructura de las actividades y la posición de poder, para lo cual se tendrán que definir cada una de éstos criterios. El primero se le relaciona con el grado de confianza, fe y respeto que los subordinados sienten por el LÍDER. El segundo esta ligado al grado que tienen los subordinados de adaptarse a la estructura de la empresa en tamaño y forma. La posición de poder, se refiere al grado de

influencia que tiene el LÍDER para tomar decisiones como son; contratar personal, despedirlo, ascenderlo, dar aumentos salariales, etc., así como lo muestra la **figura 1.2**

En cuanto mayor sea el grado en que, el LÍDER cuente, con éstos criterios mayor será su control e influencia sobre los subordinados.

CUESTIONARIO LPC

CATEGORÍA	1	2	3	4	5	6	7	8
Líderes orientados a relaciones	Buenas	Buenas	Buenas	Buenas	Def.	Def.	Def.	Def.
Estructura de relaciones	Alta	Alta	Alta	Baja	Alta	Alta	Baja	Baja
Posición de poder	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil

fig. 1.2

NOTA: DEF.: DEFICIENTE

Como se observa en el figura **1.2**, a partir de mezclar las tres variables contingenciales surgen como resultado situaciones diferentes.

Según Fieldler, existen diferentes situaciones en las cuales se puede adaptar el comportamiento del LÍDER, es decir; que se oriente más hacia la tarea o a hacia las relaciones, ya sea que, la situación que se le presente, sea favorable o desfavorable, dependiendo del comportamiento del LÍDER.

1.5. LA TEORÍA DE LOS RECURSOS COGNOSCITIVOS; EL MODELO DE CONTINGENCIA DE FIELDLER.

Fieldler vuelve con otra Teoría más avanzada sobre el liderazgo en colaboración con **Joe García**, donde los autores proponen un liderazgo, donde el LÍDER, sea capaz de lograr que un grupo sea productivo, mediante la realización de planes, tomar decisiones, formular estrategias y comunicarlas a través de una conducta directiva, es decir; que ésta Teoría propone las siguientes previsiones para tener un buen liderazgo:

- Conducta directiva.
- Experiencia laboral en situaciones de tensión.
- Capacidad intelectual que se refleja en el rendimiento del grupo.

1.6. TEORÍA SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD.

La presente teoría se refiere según los autores **Hersey y Blanchard**, a que el tipo de liderazgo dependerá en gran medida de los seguidores, ya que estos son los que aceptan o no la dirección de cierta persona, por tanto, ellos han definido que las personas tienen dos tipos de madurez las cuales les permiten aceptar en menor o mayor grado su responsabilidad con respecto a su conducta dentro de una organización, estos dos tipos de madurez son:

- **Madurez laboral** .- la cual se refiere específicamente a los conocimientos y habilidades con las que cuenta un individuo para realizar su trabajo sin ser dirigido.
- **Madurez Psicológica** .- se refiere a la voluntad o motivación por realizar algo.

De acuerdo con Hersey y Blanchard, cuando una persona tiene gran madurez psicológica no requiere de mucha motivación exterior, sino que ésta es natural. Con base en lo anterior Hersey y Blanchard, al relacionarse las conductas, con las actividades, y las relaciones, al combinarse dan origen a cuatro estilos de liderazgo:

1.- Mandar.- En este estilo el LÍDER le da mucha importancia a las tareas y menos importancia a las relaciones, ya que, en el están bien definidos los roles de todos y cada uno de los empleados, así como también quien realiza, que, cuando y donde.

2.- Persuadir.- De acuerdo con este estilo el LÍDER se preocupa tanto de las actividades como de las relaciones, puesto que éste se comporta como director y además brinda apoyo.

3.- Participar.- El LÍDER toma decisiones conjuntas con sus seguidores, donde funge como canal de información y crea el ambiente propicio para desarrollar las labores, sin embargo le da poca importancia a las actividades.

4.- Delegar.- Aquí el LÍDER tiene poco interés por las tareas y las relaciones, por tanto existe poca dirección y apoyo.

De acuerdo a estos cuatro tipos de liderazgo, según Hersey y Blanchard definen cuatro tipos de madurez de los seguidores.

- **M1.-** Donde el trabajador necesita de una dirección clara y específica.
- **M2.-** Existe una conducta partidista de los trabajadores y hay una gran relación entre estos y el LÍDER.
- **M3.-** Aquí se dan problemas específicamente de falta de motivación por parte de los trabajadores.
- **M4.-** En este punto es poca la decisión que se necesita ya que, los seguidores tienen y pueden asumir sus responsabilidades por si solos.

1.7. MODELO DEL LÍDER-PARTICIPACIÓN.

Este modelo fue creado por **Víctor Vroom y Phillip Yetton en 1973**, donde se presentan una serie de procedimientos que determinan la manera y el número de decisiones en participación tomadas en diferentes situaciones.

Este modelo de **Vroom y Yetton** se caracteriza por tener una gran similitud con un árbol de decisiones, donde se dan doce tipos de contingencias (donde el grado de importancia se identifica con un " si " o un " no ") y cinco alternativas para el estilo de liderazgo tal como lo muestra la **fig. 1.3**.

LAS CINCO ALTERNATIVAS LAS DENOMINARON COMO SIGUE:

Fig. 1.3

-
- AI) Autocrática-a I.** Donde uno solo resuelve un problema con la información que se tiene.
- AII) Autocrática II.-** Aquí se pide la información a los subordinados y con base en ella se resuelve el problema.
- CI) Consultiva I.-** Se consulta a los subordinados en forma aislada para resolver un problema y se toma la decisión influenciado o no de las impresiones de que le dan los subordinados.
- CII) Consultiva II.-** Se consulta con los subordinados para resolver un problema y se toma la decisión influenciado o no de la información recabada de estos.
- GII) Grupal II.-** Se realiza una consulta grupal y se toma una decisión conjunta del problema.

Variables de contingencia en el modelo revisado de LÍDER participación.

RQ: Requisito de calidad.

¿Qué grado de importancia tiene la calidad técnica de esta decisión?

RC: Requisito de compromiso.

¿Qué grado de importancia tiene el compromiso del subordinado con la decisión?

IL: Información del LÍDER.

¿Tiene usted bastante información para tomar una decisión de gran calidad?

EP: Estructura del problema.

¿Está bien estructurado el problema?

PC: Probabilidad de compromiso.

Si usted fuera a tomar la decisión sólo, ¿es razonablemente probable que sus subordinados se comprometan con la decisión?

CM: Congruencia de la meta.

¿Comparten los subordinados las metas de la organización que se lograrán al resolver este problema?

CS: Conflicto con subordinados.

¿Es probable que haya conflicto entre los subordinados por soluciones preferidas?

IS: Información de subordinados.

¿Tienen los subordinados suficiente información para tomar una decisión de gran calidad?

LT: Limitación del tiempo.

¿Está su capacidad para involucrar a los subordinados muy limitada por el tiempo?

DG: Dispersión geográfica.

¿Acaso son prohibitivos los costos de unir a los subordinados en términos geográficos?

MT: Motivación-tiempo.

¿Que tanto le importa reducir al mínimo el tiempo para tomar la decisión?

MD: Motivación-desarrollo

¿Que tanto le importa aumentar al máximo las oportunidades para que se desarrollen los subordinados?

Otro punto importante en la presente teoría, es que, representa un estudio sobre el tipo de liderazgo dirigido hacia las situaciones y no hacia la persona, por lo cual se habla de situaciones autocráticas y participativas que de líderes autocráticos y participativos.

Con base en lo mencionado anteriormente se supone que esta teoría define un modelo de LÍDER, que busca la participación de la gente, y que se adapta a diferentes situaciones.

Es evidente que en la actualidad hay muchas y muy variadas Teorías que definen de una u otra forma a un Líder pero lo importante aquí no es determinar cual de ellas es la más adecuada para ello, ya que lo esencial es determinar los aspectos que puedan indicarnos de una manera más exacta cuales son las cualidades que distinguen a los Líderes que se acercan más a una toma de decisiones en grupo, que les guste trabajar en equipo y que es determinante tomar en cuenta el punto de vista de su personal para tomar la una decisión que involucre a todos y no sólo al Líder.

CAPITULO 2

SISTEMA CUATRO DE ADMINISTRACIÓN.

Esta Teoría fue realizada por **Likerts**, y nos presenta un perfil diferente a las Teorías que hemos revisado en el capítulo anterior, sin embargo tiene mucho que ver con otras Teorías, como la de **Maslow**, así como también guarda ciertas similitudes con la Teoría de **Blake y Mouton**.

A través del estudio de las ciencias sociales un examen estricto del objetivo, y datos cuantificados por **Rensis Likerts**, fue capaz de desarrollar un sistema de administración, el **SISTEMA 4 DE ADMINISTRACIÓN**, el cual, según sostienen es más efectivo que la forma común o típica de administrar, ya que esta delimitada característicamente en la literatura de administración. **Likerts** escribió tres libros que describen éste sistema, **Jean Gibson Likerts**, fue coautor del último de estos libros, los textos constituyen una explicación estimulante del avance cada vez mayor del **Sistema 4 de Administración**, estos libros son; **Nuevos Perfiles de Administración de 1961**, **La Organización Humana de 1967**, y **Las Nuevas Formas del Conflicto de la Administración de 1976**. Estos libros también representan según **Likerts**, una justificación cada vez más específica al considerarla como el patrón prototipo del papel fundamental de las relaciones humanas en la teoría de la Administración.

2.1. CONDUCTA DE LA DESCRIPCIÓN FORMALMENTE EXPRESADA.

La tarea central y más importante de la administración es tratar con el componente humano de la organización, ya que todo lo demás depende de lo bien que se realice, existe una forma efectiva para administrar el componente humano que es utilizado generalmente en la organización ya sea personal operativo, administrativo o gerencial, existe una clara correlación no sólo en todos los niveles de productividad, sino también en la resolución constructiva del conflicto y las formas de administrar que son diferentes en las formas comunes y ortodoxas de administración, debido a que las formas ortodoxas han sido descritas voluminosamente y son fácilmente conocidas en la práctica, las formas no ortodoxas de los administradores más efectivos, no se les ha dado un carácter formal, ni han sido percibidas como regla, los administradores que han utilizado estas formas no ortodoxas de administrar, no han sido capaces de generalizar completamente los comportamientos, la investigación independiente que documenta sus comportamientos junto con el análisis subsecuente y la generalización de ésta documentación conducen al concepto del **Sistema Cuatro de Administración**, como la expresión formal de ésta desviación, sin embargo en un comportamiento gerencial efectivo han habido aplicaciones exitosas del **Sistema Cuatro de Administración**, como tales, estas constituyen una medida importante de que el concepto es exacto.

2.2. EL PRINCIPIO DE RESPALDO.

El **Sistema Cuatro de Administración** se basa en el reconocimiento y/o aplicación del principio de respaldo que formuló **Likert**, y el uso deliberado de las fuerzas motivacionales que le corresponden, el Principio de Respaldo por si mismo es el siguiente:

El Liderazgo y otros procesos de organización deben ser tales que permitan asegurar la máxima productividad de todas las relaciones y que todas las interacciones que se den en la organización, cada miembro en virtud de su experiencia y expectativas verá la experiencia como respaldo y con ella construirá y mantendrá su sentido de valor e importancia personales; este principio es la formula fundamental del **Sistema Cuatro de Administración**. Coloca un énfasis en lo individual, y una su reacción muy simple de lo que sucede en el trabajo, por qué y cómo, la aplicación del principio enfatiza la importancia de la percepción de lo individual acerca del carácter de sus relaciones, mientras se encuentra en el trabajo y el interés individual, es decir, en términos generales es el trabajador no gerencial (subordinado), es quien debe percibir las relaciones como respaldo y de construcción del ego, como son; sus relaciones con sus superiores o supervisores, esto requiere que la experiencia corresponda con los antecedentes del subordinado, sus valores y expectativas, de lo contrario deben establecerse expresamente, no es la percepción del carácter de las relaciones organizacionales por un supervisor o un superior que tenga importancia de primer orden para la productividad o para la resolución constructiva de los conflictos, no es el estilo de Liderazgo que el supervisor desea o le agrada o este satisfecho con el, lo que debería presuponer mayores intereses con las percepciones del subordinado, fue a través de la lucha de **Likert** por la aplicación de respaldo que pudo obtenerse todo el potencial de cada motivo principal aplicable al ambiente laboral de una organización, el clasificó los motivos como son; los económicos por naturaleza, así como la administración no ligada lo hace comúnmente pero adicional y muy importante como aquellos que se relacionan a un deseo

de seguridad física, al deseo de alcanzar y mantener un sentido de valor personal, el valor e importancia personales, el motivo del ego, que incluye un anhelo por el status, reconocimiento, aceptación, aprobación, el poder y el trabajo importante, y finalmente la oportunidad para satisfacer la curiosidad, ser creativo y disfrutar de nuevas experiencias.

REQUERIMIENTOS DE LA SITUACIÓN.

El Sistema Cuatro de Administración no es narcisista en sus intereses, requiere del reconocimiento de circunstancias contextuales, en otras palabras, funciona con respecto a los requerimientos situacionales estos son:

- **Las condiciones económicas.-** estos imponen los límites claros dentro de los cuales se deben tomar las decisiones, los requerimientos situacionales consisten en ciertas restricciones, como son las condiciones económicas, es decir; los costos y los recursos, y la necesidad relacionada de cada organización para ser económicamente eficiente.
- **La geografía y el tiempo.**
- **Variables de: percepción y motivacionales.**

De acuerdo con **Likert** tales requerimientos son impuestos por el contexto externo o interno, y deben ser conocidos por todos los miembros de la organización.

2.3. LA COMBINACIÓN TÉCNICA HUMANA.

El Sistema Cuatro de Administración es un sistema más desarrollado socialmente hablando sobre la interacción humana existente, según **Likert**, hay 2 consideraciones importantes para entender dicha afirmación, aquí se refleja una Excelencia compartida del **Sistema 4 de Administración**.

a) Reconoce un marco conceptual de las dimensiones de los individuos en una organización, y representan las relaciones entre estas dimensiones y aquellas que surjan de las variables causales de participación y de resultados finales.

b) Hace un énfasis en el componente humano, el cual no sustituye a la tecnología, ni a la administración técnica de las habilidades, pero las complementa.

La concepción de **Likert** constituye el uso de la tecnología, y la habilidades de administración profesional, tales consideraciones se explican a continuación.

2.4. DIMENSIONES HUMANAS.

Las Variables Causales: son variables independientes que determinan el curso de los hechos y resultados de la organización, las variables causales están limitadas o controladas por la organización, pero no se incluyen las fuerzas externas, ya que es muy

difícil que la organización influya en ellas, como por ejemplo las condiciones económica generales.

De acuerdo con nuestra investigación solo se tocaran las variables causales que corresponden a las Estrategias y al Liderazgo, de la lista posterior

Las variables causales se relacionan con las suposiciones motivacionales existentes:

- Estructura.
- Función de la administración.
- Políticas.
- **Estrategias; de liderazgo y comerciales.**
- Decisiones.
- Habilidades.
- Comportamiento.

Las Variables de Intervención se encuentran entre las variables causales y las variables de resultados finales, estas representan la condición interna de la organización, es decir; la Salud de la organización y Capacidades de funcionamiento, o habilidades de funcionamiento relacionadas. Conforme a este punto solo se estudiará el punto uno, las actitudes del personal que labora (profesores), en esta Secundaria.

La Salud de la organización es un reflejo del estado real de la organización y se mide a través de:

- **Actitudes.**
- **Motivaciones.**
- **Lealtades.**
- **Percepciones.**
- **Metas.**

La salud de una organización establece la capacidad colectiva de la gente que constituye la organización, (para el presente trabajo sólo se mencionara la Toma de decisiones)en cuanto a:

- **Comunicación.**
- **Interacción.**
- **Toma de decisiones.**
- **Acción efectiva.**

Las variables de resultado final, son variables dependientes y que son logros de la organización que se expresan como operaciones de:

- **Productividad.**
- **Niveles de costos.**
- **Ingresos.**
- **Ganancias.**
- **Servicios producidos.**

Estos resultados finales pueden ser reflejados en forma constructiva para la resolución del conflicto.

Los cambios influyen a través del tiempo en las variables de intervención, las cuales a su vez influyen en las variables de resultados finales. Los cambios que son consistentes con la administración del **sistema cuatro**, conducen a reacciones positivas por parte de los miembros de la organización, que conducen a cambios positivos en las variables de intervención y en las variables de resultados finales.

Los cambios que son consistentes con sistemas más Autocráticos, conducen a cambios negativos por parte de los miembros de la organización y a una reducción de la Salud de la misma.

En el libro de **Nuevos Perfiles de Administración y La organización Humana, Likers**, ve a la organización como una entidad económica. En el libro de las **Nuevas formas de la Administración del Conflicto**, el y su coautora **Jean Gibson Likers**, ampliaron la aplicación del **Sistema Cuatro**, es decir que, se puede aplicar a; Escuelas, Gobierno, Universidades, Industrias, e hicieron de la resolución constructiva del conflicto, el resultado final eminentemente deseable.

2.5. PROPOSICIONES DE LAS NUEVAS FORMAS DE ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS.

Cada conflicto interno diferente, representa relaciones entre grupos, organizaciones, o individuos, para resolverse en forma constructiva dependerá de la efectividad del sistema que sea utilizado en el conflicto, entre más socialmente maduro sea, es decir; entre más se acerque al **Sistema Cuatro**, el proceso de interacción del conflicto se resolverá positivamente. La aplicación o uso del **sistema 4** requiere de entender los principios de este sistema y de sus habilidades para aplicarlos efectivamente. Se requiere de un periodo de tiempo para crear un sistema social efectivo, y que éste sea potencialmente útil, es deseable anticiparse a las crisis y construir un sistema que se asemeje al sistema cuatro de administración antes de que suceda el conflicto.

Lo que proponen los Likers son Usos Parejos y Compatibles dentro del Sistema Cuatro de Administración. Donde, en primer lugar se puede proporcionar un sistema que

produzca con eficiencia en una organización en forma perdurable, es decir; una entidad productora, y conservar recursos humanos y económicos. Una protección y mejoramiento de la sociedad en términos humanos más que económicos, son resultados que se deben alcanzar en forma simultánea dentro de este sistema, si se utiliza eficientemente, el uso de los principios y de las habilidades, representarán el sistema que se anticipe a la resolución o prevención del conflicto. Anticipación y/o Prevención del conflicto, es decir; una administración efectiva del conflicto, ambos casos dependerán de las expectativas y anhelos de la gente que labora en dicha organización.

Las características Organizacionales y de funcionamiento que establecen y describen la naturaleza de los diversos sistemas de administración 1 a 4, de acuerdo con Likert, se incluyen sólo aquellos que traen consigo una reacción humana decidida, y se clasifican según se relacionan con:

- Procesos de liderazgo.
- Comunicación.
- Toma de decisiones.
- Establecimientos de metas.
- Control.
- El carácter y la red de influencias de las interacciones de una organización.

Con base en lo anterior, si una empresa se basa en un modelo de **sistema 4** de administración, esta mostrará las siguientes cualidades distintivas en sus operaciones.

LIDERAZGO.- Los supervisores mostrarán una gran habilidad para relacionarse e influenciar a sus subordinados a alcanzar objetivos. Los subordinados sentirán pocas restricciones al analizar el trabajo con sus superiores, por lo cual se creará un ambiente cálido en la organización. Los supervisores escucharán las ideas de sus subordinados y tratarán de hacer uso constructivo de ellas.

COMUNICACIÓN.- La comunicación fluirá en todos los sentidos y en todos los niveles, establecida por la organización; es decir; de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo, y en forma horizontal, con observadores. Los supervisores proporcionarán toda la información importante a sus subordinados inmediatos de acuerdo a su trabajo, la cual servirá para mejorar la forma de trabajar, de no ser así los subordinados la cuestionarán en forma abierta de buena manera, pero la comunicación hacia arriba y lateral, será exacta y completa, tal flujo de la comunicación creará un ambiente amistoso, franco y sincero entre supervisores y subordinados, con lo cual habrá información exacta para poder resolver problemas.

TOMA DE DECISIONES.- Los subordinados participarán casi siempre en las decisiones relacionadas con sus trabajos, habrá una conciencia general de los problemas que se necesiten resolver, las decisiones se tomarán a través de la participación de grupos y por lo general habrá un consenso.

ESTABLECIMIENTO DE METAS.- Las metas se establecerán a partir de la participación de grupos, excepto cuando se trate de casos de emergencia.

CONTROL.- El interés por el funcionamiento efectivo del control se sentirá a través de la organización, en todos los niveles.

INTERACCIONES E INFLUENCIAS.- La interacción entre los miembros de la organización será amistosa, lo cual es un indicativo de un alto grado de confianza mutua y confidencia, tanto superiores como subordinados sentirán que ambos tienen influencia tanto en el establecimiento de metas, métodos y actividades en sus unidades de trabajo.

En la misma forma Likerts ha delineado los otros sistemas de administración para aceptar el uso del concepto sistema. Cada sistema refleja las fuerzas motivacionales básicas que busca la organización para utilizarlas de manera efectiva.

El sistema 1 es el extremo izquierdo del continuo, donde existe una confianza en el tratamiento unitivo de los trabajadores de la organización. Con **el sistema 4**, el extremo derecho del continuo, como lo muestra la **fig. 2.1**, las fuerzas motivacionales se basan en el tratamiento del respaldo y la participación. **El sistema 2** se mueve hacia la derecha y se aleja del polo del sistema 1, y se acerca al sistema 4. **El sistema 3** se agrega a este movimiento, pero existe una graduación en el movimiento, desde un sistema de administración que aísla a sus subordinados y coloca una gran confianza en la autoridad y motivación económica, a un sistema que tiene características de confianza, una red de comunicación honesta y exacta, grupos que toman decisiones generalmente por consenso, establecimiento mutuo de metas de trabajo, aceptación de la responsabilidad por el funcionamiento efectivo de los subordinados y supervisores.

SISTEMA CUATRO

SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4
Autoritario explosivo	Autoritario benevolente	Constructivo	Participativo de grupo
Principio de las relaciones de apoyo			

fig. 2.1

Los Likerts reconocen que hay arreglos del trabajo donde existe poca diferencia en la función, un amplio exceso de control, una confusión considerable en el papel de cada persona y en casos extremos caos y anarquía. Tales organizaciones que carecen de un sistema que ayude a la resolución de problemas, los Likerts los denominaron **Sistemas Cero**, por otro lado los Likerts argumentan que con la ayuda de las **Ciencias Sociales**,

revolucionaría más rápidamente un sistema más efectivo y más complejo que el **Sistema 4**, tales experimentos ya estarían proporcionando un reflejo de lo que pudiera parecer un **Sistema 5**, el cual poseerá las relaciones y la estructura del sistema 4 pero carecerá de jerarquía.

2.5.1 PROCESO ESTRUCTURA Y ASPIRACIÓN.

El Proceso, Estructura y Aspiración, tienen afinidad en la gerencia del **Sistema 4**, que recomienda que deben ser considerados conjuntamente. Como una parte implícita del sistema 4 de administración, es la toma de decisiones en grupo, este es un proceso gerencial que tiene lugar, no solo para establecer relaciones funcionales dentro de unidades de trabajo de una organización, si no, también para determinar las relaciones funcionales entre las diferentes unidades de trabajo de una organización. Se convierte en efectiva al coordinar la unidades de trabajo a través de la organización por medio de la estructura de unión. El proceso de toma de decisiones en grupo ampliado dentro de la organización por medio de la estructura de unión, proporciona el medio a través del cual los miembros de la organización trabajan en un ambiente de respaldo, y teniendo la debida consideración de los requerimientos situacionales, establecerán metas efectivas y metas integradas de la organización.

2.5.2. TOMA DE DECISIONES EN GRUPO.

Los Likerts utilizan la frase de **Red de Interacción e Influencia** como el resumen de las relaciones escritas de trabajo dentro de una organización. Existen dos tipos de relaciones en este sentido.

- Las relaciones entre la gente que realiza su trabajo en forma separada dentro de un grupo de trabajo.
- Las relaciones que se dan entre personas que participan y se coordinan para realizar mejor su trabajo.

Estas redes se componen por grupos pequeños cara-cara, unidos por personas que mantienen liderazgo a través de 2 o más grupos. La red funciona solo si cada grupo que forman las unidades de trabajo, son capacitados para resolver problemas en grupo. Esto requiere de dos tareas interdependientes a realizar por cada grupo.

a) Actividades intelectuales de resolución de problemas que se realicen de manera habilidosa.

b) Establecer un alto nivel de confianza, candor, entre los miembros del grupo junto con la lealtad al grupo, esto a la larga creará la construcción y mantenimiento del grupo. También trata aspectos emocionales e interpersonales del grupo.

Es responsabilidad del LÍDER ver que estas dos tareas se realicen bien, es decir; que deberán de formar grupos que se unan en forma afectiva y que resuelvan sus problemas de una manera hábil entre todo el grupo y no de manera personal.

En su libro **Las Organizaciones Humanas**, Likert enfatiza el tema de la toma de decisiones, de igual forma enfatiza la resolución de problemas en su libro **Las Nuevas Formas de Administración del conflicto**, donde se considera un proceso que incluye la toma de decisiones.

En el **primer libro** la toma de decisiones forma parte de:

1. El control de las operaciones presentes.
2. La planeación para el cambio.

En el **segundo libro** presenta la forma de aplicar el **Sistema 4 de Administración** para la resolución de conflictos, donde se trata de anticipar a los problemas a través de identificar las causas de dichos problemas.

2.5.3. ACTIVIDADES EN LA TOMA DE DECISIONES Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS.

Lo que los Likerts dijeron acerca del proceso de decidir cuando se conduce a través del **Sistema 4 de Administración** se resume en los siguientes puntos, donde se tocará el tema de la toma de decisiones, y la resolución de problemas que pudiera ser substituido en cualquier punto.

- 1.- Existe un estado donde el gerente puede tener cierta jerarquía y esto hace que se inhiba la toma de decisiones en grupo, por lo cual, es importante compartir la información entre los

líderes y los subordinados, para tratar de eliminar este aspecto que obstaculiza la toma de decisiones en grupo, que incluye a los subordinados y superiores.

2.- El proceso de toma de decisiones debe ser despersonalizado, (este es el punto por lo que los Likerts luchan) donde el ego de la persona debe ser separado de su contribución en una decisión específica. El **LÍDER** debe de tener el buen cuidado de tomar las contribuciones de cada miembro del grupo, como eso, como una contribución, y no asociarlas o identificarlas con cada persona, de ello dependerá que no existan conflictos internos en el grupo.

La despersonalización de la toma de decisiones en el proceso de la misma se vera favorecida al seguir los siguientes lineamientos.

a) Los requerimientos situacionales proporcionan un marco impersonal para alcanzar un acuerdo. Un grupo será consiente si toma en cuenta las restricciones que implican o influyen en una decisión, de igual forma considerará los resultados posibles de una decisión anticipada.

b) Es responsabilidad del **LÍDER** ver que se consideren todos los hechos relacionados con la decisión y que se empleen de la mejor manera tales hechos. Cuando un conjunto de hechos sustituye una variedad de experiencias y convicciones, es más factible que un grupo tome una decisión que este respaldada por hechos.

c) Los hechos se deben obtener de tal forma que convenza a todos y cada uno de los miembros del grupo, que participen en una toma de decisiones, ya que si esta información es exacta deberá ser aceptada por estos . Cuando las personas obtienen toda la información representa un gran potencial para que todos los miembros del grupo den su opinión personal, para la toma de decisiones.

d) Es necesario tomar las percepciones y actitudes como hechos para la toma de decisiones en grupo, ya que las personas actúan en base a sus percepciones, independientemente que estén en lo correcto o no. Como el comportamiento de las personas se basa en percepciones,

se deben considerar todos los hechos, de igual forma las actitudes, frustraciones, hostilidades, y la desinformación que posea cada miembro influirá en la evaluación de cada acción que se someta a su consideración.

e) El uso de la intervención de una tercera parte del grupo puede ayudar a convertir las diferencias, en la toma de decisiones, de manera creativa, la ventaja de esto, esta en que el punto de vista de cada persona, le permite escuchar más con entendimiento que por evaluación: aclara la situación que se presente por los diversos puntos de vista y reconoce los sentimientos de cada uno, en forma imparcial sin llegar a establecer un juicio, por tanto, sugiere los procesos para resolver el conflicto, mientras se continua con el proceso de la toma de decisiones.

f) La despersonalización se vera aumentada, al considerar lo aspectos generales antes que los aspectos específicos, la capacidad de la toma de decisiones en grupo, es mejor si se logra un consenso en lo general antes que lo específico. Esto sirve para disminuir el enfrentamiento entre los individuos, es decir; que no se sientan ni ganadores, ni perdedores, cuando se logren resolver diferencias de opinión acerca de un problema, esto se debe tomar de forma positiva para la resolución de problemas.

3.- El gerente debe ayudar a todos los grupos pero especialmente a los grupos de nueva creación, ya que empiezan a tomar decisiones de acuerdo a sus razonamientos, y es en este tipo de grupos donde se da una menor hostilidad y se puede llegar a una mejor resolución. A medida que estos grupos tienen éxito en la toma de decisiones, estos aumentan sus habilidades y su capacidad de tomar más y mejores decisiones, así mismo, la forma de aumentar el ritmo, y administrar el grupo es responsabilidad del LÍDER, ya que cuando sea mejor, el éxito del grupo ira en aumento, sin embargo se debe de ir con calma en el proceso de toma de decisiones, para que con esto se vaya creando una mayor cohesión y aceptación del grupo.

4.- Se deben discutir problemas o cuestiones de importancia, ya que suele suceder que se pierde mucho tiempo en puntos que no son relevantes para la toma de decisiones, puesto que esto significaría la deserción de los integrantes del grupo.

5.- los líderes deben ayudar a los grupos para que estos no se confundan al momento de tomar decisiones, por soluciones tomadas antes de tener un consenso en un grupo, ya que esto induciría a cuestiones de ganadores y perdedores.

6.- las soluciones finales deben ser aceptadas por todos, y en todos los sentidos, ya que debe ser tomada por consenso, (aceptación voluntaria de las conclusiones del grupo " **Quaker** ") es decir; a través del intercambio de ideas hasta llegar a un acuerdo, donde tal vez no se reflejen los intereses personales de los individuos pero tampoco se violen los intereses profundos de cada integrante del grupo, por lo tanto el consenso es el resultado de la cooperación de esfuerzos y refleja una solución aceptable para todos.

7.- En situaciones delicadas en que no se alcance el consenso al deliberar la primera vez, a lo cual, el LÍDER debe de propiciar los encuentros necesarios entre el grupo para alcanzar dicho consenso, para lo cual deberá crear relaciones de trabajo para que se de un consenso pragmático, es decir; que puede tomarse una solución particular mientras se llega a una solución dentro del grupo.

8.- Para que una organización pueda aceptar una solución de grupo no será necesario que todos los integrantes del grupo estén presentes, ya que esto puede orillar a una pérdida de tiempo, por lo cual los Likerts recomiendan que cada individuo se prepare aisladamente

antes de integrarse al grupo, o tener subgrupos que preparen todo el material para llegar a la resolución final de todo el grupo.

2.5.4. CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO DE GRUPO.

Para que un grupo de trabajo sea efectivo deben de estar presentes ciertos aspectos como son; la confianza, la confianza, la lealtad y la equidad. No todos los grupos pueden llegar a ser efectivos, ya que la calidad de los grupos puede variar desde deficiente hasta excelentes, ya que, aunque tengan metas o fines deseables, sus objetivos pueden ser destructivos.

La naturaleza de un grupo determina el impacto, ya sea positivo o negativo, tanto en la organización como en cada integrante del grupo. La atmósfera que impere en el grupo así como de los valores del grupo determinarán la aceptación del grupo en una organización o en la sociedad, e influirá en la conducta de los miembros del grupo. De acuerdo con Likerts se concluye que los grupos pueden ser poderosos por lo cual hay que encaminar toda esa potencialidad por buen camino.

Likerts describe a un grupo de trabajo muy efectivo de acuerdo a los siguientes parámetros (Los nuevos perfiles de administración).

- No es una entidad aislada ya que se relaciona con otros grupos dentro de la organización.
- Un grupo por sí mismo no determina la vida de los miembros del grupo, ya que por lo regular pertenecen a varios grupos de la organización.

- Los individuos intentan influir en los valores e intereses del grupo para disminuir los conflictos dentro de un grupo y con ello se busca desarrollar metas y/o objetivos específicos.
- Un grupo efectivo se caracteriza por el apoyo que le brinda la organización con lo cual se refleja que es un grupo más maduro en la etapa de toma de decisiones, y que le conducirán a resultados positivos.

Lo que los Likerts dijeron acerca del desarrollo emocional e interpersonal en su libro Las Nuevas formas de administración del conflicto, se resume en seguida.

1.- El principio de apoyo es la base para la toma de decisiones en un grupo de trabajo efectivo.

La amistad, confianza, afinidad, experiencia de todos son factores que no deben ser violados, ya que se crearía un ambiente de hostilidad en el grupo.

2.- La diversidad y la limitación en un grupo pueden crear la creatividad.

a) La armonía de grupo se genera cuando no se amenaza a la integridad personal, estos grupos pueden llegar a ser muy creativos.

b) Cuando los miembros que comparten la idea minorista de un grupo deben ser apoyados tanto por el LÍDER como por los miembros del grupo, incluso por miembros de otros grupos que se beneficiarán de las expectativas o capacidades de dicho grupo, puesto que de no ser así se enfrascarán en una lucha de ganadores y perdedores.

c) La responsabilidad del LÍDER se finca en generar condiciones dentro del grupo para que se genere una atmósfera positiva, estimular al grupo, convencer al grupo de la necesidad y beneficios , de la diversidad del grupo dentro del proceso de toma de decisiones. Un LÍDER hábil debe respaldar a los individuos para originar la afinidad al grupo y enriquecerlo de los diferentes conocimientos.

3.- Tanto orador como los que escuchan deben de respetar los valores e ideas de cada persona y consecuentemente respetar su punto de vista.

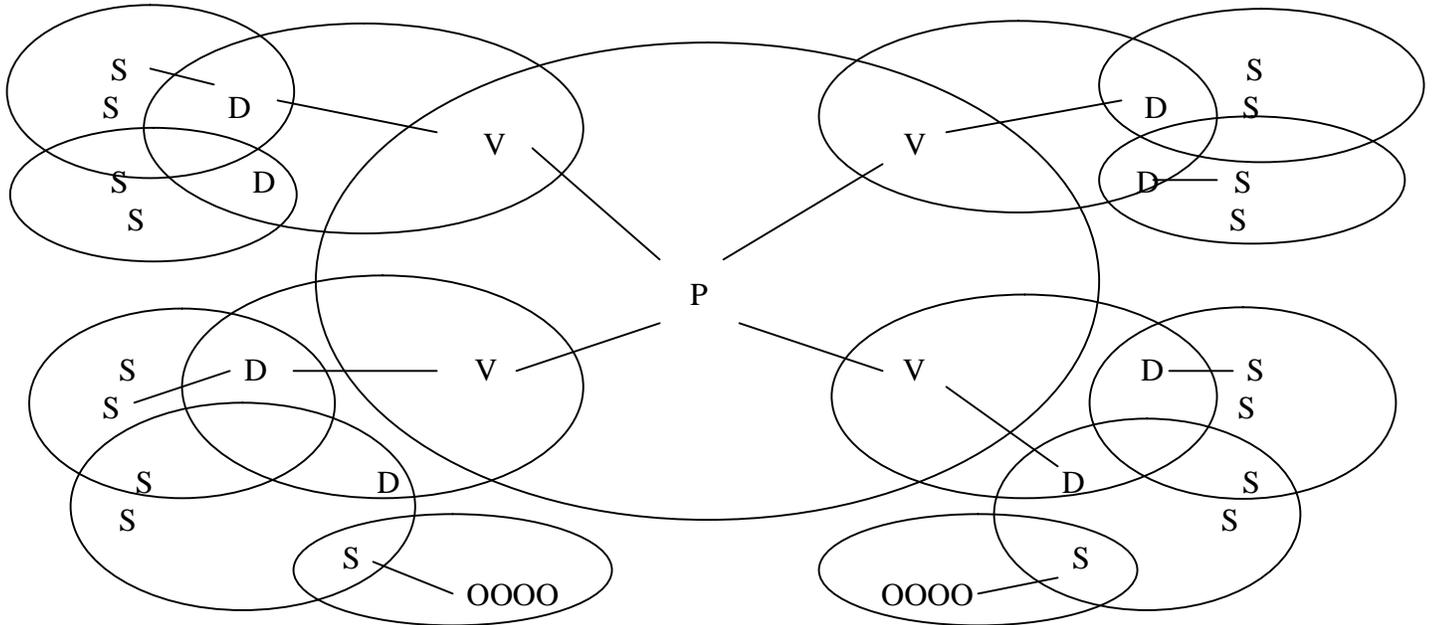
2.5.5. ESTRUCTURA DEL GRUPO.

La administración del Sistema 4 tiene una estructura de traslapo de grupos o de unión, según Likerts.

La estructura funciona como una red de influencia a través de grupos de trabajo cohesivo con metas de alto funcionamiento unidos por personas que mantienen membresías entre 2 ó más grupos.

Originalmente se propuso un arreglo de trabajo compuesto por un supervisor y subordinados, pero para la resolución de problemas dentro de la organización trata de sustituir la toma de decisiones aisladas esto se ve claramente en la **fig. (2.2)**

FORMA DEL GRUPO DE TRASLAPO DE LA RED DE INFLUENCIAS DEL SISTEMA 4



P = Presidente
 V = Vice presidente
 D = Jefe de departamento
 S = Supervisor
 O = Empleado

fig. 2.2

Donde el Presidente y Vicepresidente constituyen un grupo de trabajo, cada Vicepresidente y cada jefe de departamento forman otro grupo de trabajo, y le reportan al presidente, los jefes de departamento constituyen otro grupo junto con sus subordinados, que a su vez le reportan al Vicepresidente, y así sucesivamente en toda la organización.

En esta red los supervisores representan los alfileres de unión entre los subordinados y su jefe, el Presidente, sólo o con otros oficiales burocráticos con cierta jerarquía, unen al grupo central con el grupo de trabajo de la organización.

Esta forma de organización es necesaria para la estructura de una organización, afirma Likerts, para que se origine una influencia efectiva, debe existir una estructura definida y un liderazgo como el del sistema 4, así como la interacción de los integrantes, y un proceso de resolución de problemas, ya que si la estructura y el proceso son diferentes, la capacidad para la resolución de problemas se vera afectada en forma adversa.

En su libro las Nuevas formas de administración Likerts define 3 maneras para poder utilizar la red de unión.

1.- Incluir más de dos niveles de resolución de problemas en grupo. De esta forma se podrá saber la opinión de los subordinados de un subordinado y la de un supervisor, de un supervisor.

2.- La segunda forma para crear la unión de redes, y poder manejar problemas difíciles, es incluyendo a 2 ó más miembros de un grupo como unión entre uno y otro grupo en vez de uno solo. Esta forma de traslapo es valiosa cuando se traten de resolver problemas graves en grupo.

3.- En esta última se puede modificar la unión múltiple de grupos, cuando esta unión, significa o atiende problemas técnicos o muy complejos, en estos casos el miembro que tenga mayor nivel de competencia técnica en dicho campo puede ser asignado si el jefe de grupo carece de dicho conocimiento.

La función esencial de la unión de un grupo de trabajo son dos:

a) Ser el medio de comunicación entre los grupos.

b) Permitir la influencia recíproca entre los grupos para la toma de decisiones y resolución de problemas.

La importancia de los puntos anteriores para los grupos, se basa en cuanto a la resolución de problemas específicos y que involucran a varios grupos de trabajo. Un alfiler de unión puede ver los problemas desde el mismo punto de vista de cada grupo, y la obligación de dicha unión ,es mantener a cada grupo en el mismo punto de vista de cada grupo, para la resolución de problemas o toma de decisiones y que no se presente una confrontación entre los grupos, cuando se ha llegado a una decisión final, ya que esto se volverá una lucha de ganadores y perdedores.

También deberá coordinar los procesos de solución de problemas y toma de decisiones a medida que va aumentando la interacción entre varios grupos o en cuanto los mismos grupos vayan adquiriendo más experiencia en la toma de decisiones, para que los grupos lleguen a la misma decisión o tomen soluciones muy parecidas.

En el sistema 4 **los alfileres de unión** no fungirán como representantes de un grupo en otro, ya que esto influirá en las decisiones para que un grupo se vea favorecido con la misma. Los alfileres de unión son sumamente esenciales para la administración del sistema 4 mientras no se vuelven representantes, de un grupo ya que lo importante no es buscar quien tiene la razón sino buscar soluciones aceptables para todos y hacerlas operacionalmente efectivas.

Aun cuando la estructura del grupo de traslapo este bien definida, la administración del sistema 4 debe mantener la jerarquía o autoridad de la parte superior como en la **fig. 2.2**, sin embargo no debe actuar como un comité ejecutivo, es decir, que debe coordinar el proceso de la toma de decisiones de todos los grupos para provocar así la participación de todos los grupos.

El grupo superior no escapa del aprendizaje de la toma de decisiones y a la resolución de problemas, de igual forma es el grupo que más influye en éste proceso, por lo cual debe ser muy cuidadoso en este aspecto, para utilizar habilidosamente el proceso del sistema 4.

2.5.6. METAS DE ALTO DESEMPEÑO.

El alcance de las metas de una organización depende del factor humano completamente, según Likerts.

El funcionamiento depende de la calidad humana, altamente motivada técnicamente competente, es decir; un sistema muy efectivo de interacción e influencia. La productividad, la alta calidad, y alto desarrollo, se alcanzan sólo por los seres humanos con ayuda de las máquinas, una organización exitosa, es aquella que hace mejor uso de personal competente para que funcione bien y a la capacidad que requiere dicha empresa.

Las organizaciones del sistema 4 establecen objetivos que representan una integración óptima y deseos de los miembros de una organización (accionistas, clientes, etc..) ya que la situación económica de la empresa es importante para los miembros.

Los procesos de alcance de metas de la organización del sistema 4, son metas de alto funcionamiento, cuando estas metas de alto rendimiento no existen, el factor se revierte desencadenando deficiencias, al no considerar los requerimientos situacionales de la organización.

En este análisis del desarrollo, aceptación y cumplimiento del funcionamiento de las metas, Likert afirmó que las relaciones entre gerentes y subordinados para el establecimiento de metas deben acordarse entre ellos, ya que las expectativas que se tienen de los subordinados y de ellos mismos son críticos y forman parte de las metas, estas no se imponen a los subordinados cuando se quiere alcanzar un alto nivel de cumplimiento, en su lugar se deben establecer a través del consenso y dentro de la estructura de multisolapamiento de la administración del sistema 4 (como se muestra en la **fig. 2.2**), dentro del proceso de la toma de decisiones en grupo, donde los gerentes deben actuar conforme al principio de respaldo.

Cuando los niveles de presión directa, jerárquica, administrativa y de producción son altos en relación con la cantidad de respaldo que dan los gerentes, se produce un sentimiento de presión irracional entre los trabajadores, aún más, existe una relación marcada entre las

metas que establece un gerente por sí mismo, y las metas que los subordinados a su vez aceptaron para si mismos. Para alcanzar el éxito en la organización, los gerentes deben establecer metas de alto rendimiento para si mismos y fungir como ejemplo de inspiración a sus subordinados.

CAPITULO 3

METODOLOGÍA

3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

¿QUE RELACIÓN EXISTE ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO QUE SE DA EN LA SECUNDARIA DIURNA No. 281, TURNO MATUTINO, Y LA ACTITUD DE LOS PROFESORES, DE ACUERDO CON LA TOMA DE DECISIONES DEL LÍDER?

HIPÓTESIS ALTERNATIVA:

Ha: EN CUANTO EL ESTILO DE LIDERAZGO SE ACERQUE MÁS AL TIPO DEMOCRÁTICO, EXISTIRÁ UNA MAYOR SATISFACCIÓN LABORAL, DE LOS PROFESORES EN LA SECUNDARIA DIURNA No. 281.

HIPÓTESIS NULA :

Ho: EN CUANTO EL ESTILO DE LIDERAZGO SE ALEJE MAS DEL TIPO DEMOCRÁTICO, EXISTIRÁ UNA MENOR SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS PROFESORES EN LA SECUNDARIA DIURNA No. 281.

VARIABLES

INDEPENDIENTE : ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO, PARA LA TOMA DE DECISIONES.

DEPENDIENTE : SATISFACCIÓN LABORAL.

3.2. DEFINICIÓN DE VARIABLES:

VARIABLE : **LIDERAZGO DEMOCRÁTICO**

CONCEPTUAL

- :
- + ESTILO DONDE SE DAN DIVERSAS SITUACIONES Y RELACIONES BASADAS EN LA CONFIANZA.
 - + EL LÍDER CREA EL AMBIENTE PROPICIO PARA LA DISCUSIÓN EN GRUPO.
 - + EXISTEN GRUPOS AFECTUOSOS DE TRABAJO.
 - + EL LÍDER ES RESPONSABLE DE MOTIVAR A SUS SUBORDINADOS.
 - + RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS A TRAVÉS DEL CONSENSO.
 - + ESTABLECIMIENTO DE METAS EN GRUPO.

OPERACIONAL

- + ASISTIR A REUNIONES PARA DETERMINAR SI EL PERSONAL ES INCLUIDO EN LA TOMA DE DECISIONES.
- + VERIFICAR CON EL PERSONAL SI HA HECHO SUGERENCIAS A SU SUPERIOR Y SI ÉSTE LE HA RECONOCIDO SU ESFUERZO.
- + REALIZAR ENTREVISTAS CON LOS PROFESORES Y APLICANDO CUESTIONARIOS.

VARIABLE : **SATISFACCIÓN LABORAL**

CONCEPTUAL :

- + LA ACTITUD GENERAL QUE ADOPTA UNA PERSONA ANTE SU TRABAJO:

OPERACIONAL :

- + REVISIÓN DE LOS FACTORES: SEGURIDAD; DESARROLLO SALARIOS; SUPERVISIÓN; CONDICIONES LABORALES; HORARIO; COMUNICACIÓN; BENEFICIOS, A TRAVÉS DE UN CUESTIONARIO

ESCENARIO:

SECUNDARIA DIURNA # 281.

PROL. CONTOY S/N, COL. CUCHILLA DE PADIERNA, TLALPAN

SUJETOS DE ESTUDIO:

- a) Personal operativo. (5)
- b) Profesores. (15)

OBJETIVOS:

El objetivo principal de esta investigación, es el de verificar si el personal que labora en esta institución de enseñanza a nivel secundaria, se encuentra satisfecho realizando su trabajo de acuerdo a las diferentes decisiones que toma EL LÍDER del plantel. Para lo cual se realizará una investigación dentro del plantel de la Secundaria Diurna No. 281 TURNO MATUTINO, con los profesores y personal operativo.

En esta investigación se realizara la recolección de datos a través de realizar entrevistas estructuradas, así como también en sesiones de grupo.

3.3. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.

En la presente investigación la determinación de la muestra se realizará con una estimación de error del 5% y un índice de confianza del 95% . La investigación se llevará a cabo en la **Escuela Secundaria Diurna No. 281 TURNO MATUTINO** con una población de 64 empleados. Por lo cual se trabajara con una muestra del siguiente tamaño:

25 profesores

5 personal de apoyo

3.4. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

En la presente investigación se recolecto la siguiente información después de aplicar 30 cuestionarios, de los cuales se aplicaron 25 a profesores y 5 personal de apoyo (secretaria, intendente, orientadores).

1.- TIEMPO LABORANDO EN LA ESCUELA.

De acuerdo a los resultados obtenidos el personal de esta escuela tiene en promedio trabajando en esta institución 9 años.

2.- IMPORTANCIA DE LA TOMA DE DECISIONES EN LA ESCUELA PARA LOS PROFESORES.

Tomando como base los cuestionarios aplicados se obtuvo que para el 77 por ciento del personal es importante que se le tome en cuenta en las decisiones que se realizan en la Escuela, un 19 por ciento dijo que es determinante que se le considere para la toma de decisiones, para el 4 por ciento restante, no tiene demasiada importancia que se le tome en cuenta en la toma de decisiones.

3.- COMPATIBILIDAD CON LOS FINES DE LA ESCUELA

Con forme a la compatibilidad entre los fines de la Escuela y los fines del personal, un 46 por ciento dijo que dichos fines eran compatibles, un 38 por ciento aseguro que sus fines son muy compatibles con los de la Escuela, un 8 por ciento no esta seguro si sus fines son compatibles con los de esta institución, otro 4 por ciento dijo que sus fines no son los mismos de los de la Escuela, y el 4 por ciento restante que sus fines son totalmente diferentes que los de la Secundaria.

4.- RESOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS EN LA ESCUELA.

En promedio el 42 por ciento del personal contestó que regularmente se resuelven con poca información y sin dar a conocer el problema, el 23 por ciento dijo que se resuelven de manera Autocrática, el 8 por ciento aseguró que se resuelven de manera Burocrática, un 23 por ciento dijo que la resolución de los problemas sólo compete a la persona que lo tiene o detecta y al Líder, un 8 por ciento comentó que los problemas se resuelven de manera Democrática, y el 4 por ciento restante contestó que se resuelven con bastante información.

5.- COMO RESOLVERÍA UN PROBLEMA EL PERSONAL.

El 65 por ciento de los entrevistados aseguró que resolvería un problema de manera Democrática (consenso), un 20 por ciento dijo que lo resolvería de manera Autocrática, y el 15 por ciento restante contestó que lo resolvería sólo con la persona involucrada. Esto nos da una idea de que al personal no le gusta que su Líder actúe de manera Autocrática, pero sí, tuviera la oportunidad de ser el Líder, gran número de ellos actuaría de esta manera.

6.- COMO SE TOMAN LAS DECISIONES EN LA ESCUELA.

De acuerdo a los cuestionarios aplicados al personal se obtuvo la siguiente información, donde en promedio el 56 por ciento aseguró que la toma de decisiones dentro de la Escuela se realizan de manera Autocrática, el 32 por ciento dijo que se realizan de forma Burocrática, y sólo el 12 por ciento contestó que se realizan de manera Democrática.

7.- NIVEL DE PREPARACIÓN DEL PERSONAL.

El nivel de preparación que tiene en promedio es : del 73 por ciento cuenta con Licenciatura, de los cuales el 21 por ciento no la terminada, el 15 por ciento tiene estudios Técnicos, el 8 por ciento cuenta apenas con la Preparatoria, el 4 por ciento restante tiene

estudios de secundaria. Estos datos nos muestran que el nivel de preparación con que cuenta la Escuela es apenas la necesaria para poder desenvolverse dentro de su ámbito laboral.

8.- SUGERENCIAS HECHAS AL LÍDER PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.

Tomando en base los cuestionarios aplicados al personal se obtuvo que , el 42 por ciento de éste, de vez en cuando hace sugerencias, un 35 por ciento del personal siempre esta haciendo sugerencias al Líder, el 19 por ciento hace sugerencias frecuentemente , el 4 por ciento no hace sugerencias al Líder para mejorar el funcionamiento de la Escuela . Con base en lo anterior nos damos cuenta que aproximadamente la mitad del personal esta interesada en que se mejore el funcionamiento de ésta organización, de acuerdo a sus sugerencias hechas.

9.- SATISFACCIÓN DEL PERSONAL EN LA ESCUELA.

Al parecer la satisfacción del personal que labora en esta Escuela no es, sino apenas la mínima requerida para que éste se sienta motivado a trabajar y comprometido a participar de manera satisfactoria, ya que en promedio el 69 por ciento del personal se siente satisfecho laborando dentro de esta institución, sin embargo esto se debe a interés propios y diferentes a los que tiene la Escuela, el 31 por ciento no se siente satisfecho trabajando, debido en gran medida a que no se le toma en cuenta su opinión por parte del Líder.

10.- NIVEL DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DENTRO DE LA ESCUELA.

El nivel de desempeño del personal dentro de ésta Escuela es bastante malo, ya que en promedio las personas entrevistadas el nivel de su desempeño presento apenas el 69 por ciento lo cual nos indica que el personal realiza las actividades mínimas que se necesitan para no entrar en conflicto con el Líder, por lo cual no acepta compromisos que no

vayan de acuerdo con sus interés propios, y por lo regular se niega u obstaculiza, el trabajo en equipo.

11.- LAS DISCUSIONES EN GRUPO SON BENÉFICAS O NO.

En promedio el 65 por ciento del personal entrevistado piensa que este tipo de discusiones son muy benéficas, el 20 por ciento dijo que no son muy relevantes estas discusiones, pero que sirven para ciertas cuestiones o situaciones, el 15 restante aseguro que las discusiones en grupo no sirven de nada. Como vemos nuevamente en éste apartado el grado de participación del personal en juntas o reuniones que se realizan dentro de la Escuela donde se discutirán situaciones específicas que atañen la participación de todo el personal, no se da, por la cuestión de que no se le toma en cuenta su opinión.

12.- CONDICIONES ECONÓMICAS QUE OFRECE LA SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA (S.E.P.)

El nivel económico de satisfacción o aceptación que el personal dijo que tiene de la S.E.P. o que ofrece ésta, son en promedio malas, ya que los resultados arrojaron, que es de apenas del 68 por ciento, lo cual nos indica que sólo satisface la necesidades mínimas, esto nos indica que el personal permanece en esta institución, no por cuestiones económicas sino por amor a la profesión de la docencia.

13.- CARACTERÍSTICA MÁS IMPORTANTE PARA EL PERSONAL DENTRO SU ÁMBITO LABORAL.

Conforme a los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados en esta Escuela se obtuvo que la principal característica por la que se inclina el personal en esta institución, son las condiciones que ofrece el LÍDER para poder participar en grupo, la segunda

característica más destacable para el personal, son las aptitudes que tiene el LÍDER para con ellos, la tercera característica más importante es el trabajo en equipo dentro de la Escuela, y la última característica que el personal consideró menos importante, son las condiciones laborales, llámense a estas económicas o monetarias.

14. QUE CARACTERÍSTICAS DEBE TENER UN BUEN LÍDER.

De acuerdo a las entrevistas realizadas al personal se obtuvo que las características que debe tener un buen LÍDER son:

En primer lugar están : La inteligencia.

El respeto para con sus subordinados.

La comunicación.

En segundo lugar están: El compromiso con el personal y la Escuela.

La amabilidad.

La creatividad.

En tercer lugar están : La participación.

La intuición.

La capacidad de decisión.

15. ASPECTOS DEL LÍDER QUE NO LE AGRADAN AL PERSONAL.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados al personal de esta Escuela se obtuvo que los aspectos que no le son agradables al personal del LÍDER son:

En primer lugar están : Que sea Autoritario.

Que no sea participativo

Que no sea respetuoso con los subordinados.

En segundo lugar está : Que no sepa escuchar.

En tercer lugar están : La falta de apoyo.

Que sea manipulador.

Que no comparta objetivos con sus subordinados.

16.- GRADO DE PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN EQUIPO.

El grado de participación en equipo dentro de la Escuela es muy bajo de acuerdo a los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados al personal, ya que en promedio, el grado de participación se da en un 76 por ciento, lo cual nos indica que el trabajo en equipo en la institución no es muy bueno, gracias a la falta de compromiso de éste.

17.- SE ACEPTAN O NO LAS SUGERENCIAS DE LOS SUBORDINADOS EN LA ESCUELA.

De acuerdo a los cuestionarios aplicados al personal de la Escuela Sec. 281 TURNO MATUTINO, se obtuvo que en promedio, no se han tomado en cuenta las opiniones del personal en un 65 por ciento, en un 22 por ciento a veces se han tomado en cuenta sus sugerencias, y mínimamente en un 13 por ciento si se han tomado en cuenta las sugerencias de los subordinados. Esto nos confirma, el porque del bajo índice de participación del personal en equipo.

18.- QUE ES UN LÍDER SEGÚN EN EL PERSONAL.

Un LÍDER es aquel que dirige a un grupo a conseguir objetivos bien definidos, donde entra en juego la inteligencia del LÍDER para discernir entre uno y otro medio para alcanzarlos, lo cual reflejara la competencia que tiene dicho LÍDER para la toma de decisiones.

CONCLUSIÓN Y SUGERENCIAS

Considerando los resultados obtenidos nos podemos percatar de ciertas cuestiones que se derivan de la toma de decisiones y la manera en que se toman específicamente en la Secundaria Diurna No. 281 Turno matutino.

Principalmente podemos decir que la forma de tomar las decisiones por parte del LÍDER, dentro de esta escuela, no es la más apropiada ni la más recomendable, ya que por lo regular se toman de manera muy burocrática, acercándose a un autoritarismo, como el que describe Rensis Likerts, en su estudio denominado Administración del Sistema Cuatro, en el cual posicionamos el tipo de liderazgo de esta Escuela en el Sistema denominado por Likert Sistema 2, donde se desarrolla un liderazgo Autoritario Benevolente, debido a que, se toman las decisiones sin tomar en cuenta, en ocasiones, los puntos de vista del personal, por lo que se da un, estilo de Liderazgo Autoritario pero sin llegar al extremo, ya que se dan situaciones donde el LÍDER despliega una gama de decisiones que pueden llegar a ser flexibles, aun apegándose a los lineamientos que marca, la Secretaría de Educación Pública.

Esta afirmación de posicionar el Estilo de Liderazgo que se da en la Escuela Secundaria Diurna No. 281 Turno Matutino, en el estilo de Liderazgo de un Sistema 2, de acuerdo con Likerts, en el Sistema Cuatro de Administración, es por la cuestión de que el LÍDER no da pauta o no deja que se den las circunstancias que orienten un ambiente de trabajo en equipo, y esto trae consigo: la falta de compromiso, falta de motivación, falta de interés por participar, o interesarse al 100% por los problemas que aquejan a esta Institución Educativa.

De igual forma el tipo de relaciones que se originan en este tipo de liderazgo (SISTEMA 2, DE LIKERT), no son las propicias para poder llegar a un Estilo de Liderazgo del Sistema 4, ya que para lograr esto, debe de existir la confianza mutua entre el Líder y los Subordinados, así como también debe de existir el apoyo del LÍDER hacia el personal, que en este caso son los profesores y personal de apoyo de dicha Institución. Estas dos condiciones no existen en esta Escuela, para que pueda surgir o acercarse al extremo derecho del continuo del Sistema Cuatro de Administración de Rensis Likert.

SUGERENCIAS.

El planteamiento que se hace en este apartado, es con el fin de que el Estilo de Liderazgo que se da en la Escuela secundaria Diurna No. 281 Turno Matutino, se mueva del lado Izquierdo del continuo de Likerts, posicionado en un Estilo de Liderazgo del Sistema 2, hacia la derecha, donde los estilos de Liderazgo se van caracterizando por la confianza y el apoyo, del LÍDER para con sus subordinados.

Dicho planteamiento consta de 3 etapas o fases para poder llegar a un Estilo de Liderazgo del Sistema 4, de acuerdo con Likerts, y que se detallan a continuación.

ETAPA I.

En esta etapa se determinarán; la forma y parámetros iniciales, para que el estilo de liderazgo de la Escuela, se mueva de izquierda a derecha paulatinamente.

Primeramente se realizará una junta con todo el personal docente donde se le explicará la nueva forma de trabajar, y de igual forma se empezará dejando que ellos participen, opinen y/o mejoren esta nueva forma de trabajar, pero se deberá someter a consideración de todos las diferentes opiniones.

En dicha junta se les dirá que existirá un grupo encargado para exponer problemas, así como también de posibles soluciones. Este grupo será el consejo Técnico, ya que es la entidad responsable dentro de la Institución, de resolver los distintos problemas que puedan surgir en ella.

INTEGRANTES:

Los integrantes deberán ser los profesores, y personal de apoyo necesario para desarrollar el trabajo de resolución de problemas que aquejen a la Escuela, es decir; que participarán en él, un maestro por cada materia o cada disciplina esto es:

- 1 profesor de la materia de Matemáticas.
- 1 profesor de la materia de Inglés.
- 1 profesor de la materia de Español.
- 1 profesor de la materia de Educación Física.
- 1 profesor de las materias de Física, Química y Biología.
- 1. profesor de las materias de Historia, Civismo y Geografía.
- 1. profesor de las materias de Educación Tecnológicas.
- 1 profesor de la materia de Educación Artística.
- 1. profesor del área de Orientación y Trabajo Social.
- 1 prefecto.
- 1. persona del área administrativa o de apoyo

La forma de elegir a los diferentes integrantes del Consejo Técnico será de manera abierta y espontánea, es decir; que los profesores serán los indicados de elegir entre ellos a la persona que los representará en dicho Consejo. De igual forma las personas que integren este Consejo Técnico, deberán de elegir a un representante del mismo para que este sea el responsable directo del Consejo.

De igual forma, se deberán ir rotando mes a mes estos integrantes, entregando un pequeño informe de lo que se haya realizado en el transcurso de este tiempo, al relevo en el Consejo, procurando que éste informe no sea mayor a una cuartilla. Este rol no se hará si no

hasta después de que termine la primera etapa de éste proyecto, la cual tendrá un lapso de tiempo de tres meses.

FORMA DE TRABAJO.

La manera de trabajar de éste Consejo Técnico será de la siguiente manera:

El consejo Técnico realizará una junta cada una vez por semana, o cuando se tenga que resolver un problema específico y que atañe a todos en general.

En esta junta se tratarán de resolver problemas que los mismos integrantes del Consejo llevarán y que serán proporcionados por el demás personal de la Escuela.

En estas juntas se tocará un sólo tema por junta, sin que ésta no dure más de 50 minutos, por lo cual los integrantes deberán de procurar de ser puntuales, el día y hora en que se realice la junta será responsabilidad del Consejo Técnico y se lo hará saber al director de la Escuela, por medio del responsable de éste, para que tenga conocimiento de la misma, y procurar proporcionar el lugar y material que requiera para poder llevar a cabo dicha reunión.

Al final de cada sesión el representante deberá entregar un informe de lo que se trato en la junta y a los acuerdos que se hayan determinado, para que, el Director y responsable del buen funcionamiento de la Institución pueda decidir, si se acepta o no dicha sugerencia.

De ser aceptada la sugerencia hecha por el Consejo Técnico, el representante del mismo, se hará responsable de que se lleve a cabo tal o cual actividad y quienes intervendrán, y se le hará saber al director si se cumplió el objetivo final o no, de no ser así deberá exponer cuales fueron las causas por las que no se logró, y dar al menos tres posibles soluciones para poder alcanzarlo, y lo informará al Director.

DURACIÓN:

Esta etapa tendrá una duración de tres meses

ETAPA 2:

Esta segunda etapa tendrá como finalidad afinar los problemas que se hayan detectado en la primera etapa, ya que el inicio de esta etapa se tendrá que analizar todo lo que se hizo o lo que dejó de hacerse y de como se llevo a cabo la primera etapa, para poder subsanar obstáculos, y diferencias entre los integrantes del Consejo, y demás personal.

1.- El primer paso será analizar todo lo que se realizo en la primera etapa, es decir; que se anotará en forma de lista del lado izquierdo los puntos negativos que se hayan encontrado a la primera etapa y del lado derecho los puntos positivos de la misma.

2.- El, segundo paso consiste en que, entre todo el personal traten de buscar soluciones para eliminar o corregir las desventajas que se detectaron en la primera etapa.

3.- El tercer paso será buscar la forma de reforzar las ventajas que se hayan presentado en la primera etapa.

4.- El cuarto paso será de recabar la impresión de cada uno de los integrantes del Consejo por haber participado en el mismo, y saber como se siente después de haber participado en éste.

Después de haber recabado toda ésta información se procederá a volver a elegir a los nuevos integrantes del Consejo Técnico, y volver a trabajar como se planteo en la primera etapa, salvo nuevas perspectivas que haya arrojado el análisis de la primera etapa y que se

haya determinado modificar el procedimiento, con lo cual se harán las correcciones pertinentes a este apartado.

La duración de esta segunda etapa tendrá la duración de 6 meses, y en donde se iniciarán los roles (mensuales) que establece la primera etapa, salvo que el consejo establezca otra duración de permanencia

ETAPA 3

Esta etapa es un proceso a largo plazo es decir que se llevará a cabo en un lapso de tiempo de 1 año, por lo cual ya se le habrán modificado varios aspectos al proyecto 1 por lo cual, sólo se mencionará que, al finalizar la etapa número 2, se llevará cabo el mismo análisis que se realizó al finalizar la etapa inicial, y se tendrán que tomar todas las medidas correctivas a la segunda etapa, y volver a proceder como al principio de la etapa 1.

Todo esto nos da una idea de que el proceso en algún momento se vuelve repetitivo, y no es casualidad, ya que lo que se busca con este proceso, es que, todo el personal participe y se involucre en la resolución de problemas de esta entidad, y de igual forma descubran y vuelvan a descubrir que existen muchas formas de tomar decisiones o soluciones, para un mismo problema, sin embargo esta en ellos discernir, entre estos para elegir el más adecuado.

Al término de esta etapa el Estilo de Liderazgo que se desarrolle en la Escuela se estará acercando al Sistema de Administración 4 de Likerts, es decir; que aún no estará posicionado en el Sistema 4 del continuo de Likert, pero sí se encontrará cerca del Sistema 3 de Likert, y se estará acercando al Sistema 4 de Likerts en un lapso de tiempo no menor de 2 ½ años. Si es que la Escuela adopta esta nueva forma de decidir y resolver problemas, y con ello buscar que el personal se sienta más motivado de trabajar aquí (Escuela Secundaria Diurna No. 281 T. M.)

BIBLIOGRAFÍA.

Manning Hanline; Models of Organization: The application of Organization Theory, The Matrix Publishing Company, 1993. Cap. 7, pp. 267-298

Stephen P. Robbins; Comportamiento Organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones; Prentice Hall, sexta edición, 1993 Cap. 11, pp 379-416.

Chiavenato Idalberto; Administración de Recursos Humanos; McGraw-Hill, 1994, pp 102-105.

Wendell L. French; Administración de Personal; Limusa, 1991 Cap. 7, pp. 127-155.

Likerts Rensis, Likerts Jane Gibson; New Ways of Managing Conflict; McGraw-Hill, **1976** Cap. 12, pp. 217-241.