

CAPITULO II: MARCO TEORICO REFERENCIAL.

2.1. LA VARIABLE PODER

2.1.1. CONCEPTUALIZACIÓN DEL PODER

El poder es entendido como la relación entre dos o más personas, en la cual el comportamiento de uno esta afectado por el otro. Igualmente se dice que el poder es la capacidad que “A” tiene para influir en la conducta de “B”, de modo que “B” hace o realiza algo que de otro modo no lo habría realizado. Para una mayor profundidad en la comprensión del tema, veamos entonces, los principales aspectos que permiten tener una visión conjunta de lo que es el poder, relacionándolo con otro término, en éste caso, la política.

Hablar de política, es discernir un concepto que se encuentra en la base de la misma; de ahí que sea la vértebra y la coherencia, del concepto de poder. En el lenguaje común, la palabra poder se presenta a cada momento: “la pila que le da más poder”, “el dinero otorga poder”, “la tarjeta que le da el poder de compra”, etc.

Pero he aquí la definición que hace del poder Maurice Duverger, (citado por Méndez, 1993 : 209) “...la cualidad de aquel que puede impulsar a una o varias personas a actuar de manera distinta a como lo haría sin su intervención”¹

¹ Maurice Duverger, citado por Mendez (1993 : 209)

Sin embargo, esta concepción es muy criticada por algunas corrientes, argumentando que el poder corresponde a un ámbito estrictamente humano; el amo ejerce poder sobre el esclavo, pero un hombre que doma un caballo salvaje, no está ejerciendo ningún poder, pues no existe conciencia de la relación. De acuerdo con la dinámica social, con el hombre en sociedad, “poder” denota la capacidad de individuos, grupos o instituciones para determinar la conducta del hombre; esto es poder del hombre, sobre el hombre. Así, el poder se demuestra cuando un sujeto “X”, condiciona, determina o rige intencionalmente el comportamiento del sujeto “Y”, que es lo que acabamos de ver, como lo define Duverger

Sin embargo, hay distintas etapas o grados del poder. Así, no es lo mismo aquel que a punta de pistola obliga a otro a entregarle sus pertenencias, ejerciendo así su poder, que aquel que ejerce su poder a través de los medios masivos de comunicación, para orientar la conducta de las personas hacia la compra de ciertos productos, o para “concientizarlos” de la importancia de acudir a votar el día de las elecciones.

Grados de poder

Anteriormente se habló de diferentes grados de poder, por lo que se hará un breve análisis de éstos, así como de los instrumentos que los acompañan.

Poderío

El poderío tiene su base en la “ley del más fuerte”, esto es, se fundamenta en la desigualdad de fuerza, sea física o económica. Un ejemplo sería, un prisionero que por sus músculos y habilidad para pelear se impone a sus compañeros de celda. Un ejemplo de tipo económico en el modo de producción esclavista sería la privación del alimento a algún esclavo que no desea someterse a los dictados del amo, y de ésta manera modificar su conducta; o el bloqueo económico que hace una nación poderosa a otra que no lo es. Verbigracia: Estados Unidos contra Cuba.

Influencia

Su base alude a la psicología del sujeto sobre el que se ejerce el poder. Se le motiva a llevar a cabo cierta conducta sin que haya una indicación expresa para tal efecto. La publicidad subliminal basa su fuerza en la influencia que ejerce sobre los consumidores, inclusive al sustituir ciertas formas de vida tradicionales.

Mando

Para que se dé esta categoría de poder, es necesaria la existencia de sanciones establecidas de manera normativa. Así, quien ejerce mando sobre otras personas, tiene como respaldo la posibilidad de coaccionar a quienes no quisieran atender a su grado de poder existiendo la posibilidad de una sanción normada y regulada. La disciplina militar sería un buen ejemplo para este grado de poder.

Autoridad

La autoridad tiene su asiento, en el reconocimiento de los valores implícitos que conllevan las acciones de quien la ejerce. Así, muchas veces el ejercicio de éste grado de poder puede ser involuntario. Pongamos por ejemplo, a un niño que reconoce autoridad en su padre, de allí que la conducta y actitudes del segundo traten de ser integradas y reproducidas por el niño, independientemente, de un requerimiento explícito de esta naturaleza por parte del padre. Es evidente que la autoridad se ejerce con nula o poca fuerza coactiva, y alude, como en el caso de la influencia, a una recompensa de orden subjetivo.

2.2 DIFERENCIA ENTRE EL PODER Y LA AUTORIDAD

La diferencia fundamental entre el poder y la autoridad radica en que el poder implica coacción, es decir, obligar o usar la fuerza, y la autoridad implica que se siguen instrucciones con la convicción de que deben cumplirse de manera voluntaria. Dicho en otras palabras, es la aceptación voluntaria de la influencia del otro sobre nosotros.

El poder se diferencia de estas categorías, porque su base la constituyen la coacción y la legitimidad. Esto es, el verdadero poder ocurre cuando el sujeto sobre el cual se ejerce la coacción, considera que ello es justo y normal, que es legítimo. En el caso del poder, nosotros no lo aceptamos por convicción, sino más bien porque se nos obliga a aceptarlo, y por lo contrario en el caso de la autoridad, la

aceptamos porque realmente estamos convencidos de que es lo mejor para nosotros y para los demás.

2.3 CLASIFICACIÓN DEL PODER

- Poder Gratificador: Consiste en que quien detenta poder tiene la capacidad para premiar o gratificar a quien recibe el poder. Este poder solo funciona si tiene sentido la gratificación para quien la reciba.
- Poder Coercitivo: Es la capacidad que tiene una persona para castigar a otra persona.
- Poder Legítimo: Este poder está basado en la aceptación de quien recibe el poder, puesto que reconoce el derecho que tiene el que posee el poder. Este poder es prácticamente igual a la Autoridad.
- Poder Referente: Se presenta cuando un receptor del poder, se identifica con un poseedor de poder y trata de comportarse como tal, es decir, de imitarlo a él y a sus acciones.
- Poder de Experto: esta basado en el conocimiento especial atribuido al poseedor del poder por parte de quien lo recibe.

2.2.- LA VARIABLE LIDERAZGO

2.2.1 Importancia de un buen líder organizacional

El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo, para la obtención de metas. La fuente de la influencia puede ser formal, como la que proporciona poseer un puesto gerencial en una organización. Dado que dichas posiciones entrañan cierto grado de autoridad,

formalmente asignada, el sujeto puede asumir un papel de liderazgo a partir del cargo que ocupa. Sin embargo, no todos los líderes son gerentes o directivos, y a la inversa, tampoco todos los gerentes tienen la facilidad de ser líderes. El simple hecho de que una organización confiera a sus gerentes ciertos derechos, no garantiza que sepan dirigir bien. Un líder será aquella persona cuyas características lo conviertan en un agente transformador dentro de la organización, y generalmente este título lo designan los mismos empleados, ya sea formal o informalmente. Para ello se requiere, la contribución de todos y escucharlos, pero demostrar todas las decisiones para lograr el consenso.²

El liderazgo sin una sanción formal es decir, la capacidad de influir, existe fuera de la estructura formal de la organización y es tan o más importante como la influencia formal, un líder puede surgir en un grupo por nombramiento formal o sin él. En el área de la educación, la que nos interesa, existe una demanda clara para reestructurar y reformar completamente el sistema educativo. Existe una resistencia a la adopción de nuevos sistemas como la educación a distancia, el uso de medios audiovisuales o el Internet, que es apenas una clase “extra” cuando ya debería ser una herramienta básica de los alumnos.

Sobre esto, una pareja de famosos escritores de la política, afirman: “La mayoría de las formas difíciles y los modelos económicos aprendidos durante periodos de cambio normal, son

² El “liderazgo” no es democracia, en el sentido de que, la mayoría manda (Seen, Larry. 1996: 76)

contraproducentes.”³ Por eso, el papel que juegan los que están dentro de cualquier organización es clave, pues deben fomentar un cambio constantemente en su área de trabajo. Es bien sabido que la monotonía, la rutina y demás, provocan desinterés en la gente, y el trabajo no es la excepción. Pocas instituciones educativas promueven e inculcan en sus alumnos la idea de llegar a ser líderes.

Lo anterior nos define un punto importante para desarrollar en cierta manera el ego y estimular la capacidad de competencia de los alumnos de cualquier escuela, no sólo en las del ámbito privado. Debemos considerar la educación no en términos de la institución, sino en términos de lo que se podrá llegar a ser. No debemos limitarnos a tratar de hacer que nuestros estudiantes se desempeñen a un nivel aceptable en una prueba estandarizada. Debemos tener una visión del sistema educativo, que sea nada menos, la envidia de todo el mundo.

Una manera práctica de calibrar nuestra capacidad de conectar con el alma el trabajo, es el grado en el que nos hallamos presentes, conscientes y participando momento a momento en la tarea que tenemos entre manos.⁴

³ Extracto de un artículo publicado en la revista: “QUO”, número 35. Septiembre, 2000. Pg. 28.

⁴ Extraído de Klein (1999, p. 149)

2.2. 2 DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

Al hablar de la palabra liderazgo, estamos manejando dos acepciones diferentes en la conversación diaria. Sin embargo, para la comprensión de éste trabajo, hablaremos de liderazgo, refiriéndonos a quienes tienen la capacidad de dirigir, dentro de la organización también conocidos como directivos, jefes, etc. A lo largo de los últimos años, y con el surgimiento de grandes empresas como maquiladoras ensambladoras, automotrices, entre otras, se ponderó la importancia de que exista un líder a seguir dentro de las empresas. Por otra parte, la palabra dirección nos remite a hacernos la pregunta ¿a dónde queremos llevar a la organización?, es decir, determinar cuales son las metas y objetivos que la empresa debe satisfacer.

La buena dirección aporta un cierto nivel de orden y constancia a sus divisiones, arrojando buenos resultados, como la calidad y la rentabilidad de sus productos y / o servicios. Esto se logra solo si se da un uso inteligente de los recursos con los que cuenta la organización. Es como lo menciona John Sculley, citado por McFarland (1996: 41)⁵, *“los recursos estratégicos, son las ideas y el conocimiento que se originan en nuestra mente”*. Es decir, prácticamente el cambio, dentro de una organización, tal y como una investigación, surge de ideas.

⁵ McFarland Lynne: “Liderazgo para el siglo XXI”, Bogotá, Colombia, McGraw-Hill, 1996, Pg: 41

Durante el siglo anterior, miles de directores, consultores y educadores, han trabajado y refinado los procesos que constituyen la base de la moderna dirección; Tales procesos incluyen:

- La planificación y elaboración de presupuestos: señalar metas u objetivos para el futuro, por lo general para el mes o el año siguiente; Establecer los pasos detallados que se deberán dar para alcanzar dichas metas, entre las que pueden figurar calendarios y directrices que observar y luego asegurar los recursos necesarios para cumplir dichos planes.
- La organización y contratación de personal: establecer una estructura organizativa y una serie de puestos de trabajo que permitan cumplir las exigencias del plan, cubrir dichos puestos de trabajo.
- Contratar y solucionar problemas: Vigilar los resultados logrados respecto al plan, tanto formal como informalmente por medio de informes, reuniones, etc; Identificar, las discusiones que puedan producirse, que suelen denominarse “problemas” planificar y organizar la solución de las mismas.

Es decir, para poder guiar a una organización se deben tener bien estructurados los puntos anteriormente desarrollados, con lo que se logrará un cierto grado de coherencia y orden. Por otro lado, el liderazgo es algo muy diferente; no crea orden ni coherencia, sino moviliza a la organización. En todos los tiempos, las personas consideradas como líderes, han producido cambios, a veces para mejorar y otras no y lo han hecho de muchas formas, aunque sus actos parecían quedar reducidos a decidir hacia donde deben ir un

determinado grupo de personas, haciendo que se muevan en tal dirección y se comprometen a ello.

Dentro del estudio de esta variable, han surgido diversas teorías. Como muestra y referencia, tomamos la teoría “situacional” de Paul Hersey – Ken Blanchard, uno de los modelos de liderazgo de mayor uso. Lo utilizan como uno de los principales instrumentos del entrenamiento de compañías como el bank of America (Banco de America) , Caterpillar, IBM, Mobil oil (Aceite Mobil) y Xerox; además goza de una amplia aceptación en todos los servicios militares.

El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se centra en los seguidores. Un buen liderazgo se logra escogiendo el estilo apropiado, que para Hersey y Blanchard depende de la madurez de los seguidores ⁶ , por ello podemos decir, que la eficacia que tenga o no tenga el líder, se verá reflejada en los actos de los seguidores.

Según la definición de Hersey y Blanchard citado por Robbins (1987: 255), la palabra madurez designa la capacidad y deseo de las personas de asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento y consta de dos componentes: madurez para el trabajo y madurez psicológica. La primera comprende los conocimientos y destrezas. Los que la poseen, tienen el conocimiento, capacidad y experiencia para realizar su trabajo sin la dirección de otros. La madurez psicológica por su parte denota la disposición o

⁶ La importancia concedida a los seguidores, refleja el hecho de que son ellos, quienes aceptan o rechazan al líder.

motivación para hacer algo. Quienes la poseen en alto grado no necesitan un fuerte aliento externo; ya están motivados intrínsecamente.

El liderazgo situacional se vale de dos dimensiones que señaló fieddler citado por Robbins (1987: 257): que son comportamientos centrados en la tarea y en las relaciones interpersonales. Pero Hersey y Blanchard (Op. Cit) van un poco más allá al clasificar cada variable, como alta o baja, y luego combinarlas en cuatro estilos específicos de liderazgo: ordenar (vender) participar y delegar.

2.2.3 EL “EMPOWERMENT”

O reactivación productiva de la empresa...

El “empowerment”, no es otra cosa que la reactivación funcional-motriz de una organización, es como retomar fuerza y asegurar su supervivencia en el futuro; es compromiso y participación crecientes, es conocimiento compartido y toma de decisiones, más el estímulo para que todos contribuyan con el máximo de su potencial, sin embargo para que se logre esta reactivación de la empresa, es necesario que los equipos de liderazgo, entren en confrontación con el estilo de liderazgo actual, para descubrir qué hábitos históricos impiden el “empowerment”.

Los líderes cultivan el “empowerment” invitando y orientando el liderazgo en todos los elementos de la organización, de manera que cada persona asuma un rol de líder. Esta actividad puede generar

suficientes ideas, mejoras e innovaciones para asegurar una empresa altamente competitiva.

2.2. 4 LIDERAZGO VISIONARIO

Para que surjan nuevas ideas de liderazgo y se dé este “empowerment” es necesario contar con un liderazgo visionario, con planes a futuro, modelos que encarrilen a la organización a un futuro exitoso.

Por esto mismo, es tan importante definir la esencia del liderazgo, lo que lo ha convertido en un tema muy debatido en los últimos años. Se suele clasificar al liderazgo de “bueno” o “eficaz” cuando mueve a la gente hacia un lugar en el que tanto los líderes como la gente que depende de ellos, están en mejor situación, y cuando lo consiguen sin interferir en los derechos de otras personas.

El liderazgo cumple su función dentro de una organización compleja a través de tres subprocesos:

- Marcar un rumbo: elaborar una visión de futuro, a veces lejana junto con las estructuras necesarias, para llevar a cabo los cambios previos que permitan materializar dicha visión.
- Coordinar al personal: comunicar el rumbo a seguir, a aquellos, cuya colaboración pueda resultar necesaria, con objeto de crear conclusiones, que entiendan la visión y se comprometan a alcanzarla.

- Motivar e inspirar: mantener a la gente en movimiento en la dirección apuntada, a pesar de las importantes barreras, políticas, burocráticas y de recursos que puedan oponerse al cambio apelando a necesidades, valores y emociones humanas muy básicas pero con frecuencia no manifestadas.

Por ultimo, he aquí algunos puntos importantes que debe seguir un buen líder:

- Sea su propio patrón, pero trabaje en equipo.
- Sea flexible respecto a las sorpresas diarias. Internalice su mejor forma de manejar el stress
- Tome un enfoque proactivo respecto a su salud.
- Realice un inventario de sus 'recursos de conocimiento' personales
- Incremente su dominio del idioma oral, escrito, y su vocabulario
- Mejore continuamente su 'alfabetización computacional'
- Conéctese a la red global
- Tenga su propia pagina web, hoy mismo!
- Sea responsable por su seguridad económica
- Empiece a vivir el 'Tiempo presente'
- Tome varias mini-vacaciones para maximizar productividad
- Observe y aprenda de las personas y organizaciones mas admiradas, dentro y fuera de su profesión o área de negocio

- Comience el recurso de aprendizaje con materiales para desarrollo personal y profesional
- Comprometerse con la Integridad, 24 horas al día, 7 días a la semana
- Sea consciente de que las reuniones más importantes en su vida, son las que realiza con Ud. Mismo
- Complemente la alta tecnología con un ambiente inspirador y espiritual
- Desarrolle un método dinámico y proactivo para volverse hacia las personas
- Entienda que la continuidad de los negocios y su rentabilidad están en función directa con la creación de relaciones de confianza
- Comprometerse a mantener un equilibrio entre su vida personal y su vida profesional
- Redacte su propia 'declaración de misión y objetivos personal, para todas las áreas de su vida
- Persiga su Pasión, no su Pensión!

2.3.- LA VARIABLE MOTIVACIÓN

2.3.1.- MOTIVACION

Conceptualización de ésta variable y sus características más importantes.

Un factor determinante del desempeño laboral e individual en una organización es la motivación. Un problema continuo e intrigante al que se enfrentan los jefes o altos directivos es por qué algunos empleados se desempeñan mejor que otros. Esto por supuesto, mucho tiene que ver con la falta de motivación, definida o entendida así: “la motivación concierne a cómo se inicia la conducta, cómo recibe energía, se sostiene, se dirige, se detiene y qué clase de reacción subjetiva está presente en el organismo mientras ocurre todo esto”.⁷

La mayoría de las organizaciones debe considerar la necesidad de motivar a un grupo de personas diversas, y en muchos aspectos impredecibles. A la diversidad se debe que haya distintos patrones conductuales y de desempeño laboral que en cierto modo, se relacionan con las necesidades y las metas de una organización.

Las necesidades son consideradas como excitadores o activadores de respuestas conductuales. La implicación es que cuando se encuentran presentes deficiencias que producen necesidades, el individuo es más sensible a los esfuerzos motivacionales de los administradores. El proceso motivacional va orientado hacia la meta y el logro de las

⁷ Davis, Keith, “Comportamiento humano en el trabajo, comportamiento organizacional”, México, DF, McGraw-Hill. 1994, p.117.

metas deseables puede generar una reducción importante de las deficiencias que causan necesidades en la organización.

Según Davis y Newstrom (1994. p.116)⁸ cada persona tiende a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como producto del medio cultural en el que se desarrolla. Algunos estudiosos destacan tres impulsos dominantes dentro del factor “Motivación”: impulsos hacia el logro, la afiliación y el poder. La motivación es un factor importante en los intentos actuales por obtener productos y servicios de gran calidad. Estos impulsos, reflejan elementos de la cultura en que han crecido, como son, la familia, escuela y libros.⁹

Ahora bien, si entendemos la motivación como las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas, encontraremos que los motivos de trabajo de los empleados afectan la productividad. Por ello, una de las tareas de los gerentes estriba en canalizar de manera efectiva la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización. Pero en sí, para que una organización genere una buena motivación para lograr en ellos un mejor desempeño laboral, es necesario también tomar en cuenta otros aspectos de relevante importancia dentro de la misma. Uno de ellos es la identificación de las necesidades de las personas, las cuales son definidas como deficiencias que una persona experimenta en un momento determinado. A su vez estas pueden ser psicológicas (como las

⁸ Idem.

⁹ Idem.

necesidades de reconocimiento), fisiológicas (como la necesidad del agua, el aire o el alimento) o sociales (como la necesidad de relacionarse con los demás). Cuando existen necesidades por deficiencia, crean tensiones internas en las personas, estas les resultan incómodas por lo que desean reducirlas o eliminarlas. La motivación, se encamina hacia las metas; La meta es el resultado específico que quiere alcanzar la persona. El logro de las metas reduce en forma importante las necesidades (deficiencias), en sí, las necesidades de un empleado en una organización se consideran fuerzas impulsoras.

2.3.2 PROCESO MOTIVACIONAL

Las necesidades y las metas son conceptos que proporcionan las bases para elaborar un modelo integrado de motivación. El paso inicial para crearlo es saber que las personas tratan de reducir diversas deficiencias causantes de necesidades, las cuales despliegan un proceso de búsqueda de medios para reducir la tensión causada por la incomodidad de la misma. Se escoge un caso de acción y se produce una conducta orientada hacia la meta (resultado); Después de cierto periodo, se evalúa el desempeño de los trabajadores, lo cual determinará cierto tipo de recompensa o castigo para el empleado. Estos son ponderados por la persona, y se vuelven a evaluar las deficiencias causantes de las necesidades.

Un modelo más completo e integral puede crearse empleando como fundamento el modelo circular, es decir, ciertos factores, como el

esfuerzo y la capacidad, que son extremadamente importantes para comprender el proceso motivacional, deberían incluirse en un modelo de motivación mas completo. El esfuerzo se refiere a la energía que despliega una persona cuando lleva a cabo una tarea; La capacidad indica sus aptitudes, como la inteligencia y la destreza. La cantidad de esfuerzo desplegada se relaciona hasta cierto grado con la capacidad, es decir, un empleado que carezca de aptitud para analizar un problema, no ejercerá probablemente mucho esfuerzo para resolverlo.

Según Gibson, James (1992 : 103)¹⁰ las variables organizacionales también influyen en el proceso motivacional. El diseño del puesto, el alcance del control, el estilo de jefe, las afiliaciones grupales de la persona y la tecnología constituyen algunas de estas variables que influyen enormemente en la motivación. Por otra parte, la conducta y el desempeño del individuo, están en gran parte bajo la influencia de tales factores.

Otra variable importante es la satisfacción, la cual significa generalmente la complacencia por haber experimentado diversas actitudes y recompensas. La palabra satisfacción se utiliza para analizar los resultados que haya experimentado un empleado.

¹⁰ Gibson, James, Ivan Cevich John y Donnelly James Jr. "Organización, conducta, estructura, proceso" México, DF, McGraw-Hill. 1992. p. 103

2.3. 3 FASES DE LA MOTIVACION

Diferentes tipos de motivación dentro de la organización

a).- Motivación Para El Logro:

Es el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar sus metas. Un individuo con este impulso desea desarrollarse, crecer y avanzar por la pendiente del éxito. Algunas características que definen a los empleados orientados hacia el logro de metas, son las siguientes:

- Tienen a trabajar más duro cuando perciben que recibirán reconocimiento personal por sus esfuerzos.
- Tienen a trabajar con más ganas cuando reciben una retroalimentación específica sobre su desempeño anterior
- Como gerentes tienen a confiar en sus subordinados, compartir y recibir ideas abiertamente.
- Fijan metas superiores y esperan que sus empleados estén orientados hacia el logro de estas.

b).- Motivación Por Afiliación:

Es un impulso por relacionarse con las personas en un medio social. La comparación entre los empleados motivados por el logro y los motivados por la afiliación ilustran la manera en que estos dos esquemas influyen en el comportamiento. Las personas motivadas por el logro trabajan más intensamente cuando sus superiores les proporcionan una evaluación detallada de su conducta de trabajo, las personas con motivos de afiliación trabajan mejor cuando los felicitan por sus actitudes favorables y su cooperación. Las personas

motivadas por el logro seleccionan asistentes que sean técnicamente capaces, prestando poca importancia a los sentimientos personales hacia ellos; No obstante, los motivados por la afiliación tienden a seleccionar amigos para que los rodeen, reciben satisfacciones internas al estar con amigos y desean libertad en el trabajo para desarrollar estas relaciones.

c).- Motivación Por Competencia:

Es un impulso por realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan dominar su trabajo, desarrollar habilidades para la solución de problemas y se esfuerzan por ser innovadores, pero lo más importante es que se benefician de sus experiencias. Estas personas esperan también un trabajo de alta calidad por parte de sus subalternos y podrían mostrarse impacientes si los que trabajan con ellos no lo hacen bien. Su impulso hacia un buen trabajo puede ser tan grande que tienden a pasar por alto la importancia de las relaciones humanas en el trabajo o la necesidad de mantener niveles razonables de producción.

d).- Motivación Por Poder:

Es un impulso por influir en las personas y cambiar las situaciones, estos individuos desean crear un impacto en sus organizaciones y están dispuestos a correr riesgos para lograrlo. Las personas motivadas por el poder son excelentes gerentes si sus impulsos son a favor del poder institucional y no del poder personal. El poder institucional es la necesidad de influir en la conducta de los demás para el bien de toda la organización, es decir, estas personas buscan

el poder por medios legítimos, suben a posiciones de liderazgo a través de un desempeño exitoso y, por lo tanto, tienen la aceptación de los demás.

2.3.4. JERARQUIZACIÓN DE LAS NECESIDADES PARA UNA BUENA MOTIVACIÓN.

Como un factor determinante dentro del estudio de la Motivación, se debe tomar en cuenta también la existencia de un orden o Jerarquización para lograr la Motivación Adecuada en los empleados y por consiguiente un excelente trabajo dentro de la organización, por lo cual retomaremos el modelo de logros que propuso David McClelland citado por Hellriegel y Richard. (1998. pp. 135-165)¹¹ quien afirmó que todos los individuos tienen tres necesidades particularmente importantes: de logros, de afiliación y de poder. Así pues, explicó que las personas que muestran un fuerte motivo de poder realizan acciones que afectan los comportamientos de otros y poseen un poderoso atractivo emocional. A estas personas les preocupa brindar recompensas de posición social a sus seguidores.

Las personas con un fuerte motivo de afiliación tienden a establecer y mantener relaciones personales estrechas con otros. Las personas con un fuerte motivo de logros compiten contra alguna norma de excelencia o contribución única frente a la cual es posible juzgar sus conductas y logros. Según este modelo de motivación de logros, las

11 Hellriegel Don, Woodman Richard, "Comportamiento Organizacional". México, D.F, International Thompson Editores; 1998. p. 135

personas se encuentran motivadas de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas.

2.3.5.- EL USO DE INCENTIVOS SALARIALES

Básicamente, los incentivos salariales ofrecen más salarios para obtener como resultado una mayor producción. La principal razón para el uso de estos es bien clara, la mayoría del tiempo incrementa la productividad al mismo tiempo que descienden los costos laborales por unidad.¹²

Para que tenga éxito un incentivo salarial, debe ser lo suficientemente sencillo para que los empleados creen firmemente que después del desempeño obtendrán recompensa. Si el plan es demasiado complejo es menos probable que surja la motivación, será necesario establecer objetivos, requerimientos de elegibilidad, criterios de desempeño y sistemas de paga y que los participantes los entiendan.

Cuando los sistemas de incentivos operan exitosamente, son evaluados favorablemente por los participantes, quizá porque ofrecen recompensas psicológicas y económicas. Los empleados se sienten satisfechos al realizar bien el trabajo, lo que responde a su impulso de logro. Algunos incentivos podrían fomentar la cooperación entre los

¹²Los trabajadores en condiciones normales sin incentivos salariales tienen la capacidad para producir más, y los incentivos son una manera de liberar ese potencial. El aumento de la productividad generalmente es considerable. Extracto de Cantú. Op cit. 121.

trabajadores debido a la necesidad de trabajar juntos para obtener premios e incentivos.

Por otra parte, podría darse una dificultad con los incentivos salariales cuando estos de manera inconsciente llegaran a provocar sentimientos de desigualdad e insatisfacción. En ocasiones, estos problemas son lo suficientemente graves como para que los trabajadores estén menos satisfechos con sus sueldos, que los trabajadores que reciben su salario por hora, aún cuando los trabajadores con incentivos ganen más.

Para que cualquier plan de incentivos tenga éxito, deberá estar coordinado cuidadosamente con todo el sistema de operación. Si existen periodos largos en que los empleados deben esperar a que el trabajo llegue a sus puestos, entonces el incentivo pierde su fuerza, si el incentivo presenta posibilidades de reemplazar a los trabajadores, entonces la gerencia debe planear su uso en otra parte de manera que no se amenace la seguridad de los empleados. Si los métodos de trabajo son erráticos, deben estandarizarse para que pueda establecerse una tasa de recompensa justa.

2.3.6 INFLUENCIA DE LA MOTIVACION EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR

A grandes rasgos, podemos decir que un trabajador motivado tendrá mejor desempeño en su trabajo. Esto se debe a que su estado emocional estará equilibrado, lo que lo hará concentrarse en su

trabajo, y por ende, desempeñarse con calidad, ya sea en la elaboración de un producto o en el servicio que preste.

En la mayoría de las empresas ya se está tomando muy en cuenta la motivación al trabajador. Por ejemplo en ACOSA S. A de C. V¹³, cuando es cumpleaños de alguno de sus trabajadores, se le organiza una pequeña fiesta en horario de trabajo y se le felicita por los altavoces, eso a los hombres; y a las mujeres les lleva mariachi, les mandan flores y pastel. Esto garantiza que los empleados estarán tan satisfechos con la organización, que en su trabajo siempre estarán motivado.

2.4.- LA VARIABLE CALIDAD EN EL SERVICIO

2.4.1.- CALIDAD EN EL SERVICIO

La calidad y el servicio al cliente, son la mayor ventaja competitiva para el próximo siglo. Es posible que dentro de ésta organización no todos los docentes sean del todo buenos, y es aquí donde se presenta una ruptura lineal, con la que se garantiza, la buena preparación de los alumnos.

En los Estados Unidos y en el mundo entero, los líderes son especialmente conscientes de que el servicio óptimo es crucial para un alto desempeño. Los líderes de los sectores corporativos y público,

¹³ Esta es una organización, productora de auto circuitos, ubicada en Cd. Obregón, Sonora

reconocen la importancia de crear toda una cultura, alrededor del imperativo de la calidad / servicio.

Todas las organizaciones cuentan con patrones de conducta y procedimientos que, en algún momento y lugar, tuvieron sentido pero lo perdieron. Diagnosticar el cambio necesario significa en parte descubrir los patrones o procedimientos necesarios para la organización. En el diagnóstico organizacional deben seguirse cuatro pasos básicos:

- Reconocer e interpretar el problema y evaluar la necesidad del cambio, para lo cual debe recopilarse la información a través de cuestionarios, encuestas, entrevistas u observaciones y de los registros de la empresa.
- Determinar la disposición y capacidad de la organización para el cambio. Para ello es importante tomar en cuenta las expectativas del empleado con relación al esfuerzo del cambio, es decir, las expectativas relacionadas con el cambio, deben ser positivas y realistas.
- Identificar los recursos administrativos y de la fuerza laboral y sus motivaciones para el cambio.
- Determinar una estrategia de cambio y las metas a alcanzar.

2.4.2 LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Calidad es un término difícil de definir, principalmente porque se ha mantenido en constante evolución, por lo cual cada definición debe ser insertada en el contexto de la época donde surgió.

De manera general se puede decir que calidad abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o servicio para ser de utilidad a quien se sirve de él. Esto es, un producto o un servicio, es de calidad cuando sus características, tangibles e intangibles, satisfacen las necesidades de los usuarios. Es decir, habrá dos formas de ver la calidad, y eso depende directamente del tipo de organización que estemos tratando. Para nuestra investigación, se hablará de características intangibles¹⁴ para determinar la calidad en el servicio que ésta institución brinda.

2.4.3. CONCEPTOS, DEFINICIONES Y ETAPAS EVOLUTIVAS DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO.

De acuerdo con Bounds (Citado por Cantú, Humberto, 1998: 5- 7), la calidad ha evolucionado a través de cuatro eras: la de la inspección (siglo XIX), que se caracterizó por la detección y solución de los problemas generados por la falta de uniformidad del producto; la era del control estadística el mismo fin y para la reducción de los niveles de inspección; la del aseguramiento de la calidad (década de los 50' s), cuando surge la necesidad de involucrar a todos los departamentos de la organización en el diseño, planeación y ejecución de políticas de calidad; referente a un servicio, esto tiene relación en la estructuración de planes y métodos a seguir para el cumplimiento de todos los procedimientos que debe llevar a cabo la

¹⁴ Al referirnos a características intangibles, se esta hablando de un buen desempeño que tiene el docente, lo cual lleva al aprendizaje del alumno. Es decir, el conocimiento, no se puede medir, es un significado, connotativo.

organización para llegar satisfacer su función: ofrecer un servicio de calidad. Por último, está la era de la administración estratégica de la calidad total (década de los noventas), donde se ha hecho hincapié en el mercado y en las necesidades del consumidor, reconociendo el efecto estratégico de la calidad como una oportunidad de competitividad.¹⁵

Fayol, (1949), el primero en identificar a la administración como un área del conocimiento que debe ser analizada y estudiada científicamente, sugirió la adopción de tres principios: a) unidad de comando (cada empleado debe recibir ordenes de una sola fuente); b) Unidad de dirección, (solo debe existir un plan de acción y c) centralización (la autoridad debe ser única).

2.4.4. LA CALIDAD DEL TRABAJO

Se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. La finalidad básica es crear un ambiente que sea excelente para los empleados, además de que contribuye a la salud económica de la organización. Los elementos o factores importantes que comprenden la calidad de vida del trabajo son la comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores y la participación en el diseño de puestos. La calidad de vida en el trabajo constituye en sí, un avance respecto al diseño

¹⁵ Estas 4 etapas evolutivas están íntimamente ligadas al desarrollo de la misma administración y comprenderlas requiere del entendimiento de éste proceso; Extraído de Cantú. Op cit. p. 5.

tradicional del trabajo de la administración científica que se centraba principalmente en la especialización y eficiencia para la realización de tareas pequeñas.

A medida que evolucionó, fue utilizando la división total del trabajo, una jerarquía rígida y la estandarización de la mano de obra para alcanzar su objetivo de eficiencia. Con ello se pretendía disminuir los costos por medio de empleados que realizaban trabajos repetitivos y no calificados. La realización del trabajo estuvo controlada por una gran jerarquía que imponía en forma estricta la manera óptima del trabajo, tal como lo definían los técnicos. Muchos problemas surgieron debido a la poca atención del diseño clásico a la calidad de vida en el trabajo. Existía una excesiva división de la tarea y una sobredependencia en las reglas, los procedimientos y las jerarquías.

Sobre la calidad, Joseph Jablosnki dice: “Una forma cooperativa, de operar las empresas, que se basa en los talentos y capacidades tanto del obrero, como de la dirección, para mejorar continuamente, la calidad, la productividad utilizando equipos de trabajo”.¹⁶

Los trabajadores especializados estaban aislados socialmente de sus compañeros debido a que su alta preparación disminuía el interés de la comunidad por el producto. Muchos trabajadores eran tan poco preparados, que no tenían ninguna satisfacción en su empleo. El resultado era una alta rotación del personal y ausentismo. Disminuía

¹⁶Jablonsky, Joseph R. “TQM: Como Implementarlo, Aprenda a Administrar la Calidad Total” . México, DF. Editorial Continental. 1995. P. 22.

la calidad y los trabajadores se desalentaban. El enriquecimiento del trabajo se encamina a satisfacer necesidades de mas alto orden, mientras que la expansión del trabajo se concentra en agregar tareas a la labor del empleado, con el fin de obtener una mayor variedad. Este, acarrea muchos beneficios, ya que su resultado general es un enriquecimiento del rol que estimula al crecimiento y a la autorrealización. El trabajo se crea de tal manera que se impulsa la motivación interna. Debido a esto, el desempeño debe mejorar, proporcionando así un trabajo más humano y más productivo.

Según Davis (1994. pp.116-120)¹⁷, los efectos negativos tienden también a reducirse, tales como la rotación, el ausentismo, las quejas y el tiempo de ocios de los que hablábamos anteriormente; De esta manera, tanto el trabajador como la sociedad se benefician, el trabajador desempeña mejor su tarea y al mismo tiempo se siente más satisfecho y está más autorrealizado, por lo que esta capacitado para participar en todos los roles vitales más efectivamente. La sociedad se beneficia de una persona que funciona más efectivamente, así como de un mejor desempeño del trabajo.

¹⁷ Cantú, Humberto ' Desarrollo de una cultura de calidad ' Mc Graw Hill. México, D.F. 1997. p. 5-7.