



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

EFECTOS DE LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN

Trabajo de Investigación

Por

Horacio Daniel Castillo

Verónica Ruth Cabrera

Director

Prof.: Oscar Torrecilla

San Rafael, Mendoza – 2.012

ÍNDICE TEMÁTICO

INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I. LIDERAZGO	5
1. CONCEPTO DE LIDERAZGO	5
1.1. Componentes del liderazgo	6
2. LÍDER	7
2.1. Concepto	7
2.2. Características de un líder	8
2.3. Habilidades del líder	8
3. ENFOQUES DE LOS RASGOS DEL LIDERAZGO	9
3.1. Estilos de liderazgo	10
3.1.1. El líder centrado en las personas	10
3.1.2. El líder centrado en las tareas	10
3.2. ¿Es diferente el estilo de liderazgo de las mujeres?	11
3.3. Estilos de conducción actual	12
3.4. Perspectivas más recientes	13
4. TIPOS DE LIDERAZGO	16
4.1. Las teorías explicativas	16
4.2. Liderazgo y autoridad	18
4.2.1. Tipos de autoridad	18
4.2.2. Motivos por los cuales la gente obedece	19
4.2.3. Delegación de autoridad	19
5. EL LÍDER Y EL LIDERAZGO	19
6. LA IMPORTANCIA DE LA INNOVACIÓN EN EL LIDERAZGO	20
7. RESUMEN DEL CAPÍTULO	22

CAPÍTULO II. MOTIVACIÓN	23
1. CONCEPTO	23
2. MOTIVADORES	25
2.1. Teorías existentes	25
2.1.1. Teoría X e Y de Mac Gregor	25
2.1.2. Teoría de la jerarquía de las necesidades	27
2.1.3. Teoría Erg de necesidades de Aldelfer	30
2.1.4. Enfoque de motivador-higiene en la motivación	31
2.1.5. Teoría de la motivación a partir de las expectativas	31
2.1.6. Teoría de Porter y Lawler	32
2.1.7. Teoría de la equidad	33
2.1.8. Teoría del reforzamiento	33
2.1.9. Teoría de motivación de Mc Clelland a partir de las necesidades	33
3. TÉCNICAS ESPECIALES DE MOTIVACIÓN	35
4. RESUMEN DEL CAPÍTULO	40
CAPÍTULO III. CASOS REALES DE INNOVADORES	41
CONCLUSIONES	43
BIBLIOGRAFÍA	45

INTRODUCCIÓN

Desde sus formas de organización más primitivas, es interesante reparar en el hecho de que el ser humano se encuentra inmerso en un sistema de jerarquías.

De hecho, como apuntan los autores modernos, en su mirada sobre la especie humana, el que exista una rígida jerarquía social entre grupos de primates, es de vital importancia en el día a día, cuando se establece un miembro dominante en la cúspide de esta estructura y el resto de los integrantes debajo de él, casi desde una conducción tiránica.

En el caso del hombre al pasar a su papel de cazador, actividad que exigía un trabajo grupal, el estilo tiránico primitivo tenía que modificarse para poder asegurarse la colaboración de los miembros más débiles cuando estuviesen de caza.

Y con la evolución de las civilizaciones, la búsqueda de una explicación al por qué ciertos individuos ejercen una influencia sobre otros, ha sido un punto importante para muchos pensadores a lo largo de los siglos. Desde el pasado remoto surgen ecos que testimonian la aparición de líderes y seguidores.

El liderazgo surgió teóricamente a partir de la *teoría de las relaciones humanas*, que pasó a constatar la enorme influencia del liderazgo informal sobre el comportamiento de las personas. Mientras que anteriormente, con la *teoría clásica*, se enfatizaba únicamente la autoridad formal, considerando apenas la dirección de los niveles jerárquicos superiores sobre los niveles inferiores, exclusivamente en los aspectos relacionados con las actividades y funciones del cargo.¹

Actualmente a través del estudio y la investigación, se observa que la conducta de los líderes se mueve en muchas direcciones, así como también se deben cuestionar las motivaciones de los mismos. En una serie de estudios, se llegó a la conclusión de que las teorías del liderazgo se basan en un modelo demasiado simplista de la naturaleza humana, por ello para entender el por qué algunas personas llegan a ser líderes, es preciso adoptar una posición psicoanalítica.

Con todo esto se busca dar una óptica, a partir del análisis, para determinar cómo afectan las técnicas de motivación y el liderazgo aplicadas a las empresas, en la consecución de sus metas.

Para ello buscamos responder a los siguientes interrogantes:

¹ CHIAVENATO, I. (1.994). *Introducción a la teoría general de la administración*. Colombia: Mc Graw Hill, 3ª edición, Pág. 137.

- ¿Qué tipo de liderazgo influye mejor en la organización y en la motivación del personal?
- ¿Cuáles son las distintas herramientas que el líder utiliza para motivar?
- ¿Cuál es la relación entre motivación y liderazgo?
- ¿Cómo determinar el modo de la elección de un líder, que lleve una empresa al éxito?

Se supone que los distintos tipos de liderazgo influyen en la motivación del personal. Con ello, el trabajo en equipo, el nivel jerárquico y el tipo de liderazgo que se ejercen dentro del plantel determinan la efectividad del trabajo para alcanzar las metas. También se presume que determinadas herramientas de motivación causan un mejor rendimiento del personal en el desarrollo de sus tareas; de allí la importancia del estudio propuesto.

La metodología utilizada para el desarrollo de los capítulos se basa en el análisis de documentos, en un marco principalmente cualitativo.

CAPÍTULO I

LIDERAZGO

El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La habilidad para dirigir en forma efectiva es una de las claves para ser un administrador efectivo; también debe quedar claro que la ejecución de esos aspectos esenciales de la administración (la realización de una tarea administrativa completa) tiene una influencia importante para asegurar que los administradores sean líderes efectivos. Los administradores deben ejercer todos los elementos de su papel con el objeto de combinar recursos humanos y materiales para lograr los objetivos grupales deseados. La clave para hacer esta combinación es la existencia de un papel claro y determinado grado de autoridad o libertad para apoyar las acciones de los grupos.

La esencia del liderazgo es el seguimiento; es la disposición que las personas tienen para seguir a alguien, lo que hace que una persona sea líder. Además las personas tienden a seguir a quienes consideran que les proporcionan los medios para lograr sus propios deseos, aspiraciones y necesidades. Como consecuencia, se puede observar que el liderazgo y la motivación están interrelacionados en forma directa. Al comprender la motivación, es posible apreciar de mejor manera qué es lo que las personas desean y por qué actúan en la forma en que lo hacen. Los líderes no sólo pueden responder a estos motivadores, sino que también pueden fomentarlos u obstaculizarlos a través del clima organizacional que propician.

1. CONCEPTO DE LIDERAZGO

“Se define liderazgo como influencia, como el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena disposición y entusiasmo lograr metas de grupo”.²

² HAMPTON, D. R. (1.985). *Administración Contemporánea*. México: Mc Graw Hill, 2º Edición, Pág. 561.

1.1. Componentes del liderazgo

Los líderes prevén el futuro; inspiran a los miembros de la organización y trazan la ruta que ésta seguirá. Los líderes deben infundir valores, ya sea que su interés se centre en la calidad, la honestidad y la asunción de riesgos calculados o en los empleados y clientes.

Prácticamente no hay grupo de personas que, desempeñándose a casi el nivel máximo de su capacidad, carezca de un individuo a la cabeza, particularmente apto en el arte del liderazgo. *Todo indica que esa aptitud se compone de al menos cuatro importantes ingredientes: 1) la capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder, 2) la capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones, 3) la capacidad para inspirar a los demás y 4) la capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y al surgimiento de éstas.*³

Estos autores afirman que el primer componente del liderazgo es el poder. La naturaleza del poder y de las diferencias entre poder y autoridad se definen a continuación:

- El **poder** es un concepto mucho más amplio que el de autoridad. Es la capacidad de individuos o grupos de inducir o influir en las opiniones de otras personas o grupos.
- La **autoridad** en una organización es el derecho de un puesto (y por lo tanto de la persona que lo ocupa) a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas.

El segundo componente del liderazgo es el profundo conocimiento de los individuos. Como en toda clase de práctica, no es lo mismo conocer la teoría de la motivación, los tipos de motivación y la naturaleza de un sistema de motivación para inspirar a los subordinados, que ser capaz de aplicar estos conocimientos a personas y situaciones. Un administrador o cualquier otro líder en conocimiento, al menos, del estado prevaeciente de la teoría de la motivación y de los elementos de la motivación, se halla más al tanto de la naturaleza e intensidad de las necesidades humanas y, por ende, en mejores condiciones para definir y diseñar medios para satisfacerlas y para administrar en tal forma que se obtengan las respuestas deseadas.

El tercer componente del liderazgo es la rara capacidad para inspirar a los seguidores para que empleen a fondo sus capacidades en la ejecución de un proyecto. Mientras que el uso de los motivadores se centra aparentemente en los subordinados y sus necesidades, la inspiración proviene de quienes encabezan a grupos. Éstos pueden poseer una simpatía y magnetismo tales que susciten en sus seguidores lealtad, devoción y un intenso deseo de promover sus anhelos.

³ KOONTZ, H. & WEIHRICH, H. (1.999). *Administración perspectiva global*. México: Mc Graw Hill, 11^o Edición, Pág. 533.

El cuarto componente del liderazgo tiene que ver con el estilo del líder y el ambiente que éste genera. La intensidad de la motivación depende en gran medida de las expectativas, de la percepción que se tenga de las recompensas, de la cantidad de esfuerzo que se supone requerirá, de la tarea por desarrollar y de otros factores presentes en las condiciones específicas, pero también del ambiente organizacional.

Prácticamente todas las funciones de una empresa organizada, resultan más satisfactorias para los participantes y más productivas para la empresa, cuando se dispone de individuos capaces de contribuir a que los demás cumplan su deseo de cosas, como dinero, categoría, poder y orgullo por los logros alcanzados. El más importante *principio de liderazgo* es éste: *los individuos tienden a seguir a quienes, en su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales. Por ello, cuanto mayor sea la comprensión de los administradores de lo que motiva a sus subordinados y de la forma como operan estas motivaciones, y cuanto más demuestran comprenderlo en sus acciones administrativas, tanto más eficaces serán probablemente como líderes.*⁴

2. LÍDER

2.1. Concepto

Buscando responder al interrogante de ¿Qué es un líder?, como primera aproximación se busca el origen etimológico de la palabra, que el diccionario⁵ lo define como: “director, jefe, conductor, etc. de una colectividad, especialmente de un partido político. El que encabeza una competencia”; en una idea más definida la enciclopedia⁶ lo define como la “persona que dirige o arrastra a un grupo... el líder proporciona la cohesión necesaria para realizar lo fines del grupo. El mando no es un fenómeno individual sino el resultado de interacciones sociales...”. Podemos decir entonces que el liderazgo es una consecuencia del accionar del líder.

Es quien asume la responsabilidad de obtener de sus adeptos un esfuerzo de equipo y de utilizarlo en realización de cierta misión. Procura combinar los esfuerzos individuales en un intento coordinado para el logro de determinado propósito. El líder tiene que ser una persona que infunda respeto, seguridad, admiración y al mismo tiempo deseos de trabajar bajo su dirección.

⁴ *Ibíd.*

⁵ *Diccionario enciclopédico Numen Plata.* (1.995). Mendoza: Adalid. Pág. 670.

⁶ *Visor enciclopedia audiovisual.* (1.995). Argentina: Visor. Tomo 15.

2.2. Características de un líder

- Energía mental y física.
- Serenidad.
- Saber refrenar la ira.
- Tener confianza en sí mismo.
- Conocer a sus adeptos.
- Tener iniciativa.
- Tener facilidad de expresión.
- Tener facilidad de enseñanza.
- Tener competencia técnica.
- Ser responsable.
- Saber coordinar.
- Ser justo.
- Estar dispuesto a mitigar tensiones.

2.3. Habilidades del líder⁷

Un liderazgo exitoso depende de comportamientos, habilidades y acciones apropiadas, y no de características personales. Hay tres diferentes tipos de habilidades:

- **La habilidad técnica:** se refiere al conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica. En la medida en que se promueve a los empleados hacia puestos de liderazgo, estas habilidades técnicas se vuelven proporcionalmente menos importantes. Cada vez depende más de las habilidades técnicas de sus subordinados, y en muchos casos resulta que nunca han practicado alguna de las habilidades técnicas que supervisan.

- **La habilidad humana:** es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultados del trabajo en equipo. Ningún líder, de cualquier nivel jerárquico, escapa a la necesidad de poseer una importante habilidad humana.

⁷ KOONTZ Y O'DONNELL. (1.985). *Administración*. México: Mc Graw Hill, 8° edición, Págs. 442-443.

- **La habilidad conceptual:** es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias, como en los planes estratégicos de largo plazo. Se torna cada vez más importante en los puestos gerenciales superiores.

La habilidad conceptual tiene que ver con ideas, mientras que la habilidad humana se centra en las personas y la habilidad técnica se refiere a cosas.

3. ENFOQUES DE LOS RASGOS DEL LIDERAZGO

Quizá la forma más antigua de intentar descubrir la clave para un liderazgo efectivo es observando los rasgos de los líderes.

Ralph Stogdill encontró que diversos investigadores han identificado rasgos específicos relacionados con la capacidad de liderazgo: cinco rasgos físicos (como energía, apariencia y altura), cuatro rasgos de inteligencia y capacidad, dieciséis rasgos de personalidad (como adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y seguridad en uno mismo), seis características relativas al desempeño de tareas (como impulso de realización, persistencia e iniciativa) y nueve características sociales (como sentido de cooperación, habilidades para las relaciones internas y capacidad administrativa).⁸

El líder se caracteriza por un fuerte impulso hacia la responsabilidad y hacia la determinación de tareas, vigor y perseverancia en la prosecución de metas, aventurado y original en la solución de problemas, disposición a aceptar las consecuencias de sus decisiones y acciones, disposición para mitigar tensiones interpersonales, disposición para tolerar frustración, habilidad para influir sobre otras personas y capacidad para estructurar sistemas de interacción social para lograr el propósito que se tiene a la vista.

La discusión es sobre la importancia de los rasgos que se deben poseer para que el liderazgo siga en marcha. En general el estudio de los rasgos de los líderes no ha sido un enfoque muy fructífero para explicar el liderazgo. No todos los líderes poseen todos los rasgos, mientras que muchas personas que no son líderes pueden poseer la mayoría de ellos o todos.

Asimismo, el enfoque de rasgos no ofrece ninguna indicación sobre la cantidad que una persona debe poseer de cada rasgo. Además, no existe acuerdo sobre cuales rasgos son en efecto rasgos de liderazgo ni sobre sus relaciones con casos patentes de liderazgo. En realidad, la mayoría de los así llamados rasgos no son otra cosa que patrones de conducta.

⁸ *Ibíd.*, Pág. 563.

3.1. Estilos de liderazgo

La forma en que los administradores dirigen varía en cuanto menos dos dimensiones importantes. La primera de éstas es la medida en que el líder se concentra en las personas que dirige, considerando sus sentimientos y la calidad de su relación mutua. El líder que está fuertemente orientado en esta dirección se centra en las personas.

La segunda dimensión es la medida en que el líder se concentra en la tarea que debe desempeñarse, el proceso que se hace y los medios para realizar el trabajo. El líder que está fuertemente orientado en esta dirección se centra en las tareas.

3.1.1. El líder centrado en las personas

*“Se describe al líder centrado en las personas de varias maneras: democrático (consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación), permisivo (hace un uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, ya que les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones) u orientado a los seguidores”.*⁹ La esencia de este estilo de liderazgo es una sensibilidad hacia los subordinados como personas.

Se pueden resumir, como siguen, los descubrimientos de investigaciones sobre efectos del liderazgo en las personas, la productividad, la satisfacción de los empleados y la cohesión del grupo:

- El liderazgo centrado en personas no está consistentemente relacionado con la productividad. No se puede asegurar que es posible aumentar la productividad si el líder se orienta más a las personas.
- El liderazgo orientado a las personas tiende a aumentar la satisfacción de ellas; también tiende a aumentar la cohesión del grupo.

3.1.2. El líder centrado en las tareas

La esencia del estilo de este líder es una suprema preocupación por la tarea misma y no por los trabajadores como personas. El líder autocrático impone y espera cumplimientos, es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos.

El liderazgo de este tipo se correlaciona positivamente con la productividad. Tiende a reducir la satisfacción y la cohesión; sin embargo, existe una excepción importante al estructurar la

⁹ HAMPTON, D. R. (1.985). *Administración Contemporánea*. México: Mc Graw Hill, 2º Edición, Pág. 377.

tarea de los subordinados, en el sentido de hacerles saber lo que se espera de ellos; por tanto, tiende a aumentar la satisfacción y la cohesión de los mismos.

Según Hampton, la adaptación de los estilos de liderazgo a diferentes contingencias ha sido debidamente caracterizada por Robert Tannenbaun y Warren Schmidt, creadores del concepto del continuo del liderazgo.

*Estos autores conciben el liderazgo como un conjunto de una amplia variedad de estilos, desde el extremadamente centrado en el jefe hasta el extremadamente centrado en los subordinados. De esta manera, en lugar de proponer la elección entre dos estilos de liderazgo, en este enfoque se ofrece una amplia variedad de estilos, ninguno de los cuales es considerado infaliblemente, correcto o incorrecto.*¹⁰

En la teoría del continuo se reconoce que la determinación de un estilo de liderazgo como adecuado depende del líder, los seguidores y la situación. Los elementos más importantes que pueden influir en el estilo de un administrador pueden entenderse a lo largo de un continuo como: 1) las fuerzas operantes en la personalidad del administrador, 2) las fuerzas presentes en los subordinados, que habrán de influir en la conducta del administrador y 3) las fuerzas presentes en la situación, como los valores y tradiciones de la organización, la factibilidad de delegar autoridad sin riesgos mayores para su resolución y las presiones de tiempo.

El uso de un estilo u otro dependerá de la situación. Un administrador puede ser sumamente autocrático en una emergencia, también es probable que sean autocráticos cuando sólo ellos tienen las respuestas a ciertas preguntas. Por su parte, un administrador de un grupo de científicos e investigadores, puede darles a éstos libre curso en el desarrollo de sus inversiones y experimentos.

3.2. ¿Es diferente el estilo de liderazgo de las mujeres?

Es probable que, como administradoras, las mujeres empleen un estilo de liderazgo diferente al de los hombres. En un estudio se constató que las mujeres consiguen el liderazgo como un medio para transformar el interés de sus seguidores por ellos mismos en interés por la empresa en su totalidad, a través de la aplicación de sus habilidades para las relaciones interpersonales y de sus rasgos individuales para la motivación de sus subordinados.

Este estilo de “liderazgo interactivo” implica el comportamiento de poder e información, la inducción de la participación y el pleno reconocimiento de la importancia de cada persona. Los hombres, por el contrario, tienden a concebir el liderazgo como una secuencia de transacciones con sus subordinados. Además, hacen un uso más frecuente del control de recursos y de la autoridad que les concede su puesto en la motivación de su personal.

¹⁰ KOONTZ Y O'DONNELL. (1.985), op. cit., Pág. 570.

Esto no significa que todas las mujeres y hombres de éxito apliquen necesariamente sus respectivos estilos de liderazgo.

Lo que es innegable es el rol de la mujer como líder en la actualidad, como sostiene Margareth Henriquez, presidente y CEO de Chandon, según una nota dada a un medio local (2002, 14 de abril, *Suplemento Negocios y Economía-Diario Uno, Entrevista: “la mujer tiene un rol como líder”*, p. 7). En dicha entrevista dio condiciones del líder moderno, donde sostuvo que “*la diferencia del líder de hace cuarenta años, es el sentido del humor*”; además de agregar que “*las grandes debilidades vienen del sobreabuso de las fortalezas*”. En su visión, “*hay una serie de habilidades o rasgos que están muy asociados a la mujer y hay rasgos que se dan más en los hombres*”. Entre las diferencias señala que “*el hombre es más enfocado que la mujer y la mujer es mucho más dispersa*”. Como conclusión relató que “*el mundo de los negocios, por motivos que ya no viene al caso analizar, ha sido manejado por los hombres, pero a partir de que la mujer se da cuenta del control de natalidad le permite participar en un mundo que fue diseñado por el hombre*”.

Sobre este tema estudios recientes muestran la participación de las mujeres en la dirección empresarial, donde el porcentaje de mujeres que ocupan los más altos niveles en las empresas es escaso en Argentina y, cuando lo hacen, en general se concentran en las gerencias de marketing, recursos humanos o relaciones públicas, si bien la formación femenina creció en los últimos tiempos, esto no se traduce en el acceso a los puestos de mayor responsabilidad (2003, 30 de marzo, *Diario Uno*, p. 33). En nuestro país el 16% de las ejecutivas y managers son mujeres, según mediciones del 2002 y solo siete mujeres ocupan posiciones de board, lo que representa el 1,75% del total de empresas relevadas.

En otros países de la región, se pueden apreciar estadísticas similares, aunque no sucede lo mismo en Colombia, El Salvador, Chile, México y Venezuela, que son los países más avanzados en este aspecto.

Si además se analizan las ramas de actividad donde es más frecuente encontrar mujeres ejecutivas y gerentes, sobre el total de cargos gerenciales, se observa que la mayor parte (24%) pertenece al sector de laboratorios, seguido por consultoría, auditoría y recursos humanos (21,5%) y tecnología y telecomunicaciones (15,5%).

3.3. Estilos de conducción actual

“En los mercados competitivos las empresas deben adaptarse al cambio o generarlo y para ello implementan proyectos, como una forma en que las empresas se posicionan y ganan mercados”. (2010, 28 de Marzo, *Suplemento iEco - Diario Clarín, Nota a Esterkin, J.*, p. 3).

Los directivos de las empresas se enfrentan continuamente a la incertidumbre de que dichos proyectos se ajusten a los plazos requeridos y cumplan con los presupuestos y el nivel de calidad previsto.

Si bien una empresa debe decidir y seleccionar qué proyectos implementar para concretar su estrategia, el principal factor del éxito es la ejecución. El equipo y su líder son los que hacen que las cosas sucedan; para ello se introduce un nuevo concepto: el gerente del proyecto, que debe ser un líder, dado que debe definir y comunicar la visión del proyecto y ayudar a su equipo a llegar a ella.

Las características de liderazgo que debe reunir un gerente de proyecto son las siguientes:

- Habilidad para definir una visión y transmitirla.
- Excelencia en relaciones personales.
- Excelencia en las actividades básicas del día a día.
- Persistencia y poder de persuasión.
- Convivencia con la incertidumbre y el riesgo.
- Conciencia social.

3.4. Perspectivas más recientes

Es posible que el estilo no deba reducirse a si el líder hace hincapié en las personas o en las tareas. Quizá las situaciones no deban reducirse simplemente a qué tan bien se lleva el líder con sus miembros, que tanto poder obtiene en su puesto de líder y que tan estructurada es la tarea. Dos enfoques más recientes para comprender el liderazgo, indican que deben tomarse en consideración más factores.

Teoría del camino y metas

El líder tiene éxito cuando clarifica metas, cuando aumenta las recompensas para los subordinados que las logren y cuando hace que sea fácil transitar por el camino que lleva a esas metas.

La teoría del camino y meta se relaciona estrechamente con la teoría de las expectativas en la motivación. Ésta teoría se concentra en la forma en que los líderes pueden afectar la motivación, fomentando la disponibilidad y el atractivo de las recompensas y fortaleciendo las expectativas de que los esfuerzos pueden dar como resultado desempeño y que el desempeño da como resultado recompensas.

“La primera proposición de la teoría es que la conducta del líder es aceptable y satisfactoria para los subordinados, en la medida que estos contemplan que esa conducta es una fuente inmediata de satisfacción importante para una satisfacción futura”.¹¹

La forma precisa en que un líder influye mejor sobre las recompensas y las expectativas, dependen de la tarea y de las características de los subordinados.

- **Características de la tarea:** muestra que, para una tarea estructurada, en los niveles altos, las conductas directivas de liderazgo están asociadas con una baja satisfacción en el trabajo. También muestra que los altos niveles de liderazgo directivo van asociados con alta satisfacción en el trabajo para tareas no estructuradas. Cuando la tarea no está estructurada una mayor dirección o apoyo para desarrollar una autodirección puede parecer útil y satisfactoria. Por ello, se debe calcular la cantidad de dirección personal orientada a tareas para complementar la estructura que proporciona el medio ambiente.

- **Características de los subordinados:** la teoría del camino y meta es la primera teoría sobre liderazgo que considera en forma explícita a los subordinados. Ésta aumenta el número de características de subordinados que se investigan; pero una de las primeras que se estudiaron fue el *lugar de control*. El *lugar de control* es una medida del grado en que las personas consideran que influye, en la obtención de lo que esperan, el medio ambiente. Las personas que consideran que son agentes efectivos de sus propios destinos, son denominados internos. Las personas que consideran que, en su mayoría, el azar y otras fuerzas externas son responsables de lo que les sucede, son denominados externos. Los internos están más satisfechos con un liderazgo participativo orientado a personas. Los externos están más satisfechos con un liderazgo directivo orientado a las tareas, donde les clarifican las metas y los métodos de trabajo desde el exterior.

Otra característica de los subordinados, que influye sobre su satisfacción con el liderazgo, son sus percepciones de la propia habilidad para llevar a cabo la tarea. La teoría del camino y meta predice que, conforme mayores sean las estimaciones que el subordinado tiene de su habilidad, menor será su satisfacción con un liderazgo directivo. Los subordinados que son nuevos en el puesto o que por cualquier otra razón dudan de su habilidad para cumplir bien con su trabajo, consideran que las instrucciones son útiles y satisfactorias.

La teoría del camino y metas implica que los administradores que practican el liderazgo con efectividad saben cómo diagnosticar las situaciones.

¹¹ HAMPTON, D. R., op. cit., Pág. 385.

Modelo de Vroom- Yetton

Una de las habilidades críticas que se requieren de todos los líderes, es la habilidad de adaptar su conducta a la demandas de la situación. Un componente de esta habilidad implica la destreza para seleccionar el proceso apropiado de toma de decisiones para cada problema o para cada situación.¹² Los líderes cambian formas de una tarea a otra y de un subordinado a otro, comportándose directivos o participativos cuando les parece apropiado. Hampton, haciendo referencia a Víctor Vroom y Philips Yetton, indica que decidieron identificar un conjunto de reglas a través de las cuales los líderes debieran ajustar su estilo de liderazgo a las demandas de la situación.

Vroom y Yetton describen varios modelos de liderazgo o decisión: autocrático, democrático y en grupo.

La selección entre estos niveles alternativos de participación debe ser guiada por tres productos de las decisiones:

- 1- Calidad o racionalidad.
- 2- Aceptación o compromiso de los subordinados para poner en práctica la decisión.
- 3- El tiempo requerido para tomar la decisión.

La participación de los subordinados tiende a tener diversos efectos sobre estos resultados. Lleva más tiempo, pero puede aumentar la aceptación de la decisión por parte del grupo. La participación puede, aunque no siempre, mejorar la exactitud. Debido a que produce esos diferentes resultados, los líderes deben decidir si han de utilizar la participación ponderando la importancia de los tres resultados en situaciones específicas.

Una de las habilidades críticas que se requiere de todos los líderes es la de adaptar su conducta a las demandas de la situación, y un componente de esta habilidad implica la destreza para seleccionar el proceso apropiado de toma de decisiones para cada problema o para cada decisión.

Liderazgo transaccional y transformacional¹³

Administrar supone la eficaz y eficiente realización de las funciones administrativas. Una de estas funciones se refiere a la dirección en general y al liderazgo en particular. Cabe distinguir entonces entre líderes transaccionales y transformacionales.

- ***Líderes transaccionales:*** identifican qué necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos, aclaran funciones y tareas organizacionales, premian el desempeño y

¹² Ibídem, Pág. 389.

¹³ KOONTZ, H. & WEIHRICH, H. (1.999), op.cit., Pág. 551-552.

toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia.

- **Líderes transformacionales:** poseen así mismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional.

4. TIPOS DE LIDERAZGO

4.1. Las teorías explicativas

“Para explicar mejor la influencia del superior sobre los subordinados o grupos de subordinados, se desarrollaron varias teorías sobre el liderazgo, que pueden ser clasificadas en tres grandes grupos:

- a) Teorías de rasgos de personalidad.*
- b) Teorías sobre estilos de comportamiento del líder.*
- c) Teorías situacionales del liderazgo.*

Cada uno de estos grupos de teorías presenta características y enfoques propios muy interesantes.”¹⁴

Las primeras son las teorías más antiguas del liderazgo. Un *rasgo* es una cualidad o característica distintiva de la personalidad. Según estas teorías, el líder es aquel que posee algunos *rasgos específicos de personalidad* que lo distinguen de las demás personas; así puede influir en el comportamiento de las demás personas. Estas teorías parten del supuesto que ciertos individuos poseen una combinación especial de rasgos de personalidad, que pueden ser definidos y utilizados para identificar futuros líderes potenciales, como también para evaluar la eficacia del liderazgo. Con ello, los rasgos más comúnmente mencionados son:

- 1- *Rasgos físicos:* energía, apariencia y peso.
- 2- *Rasgos intelectuales:* adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y autoconfianza.
- 3- *Rasgos sociales:* cooperación, habilidades interpersonales y habilidades administrativas.
- 4- *Rasgos relacionados con la tarea:* impulso de realización, persistencia e iniciativa.

Sin embargo, las *teorías de los rasgos* presentan algunas dificultades, a saber:

¹⁴ CHIAVENATO, I., (1.994), op. cit., Págs. 139-147.

- No todos los rasgos son igualmente importantes en la definición de un líder, pues algunos deberían tener mayor importancia que otros.
- Ignoran la influencia y la reacción de los subordinados en los resultados del liderazgo.
- No hacen distinción entre los rasgos válidos, en cuanto al alcance de diferentes tipos de objetivos.
- Ignoran completamente la situación en que el liderazgo es efectivo.
- Dentro de este enfoque simplista, un individuo dotado de rasgos de liderazgo es siempre líder durante todo el tiempo y cualquier situación, lo que no ocurre en la realidad.

Por estas razones, las teorías que buscan explicar el liderazgo a través de los rasgos de la personalidad del líder, cayeron en descrédito y perdieron su importancia.

El liderazgo en términos del *estilo del comportamiento del líder*, busca la relación del líder con los subordinados, la manera por la cual este orienta su conducta encontrando tres tipos de liderazgo:

- **Autoritario:** el líder fija directrices, sin participación del grupo y determina el accionar y las técnicas para el desarrollo de las tareas. Presenta mayor trabajo productivo, pero sólo ante la presencia del líder. No genera iniciativa.
- **Democrático:** las directrices son debatidas y decididas por el grupo, estimulado y asistido por el líder, de este modo se definen las acciones y la división de tareas. El líder es un miembro más del grupo. Las tareas y funciones están dispersas y no se ven adecuadamente, en cuanto a la calidad y cantidad del desempeño. Este enfoque es superior al liberal, ya que hay mayor eficiencia.
- **Liberal:** el grupo tiene libertad completa para la toma de decisiones, con mínima participación en debate. El líder se limita sólo a hacer comentarios sobre las actividades del grupo. En este caso el líder no aparece como guía, afectando así la producción, con un bajísimo rendimiento por parte del personal.

En general se utilizan los tres tipos de liderazgo, de acuerdo con la situación, las personas y las tareas a ser ejecutadas.

“Para estimar como la conducta del líder afecta en la motivación es conveniente observar las consecuencias de un liderazgo positivo y otro negativo. Existen diferencias en las formas en que los líderes se acercan a la gente para motivarla”¹⁵; así, si en acercamiento destaca la recompensa (económica o de otro tipo) el líder utiliza un liderazgo positivo, obteniendo así empleados satisfechos. Si el énfasis se acentúa en los castigos, el líder está ejerciendo un liderazgo negativo, logrando con este enfoque un desempeño aceptable, pero con alto costo humano, mostrándose como

¹⁵ Ídem 4.

dominantes y superiores. Se utilizan ambos estilos diariamente, pero el estilo dominante determina el tipo de liderazgo dentro del grupo.

En relación con los tipos de líderes se puede decir que el autoritario tiende a producir un estilo negativo, en el democrático es, hasta cierto punto, positivo y el liberal es claramente positivo.

Las *teorías situacionales del liderazgo*, buscan explicar el liderazgo en un contexto más amplio que las teorías anteriormente presentadas, dado que parten del principio de que no existe un único estilo o característica de liderazgo válida para toda y cualquier situación. Estas teorías son más atractivas para el gerente, toda vez que aumentan sus opciones y sus posibilidades de cambiar la situación, para adecuarla a un *modelo de liderazgo* o entonces cambiar el *modelo de liderazgo* para adecuarlo a la situación. Bajo este punto de vista, los ingredientes fundamentales en la *teoría contingencial* del liderazgo son tres: el *líder*, el *grupo* y la *situación*. La variable *situación* asume la mayor importancia en la determinación de quién será el *líder* y lo que deberá desempeñar.

4.2. Liderazgo y autoridad¹⁶

*“La autoridad es una relación que se da entre dos o más personas, una que propone algo para que los otros la ejecuten y en el otro extremo, personas que aceptan esas proposiciones, es decir la obedecen.”*¹⁷

Una persona puede aceptar indicaciones u órdenes en tres situaciones distintas:

- Por convencimiento de los méritos de la proposición.
- Puede no estar convencida por completo, pero aún así obedecer.
- Puede obedecer y estar totalmente en desacuerdo.

4.2.1. Tipos de autoridad

Existen diferentes tipos de autoridad, a saber:

- ***Autoridad de línea***: es aquella conferida a un superior para que dirija el trabajo de un subordinado.
- ***Autoridad de staff***: es aquella concedida a una persona para que apoye, asesore y asista a otras que tienen autoridad de línea. No tiene autoridad sobre la línea, sólo aconseja; no ordena o decide.

¹⁶ KOONTZ, H. & WEHRICH, H. (1.999), op.cit., Pág. 302-308.

¹⁷ *Ibíd*em, Pág. 302.

- **Autoridad funcional:** es el derecho concedido a una persona para que controle ciertos procesos o actividades realizadas por personas de otros departamentos de la organización. Esta autoridad no cumple con el principio de unidad de mando, ya que una persona tendría dos jefes.

4.2.2. Motivos por los cuales la gente obedece

Los casos más típicos del porqué la gente obedece son:

- **Autoridad por confianza:** las personas aceptan las indicaciones y órdenes de personas en cuya capacidad tienen confianza.
- **Autoridad por identificación:** cuando una persona pertenece a un grupo y comparte sus objetivos; las proposiciones hechas por los miembros serán más fácilmente aceptadas que si provinieran de personas de otros grupos.
- **Autoridad por el poder de sanción:** es cuando una persona obedece por miedo a las consecuencias que puede traer su negativa.
- **Autoridad por legitimidad:** es la autoridad derivada de la creencia en el derecho de otra persona a mandar y en el deber que uno tiene de obedecer.

4.2.3. Delegación de autoridad

Delegar la autoridad es compartirla con otras personas o sectores de la organización, de modo que la autoridad que antes estaba concentrada en una sola persona ahora se encuentra repartida en dos o más.

La delegación es importante porque:

- Permite una mejor distribución del trabajo.
- Genera un mejor desarrollo del personal de la empresa.
- Permite que los dirigidos participen más activamente en la organización.

5. EL LÍDER Y EL LIDERAZGO

A modo de unión de conceptos, podemos resumir que si el liderazgo es una especie en peligro, la amenaza no es la extinción. Más bien, la tendencia del concepto a absorber en sí mismo todos los factores que deberían distinguirlo, es lo que lo convierte en una noción amorfa e indefinible.

El líder es necesario porque hay una exigencia de liderazgo, pero es difícil establecer el significado de este último término. Sobre todo, es importante conservar la diferencia entre líder y liderazgo. Si por lo primero debe entenderse un individuo en particular investido de un poder decisional, por lo segundo, en cambio, debe entenderse la naturaleza de la acción decisional realizada por ese individuo. En resumen, si el líder es un actor, el liderazgo es una relación. Una relación que se activa para solucionar un determinado problema, o para poner en marcha un determinado proceso decisional. La distinción entre una cosa y otra nos obliga a tener presente no sólo que el líder no coincide con el liderazgo, sino también que el liderazgo es una actividad que se desarrolla en un contexto institucional (Baumgartner, 1989) y en un tiempo histórico (Bienen y Van de Walle, 1991). Esto quiere decir que las cualidades de la acción de mando ejercida por el mismo líder pueden cambiar si cambian los contextos y las situaciones dentro de las cuales actúa (Skowronek, 2008; Pierson, 2004).

Desde luego, si bien son distintos, el líder y el liderazgo están relacionados entre sí: no puede haber liderazgo sin líder, ni un líder puede continuar siéndolo si no ejerce su liderazgo. Y tanto el uno como el otro responden a una exigencia, sin la cual no existiría la relación entre ambos. La exigencia es la siguiente: cómo producir un bien colectivo ante una pluralidad de diferentes prioridades individuales (conciérne a la naturaleza que debería asumir ese bien colectivo). Es decir, el líder es una de las repuestas al problema de la acción colectiva (Shepsle y Boncheck, 1997).

Las prioridades, múltiples y diferentes, no pueden conciliarse, ni agregarse, si no hay alguien que active esa conciliación-agregación. Es decir, crear una unidad a partir de la división, o mejor dicho, generar un bien colectivo que puede conciliar la multiplicidad de las prioridades individuales.

Por tanto, los líderes son necesarios porque son útiles. Después de todo, no hay un grupo social más o menos evolucionado que no tenga un líder. Encontramos liderazgo en todas partes, porque los líderes son necesarios en todas partes. *“Responden a una necesidad existencial: encontrar una solución para los problemas colectivos de determinado grupo, de manera que éste pueda sobrevivir y reproducirse como tal”* (Fragmento de *“El ascenso del príncipe democrático”*, Fondo de Cultura Económica, 2009).

6. LA IMPORTANCIA DE LA INNOVACIÓN EN EL LIDERAZGO

Como una primera aproximación, la innovación es, según el diccionario, *“la capacidad de introducir novedades en las cosas”*.¹⁸

¹⁸ Diccionario enciclopédico Numen Plata. (1.995). Mendoza: Adalid.

Pero desde hace ya mucho tiempo que se ha abandonado la primitiva idea de que la innovación es resultado de la investigación científica o tecnológica en exclusiva. Los hechos han demostrado que los factores que determinan el avance de la innovación son muchos y diversos, conformando un espacio de innovación donde nacen, toman cuerpo, se transforman y mueren iniciativas de naturaleza innovadora. Este carácter holístico de la innovación hace que ésta no sea un proceso fácil de observar, ni en el momento de su nacimiento, ni en la trayectoria en la que posteriormente toma forma y se desarrolla. Parece ser que son las condiciones preexistentes en cada momento las que determinan la aparición o no de iniciativas de innovación y las que aportan o no la suficiente energía personal para que su resultado sea visible. Estas condiciones tienen relación directa con la motivación personal, con el deseo de autonomía, con unos apoyos socio-financieros y con un entorno empresarial con necesidad y oportunidad de aplicar lo nuevo.

Se va a centrar la cuestión al margen de los factores habituales de mercado y tecnología con los que se vincula la innovación, para enfocar su contenido hacia el factor humano en sus dos vertientes: la individual y la colectiva. La primera en relación con la actitud y características personales asociables a la innovación, y sobre cómo los perfiles de la personalidad dan lugar a diversos comportamientos frente a la innovación y a la aceptación de horizontes asociados a un futuro incierto. La segunda vertiente, la colectiva, que se define habitualmente bajo la forma de cultura innovadora, es la que por conjunción y complementariedad de perfiles individuales y de posiciones de poder, configura ese espacio clave de la innovación. La capacidad colectiva organizada para manejar con soltura y habilidad la incertidumbre y sacar partido de ella, en momentos de cambio, determina de alguna manera como las vivencias colectivas innovadoras se desarrollan con éxito o por el contrario, fracasan.¹⁹

La innovación no es algo cerrado en algunos departamentos técnicos, ni siquiera en quienes tienen a su cargo la dirección de proyectos de innovación, sino más bien es una actitud colectiva acerca del aprovechamiento de oportunidades para cambiar y mejorar lo existente y sobre todo para desarrollar nuevas iniciativas. Estas pueden adoptar formas de nuevas empresas, de nuevos productos o servicios, de nuevos procesos o de transformaciones más o menos profundas en éstos. Los procesos innovadores ocurren de manera muy diferente en cada uno de estos casos. No es lo mismo si se trata de construir una nueva empresa a través de la iniciativa emprendedora, o bien el proceso que se ocupa de lanzar un nuevo producto dentro de una gama ya existente en una empresa. Aún siendo cosas radicalmente distintas ambas comparten la acción impulsora de las personas que están a cargo de dicha actividad, función impulsora condicionada siempre por los perfiles humanos, por la tipología de problemas a los que se enfrenta la iniciativa y por el entorno socio-organizativo en el que tal acción se inserta.

¹⁹ GONZÁLEZ SÁNCHEZ, R., <http://www.intangiblecapital.org/Articulos/N0/0008.htm>

Para que la innovación progrese deben tenerse en cuenta los perfiles personales y organizativos de quienes impulsan, deciden o gestionan las iniciativas. Y sobre todo considerar cómo esos perfiles personales valoran las expectativas que son inherentes a cualquier iniciativa de innovación. Hay que entender que las expectativas se presentan de forma muy distinta para distintos perfiles profesionales.

7. RESUMEN DEL CAPÍTULO

El liderazgo es un aspecto importante de la administración. El liderazgo se define como influencia, como arte o proceso de influir sobre las personas para que las mismas intenten lograr metas de grupo.

Entre los componentes del liderazgo encontramos: el **poder** (más amplio que el concepto de autoridad y que es la capacidad de individuos o grupos de inducir o influir en las opiniones de otras personas o grupos), el **conocimiento de los individuos**, la **capacidad de inspirar a los seguidores** para que empleen a fondo sus capacidades en la ejecución de un proyecto y el **estilo** del líder y el ambiente que este genera.

El líder es la personificación del liderazgo y es quien asume la responsabilidad de obtener de sus adeptos un esfuerzo de equipo y de utilizarlo en la realización de la misión; procura combinar los esfuerzos individuales en un intento coordinado para el logro de determinado propósito.

Las tipos de habilidades del líder son: **técnica** (es el conocimiento y capacidad en cualquier tipo de proceso o técnica), **humana** (es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultados del trabajo en equipo) y **conceptual** (es la capacidad para pensar en términos de modelos).

También existen distintos estilos de liderazgo, que dependerán de la situación que se presente. No se puede sostener taxativamente que un estilo es útil para todos los contextos y equipos de trabajo. Para ello, se debe conocer que existen distintas teorías de los tipos de liderazgo, que pueden ser clasificadas en tres grupos: **de rasgos de la personalidad, sobre estilos de comportamiento del líder y situacionales del liderazgo.**

Para unir concepto, se debe decir que, si bien son distintos, el líder y el liderazgo están relacionados entre sí y, que tanto uno como el otro, responden a la exigencia de cómo producir un bien colectivo ante una pluralidad de diferentes prioridades individuales.

CAPÍTULO II

MOTIVACIÓN

La administración requiere la creación y el mantenimiento de un medio ambiente para el desempeño de las personas que trabajan en grupo, para el logro de un objetivo común. Un administrador no puede llevar a cabo su tarea sin saber qué es lo que motiva a las personas.

No podemos hablar de la naturaleza de la gente sin considerar a la persona en su integridad y no sólo características específicas como conocimiento, actitudes, habilidades o rasgos de personalidad. Una persona posee todos estos elementos en un grado u otro. Además, éstas características interactúan entre sí y su predominio en situaciones específicas cambia rápida e imprevisiblemente. El ser humano es una persona influida por factores externos. La gente no puede despojarse del impacto de estas fuerzas al presentarse a trabajar. Los administradores deben admitir estos hechos y prepararse a enfrentarlos.

1. CONCEPTO

“Motivación es un término general que se aplica a una clase concreta de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares. De la misma manera, decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir que utilizan las cosas que esperan satisfaga esos impulsos y deseos e induzcan a los subordinados a actuar de la manera deseada.

Así pues, se puede considerar que la motivación implica una reacción en cadena, que comienza con el sentimiento de las necesidades, que produce deseos o metas que se buscan, las cuales, ocasionan acciones para el logro de las metas y, finalmente, conducen a la satisfacción de los deseos.

*Un motivo es un estado interno que da energía, activa o mueve y que dirige o canaliza la conducta hacia las metas”.*²⁰

²⁰ KOONTZ Y O'DONNELL, (1.985), op. cit., Pág. 530.

Definición de la Real Academia Española

Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia.

Automotivación

Los administradores tienen la responsabilidad de crear condiciones favorables al desempeño. Pero cada individuo es responsable de su automotivación. Según Koontz, George Odiorne, profesor de administración, investigador y experimentado consultor, ha hecho recomendaciones específicas al respecto. He aquí algunas de ellas:

- 1- Fíjese una meta personal y no la pierda de vista.
- 2- Complemente sus objetivos a largo plazo con metas a corto plazo y acciones específicas. Siempre se ha dicho que hacer algo es un comienzo.
- 3- Aprenda cada año la realización de una nueva y desafiante tarea. El aprendizaje no concluye con la obtención de un título, un título es en realidad el comienzo, no el fin del aprendizaje.
- 4- Haga diferente su trabajo. Establezca objetivos de mejora de su puesto. Con un poco de imaginación es probable que incremente considerablemente su productividad.
- 5- Desarrolle un área de pericias. Haga pleno uso de sus fortalezas, o convierta en fortaleza una de sus debilidades.
- 6- Dese retroalimentación y prémiese.²¹

Diferencia entre motivación y satisfacción²²

La motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere, en cambio, al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo. En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado.

Así, desde un punto de vista administrativo, una persona podría disfrutar de una alta satisfacción en su trabajo, pero contar al mismo tiempo con un bajo nivel de motivación para la realización de su trabajo o viceversa. Comprensiblemente, cabe la posibilidad de que personas altamente motivadas, pero con escasa satisfacción laboral busquen otro empleo. Del mismo modo, las

²¹ KOONTZ, H. & WEIHRICH, H., (1.999), op. cit., Pág. 502.

²² *Ibíd*em, Pág. 503.

personas que consideran satisfactorio el puesto que ocupan, pero a las que se les paga menos de lo que desean o creen merecer, probablemente prefieren buscar un nuevo empleo.

2. MOTIVADORES²³

Los motivadores son las cosas que inducen conductas en una persona. Un mayor salario, un título prestigioso, un nombre en la puerta de la oficina, el reconocimiento de sus colegas y una gran cantidad de cuestiones que se dan a las personas para llevar a cabo acciones. En verdad, aunque las motivaciones reflejan deseos, son las recompensas o incentivos que se perciben los que agudizan el impulso para satisfacer esos deseos.

Un motivador es, entonces, algo que influye sobre la conducta de una persona. Como es evidente, los administradores deben ocuparse de los motivadores y deben también ser imaginativos en su uso. Lo que un administrador debe hacer, es utilizar los motivadores que conduzcan a las personas a comportarse en forma efectiva para la empresa que le da el empleo.

Las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sean consciente o inconscientemente experimentadas. Algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse secundarias, como la autoestima, el estatus, la asociación con los demás, el afecto, la generosidad, la realización y la afirmación personal. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y, en el transcurso del tiempo, entre diferentes individuos.

2.1. Teorías existentes

2.1.1. Teoría X e Y de Mac Gregor

Teoría X: está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas; se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que el trabajo es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

Supuestos de la teoría X:

- Los seres humanos promedio poseen un disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible.

²³ *Ibíd.*, Pág. 502.

- La mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que empuñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- Los seres humanos prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición relativamente limitada y, por encima de todo, ansían seguridad.

Teoría Y: los directivos de la teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores a favor de dichos resultados.

“Supuestos de la teoría Y:

- *La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.*

- *El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos dirigidos al cumplimiento de objetivos. Las personas ejercen autodirección y autocontrol a favor de los objetivos con los que se comprometen.*

- *El grado de compromiso con los objetivos está en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento.*

- *En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no sólo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.*

- *La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla amplia, no estrechamente, distribuida en la población.*

- *En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan sólo parcialmente.”²⁴*

Es evidente que estos dos conjuntos de supuestos difieren esencialmente entre sí. La teoría X es pesimista, estática y rígida. De acuerdo con ella, el control es fundamentalmente externo; es decir, el superior lo impone al subordinado. Por el contrario, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, con el acento puesto en la autodirección y en la integración de las necesidades individuales a las demandas organizacionales.

²⁴ Ibídem, Pág. 504.

Aclaraciones

En primer término, los supuestos de la teoría X e Y son sólo eso: supuestos, no son prescripciones ni sugerencias de estrategias administrativas.

En segundo término, la teoría X e Y no implica la existencia de una administración “dura” y otra “suave”.

En tercer término, las teorías X e Y no deben entenderse como parte de una escala continua, en la que X e Y serían los extremos opuestos. Son visiones completamente diferentes acerca de los seres humanos.

En cuarto término, la teoría Y no es una tesis a favor de la administración por consenso, ni un argumento contra el uso de la autoridad.

En quinto término, cada tarea y situación requiere de un enfoque específico de administración.

2.1.2. Teoría de la jerarquía de las necesidades²⁵

Una de las más conocidas teorías sobre la motivación es la teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por el psicólogo Abraham Maslow. Maslow concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba, y concluyó que una vez satisfechas una serie de necesidades, estas dejan de fungir como motivadores.

La motivación de las personas depende de cinco distintos tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización. Estas necesidades se disponen jerárquicamente de acuerdo con su necesidad para motivar la conducta. El nivel más bajo de necesidades comprende las fisiológicas o primarias, que una vez satisfechas, pierden su poder motivador.

La satisfacción de las necesidades primarias no produce comodidad al satisfacerse. Las necesidades secundarias comienzan ahora a adquirir poder de motivación. Las personas no dejan de desear; cuando ya tienen alimento, agua y aire, comienzan a desear sucesivamente seguridad, afecto, estima y autorrealización.

Es decir, si los administradores han de motivar a los empleados para que contribuyan con su esfuerzo al cumplimiento de las tareas de la organización, será necesario que hagan posible que los empleados satisfagan sus necesidades no satisfechas.

Ahora se hará una revisión de cada nivel de la jerarquía de las necesidades:

²⁵ HAMPTON, D. R., (1.985), op. cit., Pág. 47.

Necesidades fisiológicas:

Estas son las necesidades básicas, el mantenimiento de la vida humana; alimento, agua, vestido, habitación, sueño y satisfacción sexual. Maslow asumió la posición de que hasta que no se satisfacen estas necesidades en el grado necesario para mantener la vida, no puede otras necesidades motivar a las personas.

Necesidades de seguridad:

Las necesidades de seguridad incluyen la necesidad de protección en contra de amenazas o peligros de cualquier índole. Por supuesto, esas necesidades operan sólo después de que se satisfacen las necesidades fisiológicas. Históricamente las personas han expresado en el trabajo deseos de satisfacer sus necesidades de seguridad, creando sindicatos.

Las pensiones, los seguros de vida y de salud, los sistemas de seguridad que gobiernan los despidos temporales y los procedimientos de quejas para asegurar la rectificación de tratos injustos o arbitrarios sirven, todos ellos, para mitigar la ansiedad y para atar a los empleados y sus organizaciones más estrechamente y con mayor seguridad que lo que puede obtenerse con un simple salario de subsistencia. Las diferencias en disponibilidad de esos beneficios pueden inducir a una persona a decidir trabajar para una organización o para otra.

La consecuencia es que, una vez que la administración satisface las necesidades de niveles bajo, activa las de mayor nivel, las cuales requieren fuentes de satisfacción diferente, aún por descubrir.

Necesidades de afecto o afiliación:

Dado que las personas son seres sociales, necesitan identificarse o aceptarse y ser aceptados por otros.

Las necesidades de afecto se ven evidenciadas por la conducta que se dirige a desarrollar o mantener relaciones satisfactorias y afectuosas con otras personas. En las organizaciones la conducta amistosa de los grupos informales es una importante fuente de satisfacción para esta necesidad.

Necesidades de estima:

Una vez que las personas comiencen a satisfacer sus necesidades de pertenencia tienden a necesitar estimarse ellos mismos y que otras personas los estimen. Esta clase de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, posición y confianza en sí mismo.

Necesidades de autorrealización:

Maslow consideró que esta era la necesidad superior en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que cada quien es capaz de convertirse; de maximizar el propio potencial y lograr algo.

Características de las personas autorrealizadas:

- Tienen percepciones más eficientes de la realidad y están más cómodos con ellas.
- Se aceptan a sí mismos casi sin pensarlo.
- Su conducta es espontánea y natural.
- Se concentran en problemas que están fuera de ellos.
- Gustan de la privacidad y tienden a aislarse.
- Aprecian totalmente los placeres básicos que ofrece la vida.
- Son profundamente éticos.
- Tienden a ser serios y reflexivos; con menor frecuencia espontáneos.
- Son originales y tienen inventiva.
- Tienden a lo convencional y se sienten bien dentro de la cultura.

La identificación de la clase de necesidades parece ser útil. Es incuestionablemente cierto que si las necesidades básicas están insatisfechas, se puede presentar un efecto material sobre la motivación. Pero estas necesidades son bastante elásticas. Una persona podría sentirse satisfecha en forma razonable con un nivel que para otra persona sería inadecuado. De la misma manera, las investigaciones indican que inclusive el empleado de menor nivel tiene necesidades de estima y de autorrealización.

Esto significa que en la práctica los administradores perceptivos deben asumir un enfoque situacional o de contingencia. Las necesidades que deben intentar satisfacer dependerán de la personalidad, deseos e impulsos de las personas.

Críticas a esta teoría:

Según Koontz, Lawler y Suttle recopilaron datos y encontraron poca evidencia para apoyar la teoría de Maslow, de que las necesidades humanas se ajusten a una jerarquía. Sin embargo, encontraron que había dos niveles de necesidades, biológicas y de otro tipo, y que las necesidades de otro tipo surgen sólo cuando las biológicas han sido razonablemente satisfechas. Encontraron además que la fuerza de las necesidades varía con las personas.

En referencia a otro estudio de la jerarquía de las necesidades, Koontz cita a Hall y Nougain; los cuales no encontraron fuerte evidencia de una jerarquía. Estos autores insistían en que el movimiento ascendente de importancia de las necesidades se producía por cambios en la carrera de los individuos y no de la satisfacción de necesidades de nivel inferior.

De la misma manera Porter encontró que las necesidades no siguen una jerarquía en especial después de que se han satisfecho las necesidades de nivel inferior. Este autor descubrió que los administradores de todos los niveles tienen necesidades sociales y de seguridad similares; que las necesidades de los tres niveles superiores de la jerarquía de Maslow.

2.1.3. Teoría Erg de necesidades de Alderfer²⁶

Una de las variantes de la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow respecto a la motivación es la que ha sugerido Clayton P. Alderfer. Esta teoría y las investigaciones que la apoyan, han encontrado que existen tres necesidades humanas básicas: necesidades de existencia (incluye los deseos materiales y fisiológicas tales como alimento, agua, remuneraciones y buenas condiciones de trabajo), necesidades de relación (son las que implican relaciones con la gente, ya sea familia, superiores, subordinados, amigos o enemigos) y necesidades de crecimiento (son las que impulsan a una persona a tener influencia creativa o productividad sobre sí misma o sobre el medio ambiente).

Alderfer no las considera como una jerarquía, como en el caso de Maslow, y encuentra en cambio que una clase de necesidades puede continuar siendo fuerte, independientemente de que otra clase se haya satisfecho o no.

De todas maneras, ninguna de las dos teorías ha sido probada mediante suficiente investigaciones que permitan ser aceptadas.

²⁶ KOONTZ Y O'DONNELL, (1.985), op. cit., Pág. 535.

2.1.4. Enfoque de motivador-higiene en la motivación²⁷

Según Koontz y O'Donnell, las investigaciones de Brayfield, Crockett y de Herzberg, pretenden encontrar una explicación de la motivación en términos de dos factores. *“En un grupo de necesidades se encuentran aspectos como políticas y administración de la compañía, supervisión, revisiones de trabajo, relaciones interpersonales, sueldo, status, seguridad en el trabajo y vida profesional. Su existencia no motiva en el sentido de producir satisfacción, pero la falta de ellos produce insatisfacción.*

En el segundo grupo se incluyen factores de logro, reconocimiento, trabajo desafiante, progreso y crecimiento en el trabajo.”

Al primer grupo se lo denomina “factores de mantenimiento” o de “higiene”. Su presencia no motiva a las personas en una organización, pero debe estar presente para evitar que se produzca la insatisfacción. El segundo grupo, o de factores de “contenido del trabajo”, resultan ser los motivadores reales, debido a que tienen el potencial de producir el sentimiento de satisfacción. Es claro que si esta teoría de la motivación es sólida, significa que los administradores deben prestar una atención considerable al mejoramiento del contenido de los puestos.

Myers encontró que las personas que buscan oportunidades de logro y de responsabilidad (a las que denominó “buscadores de crecimiento”), ciertamente se ajustaban al modelo de Herzberg. En contraste, otras personas, a las que denominó “buscadores de mantenimiento”, estaban preocupadas en gran medida con las condiciones de mantenimiento. En otras palabras se encontró que lo que motiva a las personas es, en gran medida, un asunto de personalidades. Además se encontró que si no se dan oportunidades de progreso y logro a los buscadores de crecimiento pronto se convierten en buscadores de mantenimiento.

2.1.5. Teoría de la motivación a partir de las expectativas²⁸

El elemento esencial de esta teoría es que las personas se ven motivadas a llevar a cabo acciones para lograr alguna meta, en la medida en que esperan que determinadas acciones de su parte les ayuden a lograr la meta.

Vroom (citado por Koontz y O'Donnell) argumenta que la motivación es el producto del valor que una persona anticipa para una acción y de la probabilidad que percibe de lograr sus metas.

²⁷ *Ibíd*em, Pág. 536.

²⁸ *Ibíd*em, Pág. 538.

De la misma manera, una persona no tendría motivación para lograr una meta si la expectativa fuera cero o negativa.

Las personas tienen metas personales diferentes de las metas de la organización y es posible armonizar todas ellas.

El punto fuerte de la teoría de Vroom es también su debilidad. Su suposición de que los sentidos de valor varían entre las personas en momentos diferentes y en lugares distintos, parece ajustarse en forma más precisa a la vida real. Es consistente con la idea de que el papel de un administrador es diseñar un medio ambiente que favorezca el desempeño, pero necesariamente tomando en consideración las diferencias de diversas situaciones. Por otro lado, es difícil investigar y aplicar la teoría de Vroom. Pero esta debilidad, no es más que una debilidad en la práctica.

2.1.6. Teoría de Porter y Lawler²⁹

Es un modelo más completo, basado en la teoría de las expectativas. La cantidad del esfuerzo depende del valor de una recompensa más la cantidad de energía que una persona cree requerir y la probabilidad de recibir la recompensa. El esfuerzo percibido y la probabilidad de obtener realmente una recompensa se ven influidas a su vez por el historial del desempeño real. Obviamente, si los individuos se saben capaces de realizar cierta labor o si ya la han hecho, poseen una mejor apreciación del esfuerzo requerido y conocen mejor la probabilidad de obtener una recompensa.

El desempeño real en un trabajo (la realización de tareas o la consecución de metas) está determinado en forma primordial por el esfuerzo que se ejerce. Pero también está influenciado en gran medida por la habilidad que tiene la persona para llevarla a cabo, así como también por su "percepción" de lo que es la tarea que se requiere. A su vez, se contempla al desempeño como el factor que conduce a "recompensas intrínsecas" (tales como sentido del logro y autorrealización) y a "recompensas extrínsecas" (tales como condiciones de trabajo y posición). Estas recompensas, consideradas a través de lo que la persona percibe como "recompensas equitativas" conducen a la satisfacción. El valor real de las recompensas estará influenciado por la satisfacción que producen.

²⁹ KOONTZ, H. & WEIHRICH, H., (1.999), op. cit., Pág. 511.

2.1.7. Teoría de la equidad³⁰

“Un factor importante en la motivación es si los individuos perciben como justa o no la recompensa”. Esta teoría se refiere a los juicios subjetivos de los individuos de lo justo de la recompensa obtenida en relación con los insumos (lo que incluyen muchos factores, como esfuerzo, experiencia y nivel de estudios), en comparación con las recompensas obtenidas por los demás.

Sí la gente considera que se le ha recompensado inequitativamente, puede sentirse insatisfecha, reducir la calidad o cantidad de su producción o abandonar la organización. Sí, en cambio, percibe que las recompensas son justas, es probable que conserve el mismo nivel de producción. Si piensa que las recompensas exceden lo que se considera equitativo, quizá trabaje más arduamente, aunque también es posible que las desestime.

2.1.8. Teoría del reforzamiento³¹

“Este enfoque sostiene que los individuos pueden ser motivados mediante el adecuado diseño de sus condiciones de trabajo y el elogio por su desempeño, mientras que el castigo al desempeño deficiente, produce resultados negativos.”

Pero Skinner (citado por Koontz y O'Donnell) va más allá del elogio al buen desempeño. Analiza la situación de trabajo, para determinar las causas de las acciones de los empleados y después emprende cambios para eliminar áreas problemáticas y obstáculos al buen desempeño. Posteriormente, se fijan metas específicas con la participación y ayuda de los trabajadores, se ofrece pronta y regular retroalimentación sobre resultados y se compensan con reconocimientos y elogios las mejoras de desempeño. Pero, aún si el desempeño no responde por completo a las metas, se buscan medios para ayudar a la gente y elogiarla por lo que hace bien.

2.1.9. Teoría de motivación de Mc Clelland a partir de las necesidades³²

Esta teoría identifica tres tipos de necesidades motivantes básicas. *“Clasificando a estas como necesidades de poder, necesidades de afiliación y necesidades de logro.”*

³⁰ *Ibíd*em, Pág. 512.

³¹ *Ibíd*em, Pág. 514.

³² KOONTZ, H. & WEIHRICH, H., (1.999), op. cit., Pág. 514.

Necesidad de poder:

La necesidad de poder puede manifestarse en dos estilos de administración bastante diferentes. Uno de esos tipos hace hincapié en el poder personal. Los administradores de este tipo luchan por ser dominantes y, con frecuencia, pueden inspirar y evocar una gran lealtad personal.

El otro estilo de administración, que surge de una necesidad de poder, hace hincapié en el poder institucional o social. Los administradores de este tipo canalizan su esfuerzo en el influjo sobre otras personas, no con el objetivo de una sumisión personal, sino de un compromiso impersonal para efectuar lo que la tarea requiere. Estos administradores son bastante inhibidos en cuanto al ejercicio de cualquier clase de dominación personal que no quede dentro de la definición propia de los requerimientos de trabajo.

La conclusión general es que el administrador con poder social, aquel cuya necesidad de poder está disciplinada y dirigida hacia el beneficio de la organización, tiende a ser el más efectivo. Los administradores con poder personal tienden a ser menos claros y a desarrollar un menor sentido de responsabilidad en sus subordinados.

Las personas con gran necesidad de poder tienen una considerable preocupación por ejercer influencia y control. Por lo general, estas personas buscan puestos de liderazgo; son enérgicos, extrovertidos, decididos y exigentes; les gusta enseñar y hablar en público.

Necesidades de afiliación:

Las personas con una gran necesidad de afiliación obtienen placer al ser amados, y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por el grupo social. Es probable que se ocupen del mantenimiento de relaciones sociales placenteras, que gocen de un sentido de confianza y comprensión y que estén dispuestas a consolar y ayudar a otras personas que se encuentran en problemas, además de que gustan de una interacción amistosa con los demás.

Necesidades de logro:

Cuando esta necesidad es particularmente fuerte en una persona, se manifiesta, con frecuencia, como una preocupación intensa por la fijación de metas (de actividades moderadamente rigurosas y difíciles), en la lucha por lograrlas, en la obtención de retroalimentación sobre el desempeño y en la obtención de reconocimiento por el éxito. Pero, una fuerte necesidad de logro va también ligada a una insatisfacción más intensa cuando el trabajo carece de desafíos, de retroalimentación y de reconocimiento.

La comprensión de estas tres necesidades es importante al menos por dos razones:

En primer lugar y, puesto que una fuerte necesidad predispone a una persona a actuar de determinada manera, puede ser posible mejorar la selección de administradores y otros empleados contemplando la naturaleza del puesto que debe desempeñarse, determinando la clase de conducta que se requiere y buscando después candidatos que satisfagan las predisposiciones.

Una segunda razón es que, utilizando estos conocimientos, los administradores pueden intentar crear un clima en el que las políticas, las recompensas, el liderazgo, las obligaciones del puesto, los controles y otras condiciones ayudan a crear las necesidades apropiadas y a alentar la creencia de que un desempeño efectivo puede conducir a resultados que satisfarán esas necesidades.

3. TÉCNICAS ESPECIALES DE MOTIVACIÓN³³

Después de observar todas las teorías sobre la motivación, cabe preguntarnos ¿cuáles son algunas de las principales técnicas y medios de motivación que los administradores pueden utilizar? A continuación se pueden identificar algunas de las principales técnicas de motivación:

Dinero

Nunca puede pasarse por alto el dinero como motivador. Ya sea en forma de sueldo o salarios a destajo o de cualquier otra remuneración por incentivo, bono, planes de opción de compra de acciones, seguros pagados por la compañía o cualesquiera otra de las cosas que se puedan proporcionar a las personas por su desempeño; el dinero es importante. El valor concedido al dinero puede exceder su estricto valor monetario, pues también puede significar categoría o poder.

Si partimos del concepto de que todos los seres humanos somos seres necesitados, y a través del descubrimiento de satisfactores se van despertando en nosotros mayores necesidades, por lo tanto el poder de recompensa ha tenido un gran impacto en el mundo de la motivación, aunque tiene el problema de ser efímero, ya que una vez lograda la recompensa, desciende considerablemente, a menos que se presente de inmediato una nueva recompensa, igual o más atractiva que la anterior.

Por otro lado, los economistas y la mayor parte de los administradores tienden a colocar el dinero en la parte alta de la escala de los motivadores, aunque los científicos de la conducta tienden a colocarlo en la parte baja. Para que el dinero sea la clase de motivador que puede y debe ser, los administradores deben recordar varios aspectos.

En primer lugar, es probable que el dinero como tal sea más importante para las personas jóvenes que empiezan una familia que para las personas que “ya han llegado” en el sentido de que las necesidades de dinero no son ya tan urgentes. Primero es un medio para lograr un estándar

³³ *Ibíd.*, Pág. 516-523.

de vida “mínimo”, aunque este mínimo acaba ampliándose conforme las personas se vuelven más ricas. No es posible generalizar, pero, para algunas personas, el dinero será siempre de primordial importancia al tiempo que para otras puede nunca serlo.

En segundo lugar, es probable que en la mayor parte de los negocios y de las empresas de otro tipo, el dinero se use en realidad como forma de mantener a la organización con personal adecuado y no primordialmente como motivador. Esto puede observarse en la práctica de hacer que los sueldos sean competitivos entre diversas empresas para atraer y conservar a las personas.

Un tercer factor, es que con frecuencia se tiene gran cuidado de asegurarse que las personas que se encuentran a niveles comparables obtienen la misma, o casi la misma compensación. Esto es comprensible puesto que es común que las personas evalúen su compensación comparándola con las que sus compañeros reciben.

De la teoría de equidad del pago surge una cuarta consideración. Para que el dinero sea un motivador efectivo, las personas que se encuentran en diversas posiciones, aunque estén en un nivel similar, debe obtener sueldos y bonos que reflejen su desempeño individual. Esta es ciertamente la forma de asegurar que el dinero tiene significado como recompensa por el logro y como forma de proporcionar gratificación a las personas por medio de prestigio. Puede evitar que las personas se sientan insatisfechas y busquen otro trabajo, pero no es probable que sea un motivador fuerte si no es lo suficientemente grande.

La ambición de dinero y poder puede inducir a acciones inapropiadas e ilegales. El dinero sirve a menudo a los efectos de la motivación, pero también despierta la codicia humana, lo que aturde la conciencia y puede resultar en conductas inmorales e ilegales.

Participación

Una técnica que ha recibido un gran apoyo como resultado de la teoría y la investigación sobre motivación es la creciente conciencia y uso de la participación. Es cierto que la mayor parte de las personas que se encuentran en el centro de una operación tienen conocimiento tanto de los problemas como de sus soluciones. Como consecuencia, la forma correcta de participación produce tanto motivación como conocimientos valiosos para el éxito de la empresa.

La participación responde a diversos motivadores básicos.: es un medio de reconocimiento, ayuda a satisfacer la necesidad de afiliación y aceptación y, sobre todo, proporciona a las personas una sensación de logro.

Pero alentar la participación no significa que los administradores renuncien a sus puestos. Aunque alienten la participación de subordinados en asuntos en los que pueden ayudar y aunque escuchen en forma cuidadosa, deben tomar sus propias decisiones sobre asuntos que así lo

requieran. Incluso a los mejores subordinados no les parecería correcto que fuera de otra manera y pocos subordinados podrían en algún momento respetar a un superior indeciso.

Calidad de vida laboral

La calidad de vida en el trabajo (CVT) 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 contribuya a la salud económica de la organización.

Los programas de la calidad de la vida laboral suelen poner en relieve el desarrollo de habilidades, la reducción del estrés ocupacional y el establecimiento de relaciones más cooperativas entre la dirección y los empleados.

Los ambientes laborales, y los empleos que existen en ellos, requieren adaptarse tanto a las personas como a la tecnología. Este es un nuevo esquema de valores y una nueva forma de pensamiento que destaca la CVT.

La CVT produce un ambiente laboral más humano. Trata de cubrir tanto las necesidades prioritarias de los trabajadores, como las de otro nivel. Busca emplear las habilidades más avanzadas de éstos y ofrecer un ambiente que los aliente a mejorar sus habilidades.

La idea es que los trabajadores sean los recursos humanos que serán desarrollados y no simplemente utilizados. Más todavía, el trabajo no debe tener condiciones demasiado negativas. No debe presionar excesivamente a los empleados, no debe perjudicar o degradar el aspecto humano del trabajador, no debe ser amenazante ni demasiado peligroso. Finalmente, debe contribuir a que el trabajador se desempeñe en otros roles vitales, como los de ciudadano, cónyuge o padre. Esto es, el trabajo debe contribuir al progreso de toda la sociedad.

Enriquecimiento de puestos

Enriquecimiento del trabajo significa que se agregan motivadores adicionales a un empleo para hacerlo más gratificante.³⁴

La idea es ampliar los puestos tanto horizontal como verticalmente, incorporando tareas variadas pero, en particular, incorporando más trabajo administrativo dentro de cada puesto.

Cuando se enriquece el trabajo mismo, puede estimular a los empleados para lograr una mayor productividad.

El trabajo se enriquece por:

³⁴ *Ibíd.*, Pág. 522.

- **Variedad en la tarea:** los empleos que tienen gran variedad son considerados más desafiantes debido a la cantidad de habilidades que se requieren para cubrirlos. Estos empleos también liberan de la monotonía que resulta de una actividad repetitiva.

- **Identificación con la tarea:** permite a los empleados desempeñar una unidad completa de trabajo. Muchos esfuerzos encaminados al enriquecimiento del trabajo se han enfocado a esta dimensión, debido a que el movimiento anterior de la administración tendió a los trabajadores rutinarios y sobreespecializados, donde cada empleado, en forma individual, trabajaba sólo en una pequeña parte de todo el producto, de tal manera que le resultaba imposible identificar ese producto con sus propios esfuerzos. No podía asumir ningún sentido de responsabilidad sobre el producto total. Cuando se extienden las tareas para producir un producto completo o una parte identificable de él, entonces se establece la identificación con la tarea.

- **Significado de la tarea:** se refiere a los efectos, según la percepción del trabajador, que el trabajo tiene en las demás personas. La influencia o el efecto pueden referirse a otros trabajadores de la organización, como cuando alguien desarrolla una operación clave en el proceso laboral, o puede manifestarse en aquellos que están fuera de la empresa, como cuando un trabajador ayuda a fabricar un instrumento médico vital.

- **Autonomía:** ofrece a los empleados cierto criterio y control sobre las decisiones relacionadas con él, y parece ser fundamental para crear un sentido de responsabilidad en los trabajadores.

- **Retroalimentación:** es la información que dice a los empleados qué tan bien se están desempeñando. Esta proviene del trabajo mismo, la gerencia y otros empleados. Es sencilla su idea, pero es de mucho significado para quienes participan en el trabajo. Debido a que los empleados están invirtiendo una parte importante de sus vidas en sus empleos, quieren saber qué tan bien están haciendo las cosas. Es más, necesitan saberlo con bastante frecuencia, porque reconocen que el desempeño varía y que la única forma en que pueden hacer ajustes es conociendo como se están desempeñando en cada momento.

Limitaciones del enriquecimiento del trabajo

A veces es posible que haya también consecuencias no buscadas y aún no deseadas; como aumento de la ansiedad, sentimiento de estar siendo explotados e incluso la pérdida de valiosas relaciones interpersonales. Cuando los puestos se vuelven más complejos e inciertos, algunas personas se ponen más angustiadas e incómodas y son menos efectivas.

El enriquecimiento de puestos no sólo funciona en forma dispareja, sino que tiene también efectos laterales que pueden ser contemplados observando los cambios en las relaciones entre

personas. Algunas veces se puede alterar un puesto, de manera que se vuelva más rico en logros, pero más pobre en relaciones interpersonales.

Los supervisores se sienten también desilusionados, debido a que los empleados parecen obtener más reconocimiento que ellos, a pesar de su contribución para hacer que el nuevo sistema trabaje.

El enriquecimiento del trabajo no es aplicable a todo tipo de situaciones. Aparentemente se aplica más a los empleados de alto nivel que a los de bajo nivel, particularmente si los empleados de menor nivel están conformados por el proceso tecnológico. Si la tecnología es estable y altamente automatizadas, los costos del enriquecimiento de trabajo podrían resultar demasiado altos en relación con la recompensa.

El enriquecimiento del empleo también puede interferir con las relaciones de pago. Por lo general, la gerencia considera que las recompensas intrínsecas de un empleo enriquecido son por sí mismas suficientes. Sin embargo, los empleados pueden sentirse insatisfechos porque creen que no reciben su sueldo en proporción con el aumento de las obligaciones. Ellos desean obtener más dinero, pero un aumento en sus sueldos aumentaría los costos y podría interferir en las relaciones comparativas del pago.

Existen otros costos, además de los sueldos. Se requiere rediseñar el equipo y el espacio físico. En algunas situaciones se necesitará mayor espacio y más herramientas para que los equipos puedan trabajar independientemente.

Con tantas circunstancias que existen en los programas de enriquecimiento del empleo, la mejor estrategia será estudiar cuidadosamente las necesidades y tratar después de aplicar dichos programas en los lugares más adecuados. Conforme se logra algún éxito, puede irse avanzando gradualmente hacia más ampliaciones.

En resumen, las consecuencias del enriquecimiento de puestos son más complejas y variadas que aumentos directos y simples en la motivación interna del trabajo, calidad del desempeño y satisfacción con el trabajo y una reducción en el ausentismo y la rotación. El enriquecimiento de puestos puede aumentar cada una de esas ventajas, aumentar o disminuir algunas, o no tener efecto alguno sobre ninguna de ellas. Todo depende de las personas a las que se aplique y de las otras características de su situación de trabajo.

Otras técnicas de motivación que se pueden utilizar

- Recompensa –castigo.
- Empleo- despido.
- Ascenso- estancamiento.
- Aumento de sueldo- supresión.

- Prestigio- falta de reconocimiento.
- Ayudar a los subordinados a cumplir con metas cada vez más altas.
- Otorgar reconocimiento personal a los empleados.
- Brindar responsabilidad al personal.
- Capacitar, como medio de progreso.
- Eliminar los medios físicos de insatisfacción.

4. RESUMEN DEL CAPÍTULO

La administración requiere la creación y el mantenimiento de un medio ambiente para el desempeño de las personas que trabajan en grupo, para el logro de un objetivo común. Un administrador no puede llevar a cabo su tarea sin saber qué es lo que motiva a las personas, porque la motivación es un término general que se aplica a una clase concreta de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares que induzcan a los subordinados a actuar de la manera deseada.

Para ellos es importante el conocimiento de los motivadores, que son aquellos que inducen conductas en una persona. En verdad, aunque los motivadores reflejan deseos, son las recompensas o incentivos que se perciben los que agudizan el impulso para satisfacer esos deseos. Para ello, lo que un administrador debe hacer, es utilizar los motivadores que conduzcan a comportarse en forma efectiva para la empresa que le da el empleo.

Se pueden observar distintas teorías, que intentan explicar el fenómeno de la motivación en las organizaciones.

Además, se deben identificar las distintas técnicas de motivación, para su aplicación y para facilitar la tarea del líder. Entre las principales, se encuentra el **dinero** (en forma de sueldo o salario a destajo o de cualquier otra remuneración, así como cualesquiera otra de las formas que se recompensan al personal por su desempeño; también puede significar categoría o poder), la **participación** (dado que, a partir del sentido de pertenencia y el sentido de reconocimiento, provoca conocimientos valiosos para el éxito de la empresa), la **calidad de vida laboral** (donde la finalidad básica es crear un ambiente de trabajo que sea excelente para los empleados, además de que contribuya a la salud económica de la organización) y el **enriquecimiento de los puestos** (cuyo objetivo es, agregando motivadores adicionales a un empleo, estimular a los empleados a lograr una mayor productividad).

CAPÍTULO III

CASOS REALES DE INNOVADORES

La innovación, ampliando lo tratado anteriormente, es la generación de prácticas que antes no existían, la creación de un producto, la introducción de más servicios o el desarrollo de nuevos procesos; es decir, algo que aporte valor en comparación con soluciones existentes.

Como sosteníamos, habitualmente se cree que para innovar es necesario trabajar con tecnología; sin embargo, la innovación no se restringe a esta, sino que, por el contrario, para fomentarla hay que trabajar, fundamentalmente, con el capital humano.³⁵

Estos conceptos se verán aplicados en los distintos casos reales, que tienen la intervención de empresarios innovadores.

El primer caso, trata sobre *Central de Café*, donde se busca atraer la demanda de los jóvenes con altos ingresos, ávidos de disfrutar café de alta gama. Esta tendencia fue observada por el empresario Jorge García Puigredón en el año 2.004. Los principales clientes son locales gastronómicos que llegan al consumidor final. La alta gama de café, también se ve reflejada en el precio, donde el kilo, de la variedad más económica, ronda los \$100. Además se realiza un seguimiento y capacitación a sus clientes, donde se les enseña a moler los granos, se le proveen molinos, recetas, así como la adecuación de los locales; se perciben herramientas de motivación, para ayudar a cumplir metas más elevadas. El análisis de los datos es contundente, dado que para su constitución, la inversión inicial fue de 60.000 dólares y la facturación, para el período 2.009, fue de 1,2 millones de dólares; proyectándose ascensos para los períodos siguientes.³⁶

El siguiente caso de análisis es el de *Netactica*, empresa de soluciones de software para empresas de viajes y turismo. Este modelo se basa en negocios existentes en Estados Unidos, llamados *priceline*, donde a través de internet los consumidores deciden a dónde quieren viajar y cuánto están dispuestos a pagar; así, la empresa se encarga de buscar quién está dispuesto a ofrecer un precio coincidente. El sistema de la empresa va desde la compra online, hecha con los instrumentos de búsqueda para hacer reservas de vuelos o de hotel, pasando por todos los procesos operativos de la empresa, abarcando la facturación y la contabilidad. Otro aspecto a destacar, es que al ser un negocio, donde los trabajadores especializados son escasos y que cuentan con propuestas laborales

³⁵ PIÑEIRO PRINS, R. (2.010, 14 de Marzo). Nota. *Suplemento iEco, Clarín*, p. 13.

³⁶ *Ibíd.*, Pág. 16.

permanentemente, se busca que los mismos estén comprometidos; para ello se busca implementar un proyecto que, a través de la colocación de acciones, se entregue un 20% de la compañía en manos de los empleados; logrando además un gran sentido de pertenencia de los subordinados, mediante la participación. La inversión inicial, en el año 2.003, fue de 90.000 pesos y en el año 2.009, la empresa facturó 1,5 millones de dólares, alcanzando el 7 % de las ventas alcanzadas en Argentina, respecto de la facturación total.

A continuación, trataremos el caso de *Caps Empresa y Familia – Consultores*, que trata todo lo relacionado con la planificación del patrimonio de las empresas y de las familias, es decir, el patrimonio en relación con los afectos, en casos de empresas familiares y en matrimonios. Específicamente la actividad de la consultora, está dividida en 4 áreas: el estudio jurídico, la consultoría en empresa y familia, la planificación financiera y la planificación sucesoria. Cuenta con una red de profesionales que asciende a los 25 miembros. Esta labor tiene sus antecedentes en Estados Unidos, inspirando así a sus fundadores, que en el año 2.008 invirtieron 100.000 dólares a su creación, destinados a membrecías, viajes y a la red de profesionales. En la actualidad la facturación conjunta de los profesionales es de 3 millones de pesos, demostrando en números la importancia de planificar el futuro de los patrimonios de empresas familiares, en las que el mando pasa de una generación a otra, así como en el caso de las sociedades, llamadas matrimonios. Esto se puede asociar con las distintas habilidades del líder, donde se debe tener un conocimiento de las personas y de las relaciones, para evitar o minimizar los conflictos que pudieran presentarse.

La siguiente empresa es *Rubra*, cuya actividad es la organización integral de eventos, destacándose en que, al ser un servicio integral, se ocupan desde la producción creativa hasta la logística; esto se decidió así, porque el mercado de la organización de eventos cambió desde una perspectiva de celebración, a una herramienta de comunicación en sí misma; destinando así los departamentos de marketing de las empresas un mayor porcentaje de su presupuesto a eventos. Rubra logra la optimización de sus costos, al proveer tanto la producción, como la logística, sin subcontratar a terceras empresas, obteniendo, además, una ventaja competitiva. La inversión inicial de la empresa, en Noviembre de 2.001, fue de 30.000 dólares, alcanzando una facturación, en 2.009, de 23 millones de pesos. Cuenta entre sus principales clientes a Novartis, Christian Dior, Biogen, Fate y Bristol Myers, entre otros. El costo mínimo por evento es de 50.000 pesos, para el cliente, donde cabe destacar que el 40% de sus ingresos llegan desde el exterior. La importancia de este tipo de organizaciones, se debe al soporte que brindan a las empresas, colaborando con sus actividades a la integración de los equipos de trabajo, permitiendo así la creación de un ambiente laboral más ameno.

Estos casos no pretende agotar el tema, sino que son una demostración de las herramientas que utilizan los emprendedores y de su visión sobre los distintos nichos de negocios que no han sido explotados o, que siéndolos, no son del todo eficientes.

CONCLUSIONES

Respecto al tipo de liderazgo que influye de la mejor manera tanto en el ámbito social, como en la empresa, podemos definir tres tipos: autoritario, democrático y liberal. Los mismos no son necesariamente excluyentes, sino que las mencionadas clasificaciones dependen del contexto, el grupo de trabajo y las tareas realizadas.

Se deben conocer los componentes del liderazgo que ayudan a comprender la importancia y las características del líder. Para ello es de suma importancia lo que se define como poder y autoridad; donde la diferencia radica:

- **Poder:** es un concepto mucho más amplio que el de autoridad. Se entiende como la capacidad que tienen los individuos o grupos de inducir o influir en las opiniones de otras personas o grupos. Esta dado por el reconocimiento que se le da a la persona.
- **Autoridad:** es el derecho de un puesto a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas. Esta dado sólo por ocupar un orden jerárquico.

El liderazgo es la relación que lleva al líder a llegar a comunicarse de la mejor manera con sus subordinados, sus pares (mismo nivel jerárquico) y sus superiores. Es la naturaleza de la acción decisional realizada por el líder. Estos dos conceptos no son coincidentes, pero están relacionados, dada la exigencia de cómo producir un bien colectivo ante la pluralidad de diferentes prioridades individuales.

Los líderes utilizan distintas técnicas para motivar. Algunas de las principales son:

- **Dinero:** es la forma de remuneración por excelencia, que además es una medida de desempeño del personal. Se deben tener en cuenta ciertos aspectos, para determinar la relevancia del dinero entre los subordinados; entre ellos: lograr un estándar de vida y desde allí un mayor crecimiento, como llave para atraer y conservar personal eficiente y como una medida de desempeño individual.
- **Participación:** es una forma de reconocimiento, ayudando a satisfacer las necesidades de afiliación y aceptación.
- **Calidad de vida laboral:** se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. Su objetivo es lograr un ámbito que sea excelente para los subordinados y desde allí tener una organización extendida que colabore con una mayor eficiencia de la empresa, así como de la sociedad misma. Se busca lograr el desarrollo integral de los trabajadores.

- **Enriquecimiento de puestos:** se basa en agregar nuevos motivadores, para hacer más gratificante la labor. Además se puede estimular a los empleados para lograr una mayor productividad.

En definitiva, al comprender que la motivación se refiere al impulso y esfuerzo para alcanzar una meta, se debe considerar que esto lo lleva adelante las personas. Así mismo, se debe observar a la persona como un ser integral, que ve tanto las oportunidades y amenazas que se dan en el contexto, como las fortalezas y debilidades propias. La empresa debe asegurarle al trabajador un ámbito ameno y contenedor para el desarrollo de las funciones.

Buscando responder a la pregunta de cuál es la mejor elección de un líder, se llegó a determinar que es aquella persona, no necesariamente coincidente con el esquema jerárquico de la empresa, que guía a los grupos a lograr la misión de la empresa. Con esta contribución se pretenderá alcanzar una mayor productividad en las actividades que desarrolla la organización, dada la escasez de productos, utilizando los recursos de la manera más eficiente, maximizando la relación costo-beneficio, sin perder de vista la eficacia, dado que esta marca el objetivo a alcanzar.

La unión de los distintos tipos de liderazgo influye en la motivación del personal y en cómo deben realizar las operaciones, dado que el líder es la guía y el ejemplo a seguir. El trabajo en equipo, el nivel jerárquico y el tipo de liderazgo que se ejercen dentro del plantel determinan la efectividad del trabajo para alcanzar las metas. Las herramientas de motivación sirven para lograr un mejor rendimiento del personal en el desarrollo de sus tareas, así como en su vida personal y en el desarrollo con la comunidad.

Por tanto, la importancia de poder aplicar estas herramientas de motivación y liderazgo, desarrollará individuos realizados y una sociedad más comprometida, al observar la contribución que brinda la organización, desde una perspectiva extendida, hacia la comunidad en la que está inserta.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, I. (1994). *Introducción a la teoría general de la administración*. Colombia: Mc Graw Hill, 3ª edición, 687 págs.

Diccionario enciclopédico Numen Plata. (1996). Mendoza: Adalid, 1.216 págs.

ESTERNIK, J. D. (2.010, 28 de Marzo). Nota. *Suplemento iEco, Clarín*, p.3.

GONZÁLEZ SÁNCHEZ, R., <http://www.intangiblecapital.org/Articulos/N0/0008.htm>

HENRIQUEZ, M. (2002, 14 de Abril). Entrevista: “la mujer tiene un rol como líder”. *Suplemento negocios y Economía, Uno*, p. 7.

HAMPTON, D. R. (1985). *Administración Contemporánea*. México: Mc Graw Hill, 2º Edición, 580 págs.

KOONTZ, H. & WEIHRICH, H. (1999). *Administración perspectiva global*. México: Mc Graw Hill, 11º Edición, 796 págs.

KOONTZ Y O'DONNELL. (1985). *Administración*. México: Mc Graw Hill, 8º edición, 758 págs.

PIÑEIRO PRINS, R. (2.010, 14 de Marzo). Nota. *Suplemento iEco, Clarín*, (2.010), Pág. 13-16.

Visor enciclopedia audiovisual. (1.999). Argentina: Visor, Tomo 15.