



**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

**PROFESOR  
HERNÁN ROJAS ANGULO**

**ARTICULO CIENTÍFICO**

**LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL**

**"Cómo pueden los directivos promover actitudes en los colaboradores que contribuyan al desarrollo empresarial".**

**GINA RETANA MATARRITA**

**III CUATRIMESTRE DEL 2008**

Bachiller en Administración de Empresas con énfasis en Contaduría y Finanzas.  
Candidata a: Licenciatura en Comportamiento Organizacional.  
ginarem@costarricense.cr

## **Resumen**

Los autores a lo largo de la historia han buscado el común denominador en la teoría motivacional, para determinar cuál es el método más efectivo para desarrollar la motivación en el personal. El presente artículo tiene como objetivo evaluar algunas teorías clásicas y modernas que tratan el factor motivacional desde diferentes perspectivas, para así tratar de determinar si existe alguna relación entre motivación y productividad y a su vez, analizar la posible relación entre liderazgo y motivación. Es decir, cómo puede afectar el liderazgo en la motivación de los colaboradores y cómo promover esta actitud en los ellos, con el propósito de alcanzar las metas y objetivos gerenciales y también cultivar el desarrollo del individuo dentro de la organización.

Resumen de palabras clave: Líder, liderazgo, motivación, factores motivacionales, teorías motivacionales.

## **Abstract**

Throughout the history, different authors have looked for common denominator in the motivational's theory, to determine which one is the more successful method to develop personal motivation or self-motivation. This article's goal is to evaluate some classic and modern theories that deal with the motivational factor from different perspectives; thus to try to determine if there is a relationship between motivation and productivity, and to analyze as well, the possible relationship between leadership and motivation. That is to say, how can the leadership have an effect on the motivation of the collaborators, and how to promote this attitude amongst them, in order to reach the managemental goals and objectives, and also cultivate the development of the individual within the organization?

Summary of keywords: Motivation, motivational factors, motivational theories, leader, leadership.

## **¿Cómo pueden los directivos promover actitudes en los colaboradores que contribuyan al desarrollo empresarial?**

Una anécdota cuenta la historia de dos obreros de construcción que desempeñaban su función como albañiles. En cierta ocasión, un maestro de obras le consultó a uno de ellos: “¿Qué haces?”, a lo que el individuo le contestó sin levantar la mirada y con la misma actitud tosca con la que realizaba su trabajo: “pego ladrillos”. Al hacer la misma pregunta al otro obrero, quien silbaba y cantaba al hacer su trabajo, su respuesta fue: “construyo una catedral”. Aunque eran dos personas en las mismas condiciones, que realizaban el mismo trabajo y que gana el mismo salario, uno de ellos realizaba una obra rutinaria, mientras que otro realizaba su trabajo con entusiasmo y además con un acabado final de excelente calidad. ¿Cuál es la diferencia entre ambos? La motivación que tenía cada uno al realizar su trabajo.

La motivación es la fuerza motora que hace a las empresas caminar hacia el éxito. Como motivación se entiende (de acuerdo al DRAE) la razón, el impulso, el deseo o motivo por el cual una persona desea hacer algo. Para tener un criterio más amplio respecto al mismo, se hace imperioso marcar la diferencia entre un deseo, una necesidad y un motivo, ya que al confundirse estos términos, se puede perder también la visión o el enfoque que se quiere dar. La necesidad obedece a la satisfacción de las necesidades básicas del ser humano (físicas). El deseo busca satisfacer necesidades que están en la mente y finalmente, el motivo es la

razón de ser de algo. En términos más prácticos, se podría decir que una necesidad básica es la de alimentación, la cual puede ser satisfecha por cualquier alimento; el deseo sería satisfacer esa necesidad con un plato en particular y el motivo, sería la selección de un plato exclusivo en un fino restaurante para una ocasión especial.

Como se puede observar, el motivo es algo más que una necesidad, algo más que un deseo, es la inspiración que impulsa la determinación de realizar acciones. En el ámbito de negocios, esta motivación o como usualmente se le llama Visión Empresarial, no varía mucho de la de cualquier persona. Por ejemplo, el anhelo individual y personal de Walter Elías Disney, le llevó a fantasear con un sueño, lo que hoy en día es la segunda compañía de entretenimiento más grande del mundo (Walt Disney Company). El motivo que tuvo cuando fundó la corporación, trasciende cuarenta y dos años después de su muerte. (Walt Disney Co. 2008).

### **Teorías motivacionales**

Desde finales del siglo XIX y principios del siglo XX, los denominados padres de la administración, el estadounidense Frederick Winslow Taylor y el francés Henri Fayol (Ramírez, 2002), buscaron un método de enlazar la relación entre la productividad y el ambiente laboral, aunque en su momento, su búsqueda iba enfocada al sector fabril y su objetivo era el de estandarizar procesos y optimizar recursos. Hoy en día sus premisas son utilizadas como base de la

administración y su método científico identificó algunas variables que podían incidir en el rendimiento del personal.

Taylor estableció que no existía ningún incentivo económico para que los obreros (de esa época) mejoraran su trabajo. Por su parte, Fayol, enfocado a la parte administrativa, diseñó la estructura que aún continúa dando forma a las organizaciones, mediante las directrices de Planificación, Organización, Dirección Coordinación y Control, que son el fundamento de cualquier administración que quiera ejercer con diligencia sus funciones. Ambos, aunque desde distintos ángulos fueron en conjunto la guía para otros pensadores que originaron distintas teorías de motivación y de administración, en las que se trataba de investigar, cómo lograr explotar el potencial de los funcionarios en aras de mejorar la productividad de la empresa y sobre todo, de relacionar al funcionario con su entorno laboral.

Muchos son los profesionales de diversas áreas, que han tratado de identificar cuál es el secreto para que tanto los operarios de una fábrica en 1925, como los directivos de cualquier empresa multinacional del siglo XXI, hagan de su trabajo algo más que una función mecánica y rutinaria. Es decir, ¿qué hay detrás de un puesto de trabajo? ¿Tal vez una remuneración de dos dólares por hora?, ¿la satisfacción de un puesto gerencial?, ¿la realización de trabajar para la firma que deseó por mucho tiempo?... Se hace necesario plantear entonces la pregunta: ¿Qué hace que las personas valoren sus puestos de trabajo? ¿Qué hace que algunas personas hagan su trabajo con dedicación, esfuerzo y excelencia,

mientras que otras, sólo se presentan a trabajar y cumplir con un horario de ocho horas?

Entre los diversos escritores que tratan la teoría de la motivación del personal, Douglas McGregor, sostenía, que a las personas por defecto, no les gustaba trabajar, por lo que era necesario condicionar su conducta dentro de la compañía, mediante mecanismos de supervisión, control, dirección y castigo si fuera el caso. Lo anterior, para que llevaran a cabo las labores asignadas y en contraparte establece, que la conducta de las personas dependerá de los beneficios que obtengan, entre los más importantes, se encuentra la satisfacción personal. A esta teoría establecida por McGregor, se le denominó la “Teoría X-Y”. (McGregor, 1994)

Esta teoría lo que pretende es condicionar las conductas de las personas mediante incentivos o sanciones. En términos actuales, esta técnica es utilizada en las organizaciones y se le denomina “Premio-Castigo”. Bajo este supuesto por ejemplo, para controlar asistencia y puntualidad de los trabajadores, se utiliza un incentivo si se es puntual durante un cierto periodo, pero se sanciona por el incumplimiento del horario establecido. En este diseño sugerido, las sanciones o incentivos regulan el comportamiento de las personas dentro de una entidad, pero esto no implica que exista un factor motivacional real, que haga a las personas desarrollar actitudes positivas hacia el desempeño del trabajo, sino que se establece un patrón de conducta a seguir y si el colaborador lo cumple tendrá beneficios, en caso contrario tendrá perjuicios. Es decir, si bien McGregor buscó

un factor motivacional en las regulaciones, el resultado es contraproducente, ya que lo que se busca es motivar y no desmotivar.

Por su parte, el psicólogo Frederick Herzberg, creía que la relación que un individuo tiene con su trabajo es básica y que su actitud hacia el mismo, puede determinar su éxito o su fracaso. Por lo tanto, sugirió concentrarse en aquellos factores que aumentan la satisfacción con el puesto. Herzberg planteó otra teoría de motivación en la que establece parámetros más amplios, donde se indica que dentro de la institución deben existir elementos básicos que deben ser cubiertos, porque si no lo son, producen insatisfacción en la persona. A tales elementos él los denominó como "Factores de higiene". Dentro de estos factores se incluyen el salario, prestaciones sociales y condiciones físicas del puesto de trabajo.

En algunos casos, los patronos consideran que es un factor motivacional, cuando a los obreros se les hace un ajuste de ley al salario. Ciertamente para el trabajador contar con un aumento es gratificante, pero esto es una obligación del patrono y en caso de no aplicarse, lejos de producir un incentivo, lo que provoca es la disconformidad del empleado y ese descontento tarde o temprano se reflejará en la calidad del trabajo que ejecuta. Vale la pena destacar que los factores de higiene que manifiesta Herzberg, por sí mismos, no son un factor motivacional, porque son obligación del patrono, pero la no satisfacción de éstos provoca una total desmotivación.



En la búsqueda de factores de motivación laboral, los estudiosos de ciencias similares, llámense psicólogos, ingenieros o administradores, han creado diversas teorías para fomentar en las personas esa creatividad para mejorar de forma continua la calidad de su trabajo, a la vez que se satisfacen sus necesidades personales. Al respecto, el psicólogo estadounidense Abraham Maslow creía que las personas para poder desarrollar a cabalidad un puesto de trabajo, requerían primero tener satisfechas sus necesidades fisiológicas (Chiavenato, 2005). Éstas serían las que Herzberg definió como de higiene; es decir, una persona con hambre, con sueño, o con algún padecimiento físico, no podrá dar un rendimiento efectivo en su trabajo o donde no existan las condiciones mínimas de aseo.

Los patronos deben suministrar al personal las condiciones idóneas para su desempeño. No sólo como requisito de funcionamiento, sino para que las personas se sientan confortables en su ambiente de trabajo. Las personas cuando experimentan la urgencia de satisfacer cualquier necesidad biológica, se encuentran faltas de concentración, ya que su cerebro está enfocado en suplir su carencia primaria, antes de pensar por ejemplo en atender con amabilidad a un cliente fastidioso. De la misma manera, cualquier otra necesidad fisiológica pendiente de cubrir, acaparará la atención de la mente del individuo y lo último en lo que talvez pensará, sería en una nueva forma de optimizar recursos, o en la calidad de su trabajo.

Maslow también consideraba que una vez satisfechas las necesidades fisiológicas básicas, el ser humano pasa a un segundo nivel de satisfacción. Estas segundas necesidades son las de seguridad. Al analizar el comportamiento de las personas adultas, resulta un poco irónico encontrarse aún con patrones de conductas infantiles. Esto por cuanto, al igual que los niños buscan la atención y el cuidado de sus padres y ante cualquier circunstancia de temor, buscarán la protección va de sus progenitores; las personas que se denominan adultas, buscan también esa misma seguridad por parte de su patrono. Sea ésta una persona física o jurídica, los trabajadores necesitan entre otras cosas, saber que cuentan con cierta estabilidad para así satisfacer sus múltiples necesidades y saber que se cuenta con apoyo ante una determinada circunstancia.

Cuando la persona cuenta con el respaldo de una institución seria que le garantice estabilidad laboral, un pago digno por su función, fidelidad en sus condiciones y compromiso por parte de ella de hacer crecer condiciones que le favorezcan, la persona, en términos generales, sentirá que sus intereses están siendo “protegidos” y se sentirá en deuda con su empleador, por lo que su actitud hacia la misma, será de agradecimiento y lealtad hacia ella. El caso contrario sucede, cuando la fuerza laboral siente que sus intereses, lejos de ser protegidos, se ven amenazados por la parte más fuerte de la relación laboral y con quien se siente en desventaja. Cuando esto sucede, la productividad, ausentismo y rendimiento en el trabajo, se ven negativamente afectados, debido a que quienes hacen caminar la empresa, se sienten desmotivados.

El otro factor de motivación que encontró Maslow, fue el social. Las personas son seres sociales, hechos para coexistir en sociedad con los demás. Esta proposición se hace vital para cualquier compañía, ya que el factor social es muchas veces el más influyente en los individuos, de ahí es que surgen dos realidades importantes a considerar.

En primer lugar, contrario a los intereses de algunos inversionistas que piensan que el recurso humano es sólo un gasto, la mal llamada mano de obra, es el detonante del éxito organizacional. Las empresas, llámense comerciales, manufactureras o de servicios, más allá de los intereses de lucro, tienen la responsabilidad social de generar trabajo para la comunidad. Las organizaciones, sean públicas o privadas, son entes con características propias que le dan una personalidad corporativa y el sello que identifica a una entidad de otra y que hace que los funcionarios de la misma se identifiquen con su filosofía, con sus valores, con su proyección y su alcance. La interacción con la empresa minimiza la brecha que existe entre patrono y trabajador, e integra su relación reduciendo posibles roces.

El cuarto de los cinco factores motivacionales de Maslow, habla del reconocimiento. Como se mencionaba anteriormente, la conducta del ser humano en su etapa adulta, no dista mucho de la de la infancia. A las personas les gusta ser reconocidas, es parte del desarrollo de la personalidad de los sujetos. Cuando ésta no es satisfecha, muchas veces las personas desarrollan trastornos que les obligan a actuar incoherentemente en sus recintos laborales. Tal es el caso de un

individuo quien en su desesperación de ser reconocido, provoca un incendio, para después querer ser el “héroe” que salve a las personas. Como resultado, más de veinte personas perdieron la vida (Salazar y González, 2006). Este es un solo un ejemplo de cómo se comportan las personas ante la frustración de no ser reconocidos. Por ello, actualmente se busca a través de los grupos de trabajo auto-dirigidos, encontrar dentro del equipo, alguna deficiencia de este tipo, con el fin de subsanarla y así llegar en forma colectiva al objetivo deseado.

Por último, el doctor Abraham Maslow determinó que una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales y de reconocimiento, el último elemento de una jerarquía de importancia es el de la autorrealización. En esta etapa ya no se busca satisfacer necesidades básicas o elementales, sino llegar al máximo de realización en la persona. Es decir, alcanzar trascendencia, fama, estatus, posición o éxito individual. Se dice o se cree que cuando las personas en una escala jerárquica dentro de una estructura organizacional llegan a este nivel, alcanzan su mayor potencial porque se sienten satisfechos (motivados) de haber alcanzado aquello que se propusieron. Algunas personas consideran que esta es la máxima realización y que cuando esto sucede, con el tiempo las personas llegan a desmejorar su productividad porque ya llegaron a la cima y entonces ya no se puede incentivar más, lo cual es incierto porque el ser humano por defecto es ambicioso y siempre buscará algo más para conquistar.

La teoría de Maslow es sólo una de muchas teorías de motivación del personal que existen, sin embargo, ha sido muy utilizada, incluso dio origen a la

pirámide que lleva su nombre: “Jerarquía de necesidades de Maslow”. Tanto Maslow, como Herzberg, como otros tantos autores, han tratado de identificar factores motivacionales que impulsen a los asalariados a dar mayor rendimiento, eficiencia, productividad, puntualidad, en fin a lograr determinar patrones de conducta a través de estímulos.

Pero en realidad: ¿Cómo se logra disminuir la tasa de rotación del personal? ¿Cómo disminuir el ausentismo? ¿Cómo fomentar la puntualidad? ¿Cómo estimular la creatividad? ¿Cómo cultivar los valores?

Todo este círculo de calidad no lo logra un administrador, gerente, dueño, inversionista o accionista, leyendo “El Secreto” o aplicando la teoría de Taylor, Fayol, Herzberg o Maslow. El conocimiento de variadas teorías ayuda al profesional a tener un criterio más amplio y una gama más variada de opciones a la hora de evaluar y tomar una decisión. Pero lo cierto del caso, es que no existe una única forma de resolver situaciones y tampoco hay un único sistema de motivación del personal que sea cien por ciento efectivo; al igual que de los casi siete billones de personas que existen en el mundo, cada quien posee huellas dactilares que le identifican de cualquier otro ser humano, de la misma manera los factores que pueden motivar a las personas van a depender de un momento y situación específicas.

Por ejemplo, en condiciones de inexperiencia laboral, las personas no exigen altos salarios; posición que no opta una persona con cierta trayectoria y

carrera profesional. Es necesario por ello conocer cuáles son las necesidades y expectativas de los funcionarios en un momento dado, para así poder ofrecer compensarlas y de esta forma, ganar la confianza del funcionario. Sin embargo, esto no se puede realizar, si la persona a cargo de supervisar no lo hace con diligencia.

Hoy en día se requiere que las personas a cargo de la supervisión de subalternos, sean algo más que capataces. Se trata de cambiar la cultura dictatorial que nos delegaron algunos buenos pensadores que en su momento fue de utilidad, pero que en este momento está descontinuada.

### **Nuevas tendencias de motivación**

En la actualidad, se cuenta con nuevas estrategias de motivación del personal, dentro de ellas, Guisella Hageman en su libro Comunicación: Manual de Implementación (2002), habla de la comunicación como factor de motivación. Si bien es cierto, en forma tradicional se ha tomado en cuenta a las personas como elementos de un todo en un sistema, Hageman plantea una estructura donde esta teoría realmente se pone en práctica y rompe con el paradigma de comunicación vertical u horizontal. Para ella, el sistema de comunicación fluye a través de toda la compañía.

En las estructuras organizacionales, la departamentalización hace que la información corra en forma horizontal entre jefaturas y de forma vertical entre

jefaturas y subalternos, lo cual dificulta el proceso y el mensaje, generalmente es tergiversado. En el sistema de comunicación de Hageman la información puede transmitirse en forma directa de los directivos a subalternos, sin pasar por la burocracia de la jerarquía. En este sistema se busca comunicar con eficacia algo más que los valores, misión, visión y objetivos. Se habla de una visión compartida y además la información que se considere prudente, es suministrada a todos los empleados. Lo que se busca es romper un poco con la supremacía que da el conocimiento. Es decir, por tradición, los objetivos, las estrategias de mercado, las cifras de los estados financieros y las proyecciones, eran conocidas de manera exclusiva por algunos jefes de departamento, dependiendo de la situación.

Actualmente se trata de evitar ocultar la información de la empresa y más bien abrirla al conocimiento del equipo de trabajo. De esta forma se genera confianza entre ambas partes y la persona se identifica con la empresa. Teorías como la de Gunh Ho, planteada por Ken Blanchard y Sheldon Bowles (1995), tratan de incentivar la comunicación entre funcionarios de la misma área de trabajo y además estimular la retroalimentación positiva, al rescatar las actitudes efectivas del ser humano. Al comunicar de manera efectiva cuáles son las expectativas que se generan de un puesto de trabajo, se reduce el margen de error en cuanto al desarrollo de funciones y el buen desempeño se premia con incentivos, lo que genera motivación para continuar haciendo bien el trabajo.

Los sistemas anti-estrés, son otro tipo de motivadores que buscan la estabilidad emocional en las personas. Casos como el de TechnoCentre en

Francia (Lauer, 2007), en donde la presión es tanta, que provoca la errónea decisión de las personas de acabar con sus vidas. Esto obliga a las empresas a pensar en métodos alternos para el manejo del estrés.

En Google, por ejemplo, se cuenta con centros de entretenimiento, entre ellos, salas de relajación, de lectura, juegos de billar o baños sauna, entre otros. El objetivo de los mismos es ofrecer una gran variedad de medios de esparcimiento y recreación, para que cuando las personas se sientan abrumadas con la presión del trabajo, recurran a estos centros y una vez despejada la mente vuelvan a sus funciones regulares. Este método busca optimizar el tiempo y al tener a mano todas estas facilidades, las personas en poco tiempo recobran su concentración gracias al esparcimiento. Claro está que se trabaja bajo el supuesto de que se cuenta con personal responsable y con una alta madurez, que no va a descuidar sus responsabilidades por un rato de diversión.

El sistema de equipos de trabajo auto-dirigidos, también es otro nuevo método que se utiliza para mejorar el ambiente laboral, aumentar la productividad y mejorar la eficiencia. Para ello, se estandariza el personal al reducir el estrés laboral, que genera la competencia por puestos de trabajo. En muchas organizaciones modernas, se trabaja con esquemas de desarrollo de carrera profesional y promoción interna de puestos de trabajo, para fomentar en los trabajadores fidelidad hacia la compañía. Sin embargo, este sistema en ocasiones provoca roces, conflictos y diferencias, porque algunas personas desean tanto



aspirar al puesto en forma inmediata, que recurren a la competencia desleal, falta de ética y esto puede crear un ambiente hostil.

Con el sistema de equipos de trabajo auto-dirigidos el diseño de trabajo que se sigue es de colaboración conjunta, ya que todos los miembros participan de la toma de decisiones (aunque la decisión final la toma el líder de grupo). Con esto también se estimula la creatividad, ya que al haber diversidad de opiniones, se amplía el criterio en la solución de las múltiples tareas, se reducen los conflictos interpersonales y se alcanzan las metas y objetivos. El empowerment es muy utilizado en los equipos de trabajo auto-dirigidos y se piensa al momento de la toma de decisión, la responsabilidad es compartida por el grupo y no por la persona en forma individual, de igual manera, los objetivos logrados son en pro del equipo y no del individuo.

Las variaciones en los esquemas tradicionales de trabajo son una nueva tendencia, que ayuda a aminorar la carga laboral, pero para ello es necesario analizar factores económicos, geográficos, o culturales, que puedan afectar el patrón de cultura organizacional existente. Por ejemplo, se habla en Costa Rica y en términos legales de acuerdo al Código de Trabajo (artículo ciento treinta y seis), del tiempo efectivo de trabajo, el cual está establecido para una jornada ordinaria en ocho horas, dentro de las cuales se supone que el trabajador debería cumplir con las funciones asignadas. Si no lo hace dentro la jornada ordinaria, lo podría hacer dentro de la jornada extraordinaria, lo cual es algo habitual o normal.

En Japón por el contrario, se considera un mal empleado a aquel que dentro de su jornada normal de trabajo no cumpla con sus funciones y que para hacerlo deba recurrir al tiempo extraordinario. En Italia al igual que en muchos países de Europa, la jornada no cumple un papel trascendental, las personas gozan de un periodo de descanso de hasta cuatro horas y posterior a ello se retoman las funciones. Dentro de este ambiente laboral, la jornada como tal pasa a un segundo plano, porque lo que se busca es el logro de objetivos y no mantener a las personas encerradas dentro de una estructura. Al contrastar estos panoramas, se puede concluir que las políticas en recursos humanos y manejo del personal, varían en gran escala y dependen del entorno geográfico, cultural y político.

Todos los modelos citados anteriormente, son algunas de las formas en que se busca motivar a las personas, y desarrollarle profesionalmente, de modo que se cuenta con personal calificado y eficiente que contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

Sin embargo, a pesar de las diferencias culturales, geográficas, políticas, que se puedan analizar, en el ámbito empresarial existe un común denominador que se busca tanto en Japón, como en América, o en Europa y es que todas las organizaciones más allá de sus objetivos, buscan llegar a un mismo punto; anhelan obtener aquello a lo que todos le llaman **éxito**.

El éxito es un término algo intangible, pero que está implícito en todas las visiones organizacionales. Las empresas buscan ser líderes en su área, ser el mejor, ser el número uno del mercado. El éxito también va a estar condicionado por el entorno socio-económico y el éxito, aunque su concepto sea un poco abstracto, se puede materializar en el logro de objetivos que pueden ser: aumentar el volumen de ventas, expansión, crecimiento, o simplemente mantener en el punto de equilibrio en tiempos de crisis. Pero, ¿cómo se llega al éxito? ¿Cuál es el secreto?

Para llegar a esa meta, es necesario trazar una ruta definida. Se dice que quien no sabe hacia dónde va, no llega muy lejos. El camino al éxito está marcado por muchas variables, entre ellas las que planteó Taylor: directrices de planeación, organización, dirección y control, que son pilares fundamentales dentro de la estructura de cualquier jerarquía. No obstante, el elemento que hace que todos los demás se combinen y que se obtengan resultados satisfactorios, es el liderazgo.

### **Liderazgo como factor de motivación**

El éxito organizacional es un trabajo conjunto. Los directivos por sí mismos no pueden realizar todo el trabajo y los colaboradores necesitan lineamientos para desempeñar bien su trabajo. En esta parte, el líder tiene la responsabilidad de interactuar con ambas partes (obrero y patronal). En forma general, se tiende a confundir al líder con el directivo. El líder, además de dirigir a las personas, tiene

una gran capacidad de influenciarles y el respeto de las personas hacia él, no está enfocado en su puesto, sino en su carisma.

El líder se encarga de velar por los intereses de la fuerza obrera, sin dejar de lado la lealtad hacia sus superiores. El líder generalmente, está en la parte alta de la administración y desde ahí se torna un poco difícil el manejo del personal. El líder efectivo de acuerdo a John Maxwell (2005), es aquel que actúa desde los bandos medios de la organización, es decir, no está en la parte de dirección, control y toma de decisiones, ni tampoco está donde los directivos difícilmente escucharían sus sugerencias. El líder tiene la habilidad innata de interesarse por los demás y también el de sentir empatía, esto facilita su función de intermediador y ayuda en la resolución de conflictos.

Existen varios tipos de liderazgo definidos y se ha escrito mucha teoría al respecto, pero aún no existe una “receta” para determinar cuál es el tipo de liderazgo más asertivo. Se cree que el más adecuado es el liderazgo de tipo situacional, que busca evaluar las condiciones vigentes y de acuerdo a ello actúa. Un líder no siempre puede ser autocrático, ni tampoco puede ser siempre tolerante.

Hay momentos donde se requiere ser absoluto y otros donde se requiere ser humano. Un líder efectivo tiene la capacidad de planear, dirigir, organizar y controlar a toda una colectividad de personas. Los líderes innatos son los que mayor influencia tienen en las personas, porque lo hacen sin pensarlo, sin ni

siquiera planearlo, simple y sencillamente van hacia una meta y la alcanzan a través de la constancia, perseverancia e integridad de carácter que provoca que las demás personas emulen su conducta, ya que encuentran en ello algo digno de imitar y lo hacen.

Hoy los inversionistas desean aumentar sus utilidades y para ello tienen una estructura que cuenta con un asesor legal, un economista, un contador, un mercadólogo eficiente y personal administrativo. Sin embargo, rara vez evalúan en quién delegan este tipo de funciones. Si se prestara la debida atención, para incrementar las utilidades se debería buscar talentos en las personas que tienen a su cargo, para así encontrar líderes carismáticos que les colaboren a desarrollar la visión por la que fue fundada su organización.

Muchas de las conductas en el hombre son provocadas, es decir, se reacciona de diferentes formas ante un mismo fenómeno. Por esto algunos psicoanalistas justifican las conductas del hombre en la sociedad como reacciones a patrones adquiridos. Los niños agredidos tienden a ser agresores, porque eso es lo que aprenden. En contraposición, los niños que son amados suelen amar. De igual forma, tanto los adultos, adolescentes, niños o personas de la tercera edad, son seres humanos que reaccionan a los estímulos que nos brindan; rara vez en un ambiente hostil las personas serán amables, o en un ambiente de armonía las personas serán groseras.

La tarea de crear un ambiente de trabajo agradable y confortable es responsabilidad de los jefes de la institución, pero quienes pueden desarrollar esa cultura son los líderes. Los líderes generalmente interactúan con el personal, los directivos no. El trabajo de liderar implica un compromiso del líder por formar en los trabajadores un grado de compromiso, y ellos lo pueden hacer. Los líderes son ejes estratégicos en la estructura administrativa de las organizaciones. El problema radica en que los directivos colocan profesionales con excelentes hojas de vidas, pero que carecen de al menos ciertos rasgos de liderazgo. Por ende, existe una gran polémica en cuanto a si el líder nace o se hace.

Los líderes que han marcado la historia son aquellos que no buscan un puesto o reconocimiento, sino aquellos que han luchado por ideales. Jesucristo dentro de la cultura judía, no fue más que el hijo de un carpintero; no era parte del Sanedrín y para algunos sólo fue un profeta, pero su liderazgo marcó tanto la historia que modificó los tiempos. Ghandi no fue siempre un revolucionador pacífico, de hecho su actitud de protesta fue una reacción ante las injusticias que se vivían en la India. La madre Teresa de Calcuta (Agnes Gonxha Bojaxhiu), incluso renunció al rango que tenía y nunca se consideró líder; sólo hizo su trabajo, pero su vida hizo que muchas más se unieran a su visión. Estos iconos del liderazgo siempre son alusivos al tema y se les tiene como un estandarte, pero son más que eso, son el ejemplo de cómo una persona puede modificar la conducta de otros a su alrededor.

También se tiene como líderes a personas que sin pensarlo lo fueron. Sin embargo, existen otros líderes cuya visión legó al mundo una herencia de carácter que hace que también se les considere como pioneros en su campo. Casos como Juan Sebastian Bach, quien siendo huérfano, agredido por su hermano mayor, y posteriormente sordo, llegó a ser el mejor compositor de los tiempos. Juana de Arco llegó a ser la primera general femenina de Francia, con tan sólo diecisiete años. Clara Barthon fue la primera enfermera del ejército de los Estados Unidos. Walter Reeve realizó muchos intentos fallidos antes de lograr determinar la causa de la fiebre amarilla. Todas y cada una de estas personas no tenían ninguna diferencia con cualquier persona común; simplemente fueron personas con una gran visión de lo que querían y lucharon por lograrlo hasta conseguirlo y esa fuerza que tenían, fue contagiada a todos aquellos que estaban cerca.

Hoy no se lucha por la territorialidad, ni tampoco con enfermedades desconocidas. La ciencia y la tecnología le permiten al ser humano viajar hasta la luna, aunque con ese mismo conocimiento no se pueda encontrar la cura para el Virus de Inmunodeficiencia Adquirida. Hoy, la mayor lucha no es por adquirir conocimiento, sino por controlar la mente del hombre.

En las empresas se busca modificar las conductas de las personas a través de regulaciones, pero esto no hace que las personas cambien de comportamiento, sino que lo adaptan, cuando el líder sanciona la impuntualidad; evita que las personas lleguen tarde, pero no necesariamente hace que lleguen temprano, sino a tiempo, entregando el mínimo de esfuerzo.

Sólo los líderes efectivos logran unir todos los puntos de modo que hacen del ambiente de trabajo un lugar confortable, donde son satisfechas las necesidades del personal, de acuerdo a su perfil particular y de donde una persona no querrá alejarse. Por medio de esto, el líder audaz podrá sacar mucho más provecho del personal, de lo que se logra negociar en un acuerdo sindical.

Aunque McGregor sostenía que no hay relación directa entre motivación y productividad (McGregor 1994), de hecho sí la hay, porque si no fuese así, no existirían tantas teorías acerca del tema. Sí existe una relación directa y el resultado es calidad. La calidad humana que superior le da a su subalterno repercute en buen trato hacia los clientes. El gerente que comunica oportunamente las decisiones a sus trabajadores, les hace parte del grupo. El encargado de departamento que conoce las necesidades de su personal a cargo sabrá como motivarlo. La tarea más difícil es encontrar a ese jefe de departamento o jefe de personal, a ese administrador que tenga empatía, carácter y pasión, por alcanzar las metas y retransmitir ese entusiasmo a los demás.

El éxito de las organizaciones no radica en una certificación ISO, en una bandera ecológica, o incluso en un reconocimiento externo; el éxito radica en la calidad que se percibe en la mano de obra, en el personal, en el trato hacia clientes, en el ambiente interno de trabajo; en el trato con los proveedores y la comunidad. El éxito es un trabajo conjunto de compartir metas y sueños y de trabajar juntos para lograrlo. El vínculo es EL LIDERAZGO.



## BIBLIOGRAFIA

1. Chiavenato, I. (2005) *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Thomson.
2. Blanchard, K & Sheldon, B. (1995). *¡A la carga! Gung ho!: Cómo aprovechar al máximo el potencial de las personas en su empresa*. Bogotá: Editorial Norma
3. Hagemann, G (2002). *Motivación: Manual de implementación*. México: Editorial Limusa, S.A.
4. Lauer, S. (2007). *Renault intenta atajar una ola de suicidios*. Recuperado el 10 de octubre de 2008. [http://www.elpais.com/articulo/economia/Renault/intenta/atajar/ola/suicidios/elpepueco/20070304elpepieco\\_9/Tes](http://www.elpais.com/articulo/economia/Renault/intenta/atajar/ola/suicidios/elpepueco/20070304elpepieco_9/Tes)
5. Lussier R. Achua C. (2002) *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de Habilidades (2da Ed.)* México: Editorial Thomson Learning.
6. Maxwell, J. (2005). *Líder de 360°* USA: Editorial Grupo Nelson.
7. McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones (Traducción de The Human Side of Enterprice)*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A.
8. Ramírez, C. (2002) *Fundamentos de Administración (2da ed.)* Colombia. Editorial Santa Fe
9. Salazar, R & González, R. (2006). *Reportaje un año después de la tragedia*. Recuperado el 10 de octubre de 2008 en <http://www.teletica.com/noticia-detalle.php?id=2614&idp=1>
10. The Walt Disney Company and Affiliated Companies. *Company History* Recuperado el 10 de octubre 2008, en [http://corporate.disney.go.com/corporate/complete\\_history.html](http://corporate.disney.go.com/corporate/complete_history.html)