

LIDERAZGO MOTIVACIONAL. CIMIENTO FUNDAMENTAL DEL ÉXITO EMPRESARIAL

CAROLL LISBETH ORDUZ BADILLO



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA 46A
BOGOTÁ, 2013

LIDERAZGO MOTIVACIONAL. CIMIENTO FUNDAMENTAL DEL ÉXITO
EMPRESARIAL

CAROLL LISBETH ORDUZ BADILLO

Asesor

FANETH SERRANO LEDESMA



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA 46A
BOGOTÁ, 2013

LIDERAZGO MOTIVACIONAL CIMIENTO FUNDAMENTAL DEL ÉXITO EMPRESARIAL

*“Un líder es mejor cuando la gente apenas sabe que existe.
De un buen líder, que habla poco,
cuando su trabajo está hecho, su objetivo cumplido,
la gente dirá: esto lo hicimos nosotros”
Lao-Tsé*

La velocidad vertiginosa con la que se dan las transformaciones en el mundo contemporáneo, en función; entre otros elementos, del desarrollo de la tecnología y de las comunicaciones, ha posibilitado un proceso de integración económica, social y cultural a escala mundial, de magnitudes jamás experimentadas (globalización). El ámbito empresarial, no ha sido ajeno a este proceso, por el contrario, se ha convertido en un actor protagónico en la evolución de los diferentes momentos del mismo.

Las nuevas dinámicas, se desarrollan en un contexto de mercados altamente competitivos, con niveles de eficiencia que representan un desafío monumental para las organizaciones que pretendan permanecer vigentes y a la vanguardia en sus actividades. Lo anterior, provoca de manera inevitable, la necesidad de canalizar esfuerzos significativos desde la alta gerencia, en el diseño e implementación de estrategias innovadoras, que redunden en el mejoramiento de los niveles de productividad y el cumplimiento de las metas trazadas.

Dicho proceso, ha modificado la manera como las organizaciones de toda naturaleza, incluidas, por supuesto, las de servicios, se relacionan con su entorno, satisfacen sus necesidades, adquieren sus insumos, ofrecen sus productos, venden sus servicios y en general, se enfrentan al mercado y a su competencia, en busca de obtener el mejor rendimiento posible.

Es por eso, que conceptos como los de liderazgo motivacional han venido ganando espacios importantes, en el ámbito académico y empresarial del área que nos convoca. Por lo tanto, elementos como los anteriores se perfilan como una alternativa interesante que entiende que la estimulación o el reconocimiento de elementos psicológicos de bienestar y de realización personal en los integrantes de un equipo de trabajo, pueden mejorar el desempeño individual de los mismos, y por ende, el de la organización en su conjunto.

Del mismo modo, se demuestra la pertinencia en la implementación de políticas organizacionales basadas en la consolidación de un desarrollo humano integral. Así es, que bajo la conducción de un líder, que esté en capacidad de encaminar las destrezas de sus colaboradores al cumplimiento de un propósito común, bajo ambientes de reciprocidad, respeto y admiración mutua.

Por consiguiente, el gerente debe tener presente que los procesos no sólo se aplican a la máquina y a la obtención de resultados, se aplican también, a la conversión de cada uno de sus empleados, con el fin de generar conocimientos que apunten al sostenimiento de la empresa y su incursión en el mundo globalizado (valor agregado), siempre partiendo de la premisa que el gerente de hoy debe ser un “líder integral”.

Como lo explica Valda (citado en Anzorena 2011), haciendo referencia a la integración del management con el liderazgo dice que:

“solo cuando quien conduce reconoce que las organizaciones son comunidades de individuos y no conjuntos de recursos, cuando percibe la importancia de movilizar el talento y el conocimiento colectivo para el logro de los objetivos propuestos, cuando entiende que los seres humanos no pueden ser “administrados”, cuando advierte que el único camino para que las personas agreguen valor a la tarea que desempeñan es que sean valoradas y reconocidas como tales toma conciencia de la importancia de ejercer los roles de administrador y líder en forma conjunta” (p. 2)

Sin embargo, en la actualidad, no todas las empresas tienen establecidos métodos de liderazgo dirigidos a la cultivo del talento humano; por el contrario, aplican paradigmas tradicionales poco efectivos, que no responden a las necesidades particulares que impone las épocas actuales. Estos modelos por el contrario, están enfocados al cumplimiento de metas y objetivos rígidos, que no involucran de manera activa a los integrantes del grupo, y por lo tanto, los niveles de compromiso y de resultados son deficientes.

Muchas empresas de manera desafortunada, desde la perspectiva del autor, se dedican de manera exclusiva a la “compra de horas de trabajo”, que se ven reflejadas en el cumplimiento de procesos. Sin embargo, no tienen presente los factores que influyen en el desarrollo óptimo de la función empresarial, desde la perspectiva del cliente interno (empleado), como lo son, la lealtad, la disposición, el ánimo, entusiasmo y un factor de significativa relevancia como lo es, el sentido de pertenencia con la institución de la que hace parte.

Postulaciones como la anterior, son adjudicadas a gerentes y dueños de empresas que no examinan los factores que intervienen en la manifestación del síntoma motivacional, donde el juego de dominio, de poder y de control, que influye de manera directa en los empleados. Quienes en muchas ocasiones, se sienten como un recurso físico más y no como una persona con la capacidad de aportar ideas, en medio de un ambiente participativo y respetuoso que podrían resultar en la optimización la actividad que desarrollan dentro de la organización.

Es importante del mismo modo, que un buen líder este en la capacidad de entender, la relevancia en el desempeño de los procesos laborales del ambiente en los que se desarrollan las actividades cotidianas de los empleados de una organización. Es por eso, que factores como el ambiente y clima laboral deben ser considerados para realizar un análisis sistémico en el desempeño de la organización.

En la mayoría de los casos, por no decir que en todos, los empresarios tienen una errada concepción de la importante tarea que deben desarrollar, como lo es, la responsabilidad que conlleva ejercer el liderazgo de un grupo o equipo de trabajo dentro de una organización. Ellos (empresarios), en su afán de desempeñar un rol sobresaliente y opacar al resto de sus compañeros, con frecuencia, subestiman los aportes que puedan tener sus colaboradores, están obsesionados por imponer de manera dictatorial e inmodificable, los modelos, que desde su percepción son los más adecuados para desarrollar las acciones.

Los trabajadores, por lo general tienden a resistirse a posiciones como las anteriores, que propician, de manera desafortunada, un ambiente laboral hostil para el óptimo desarrollo humano de los integrantes de la organización. En este sentido, es importante destacar que un líder motivador anima a que su equipo de trabajo observe sus fallas en un modelo de estilo explicativo-constructivo que maximice la productividad del mismo.

Es por eso, que conceptos como el de liderazgo y el de motivación juegan un papel fundamental en la construcción del talento humano, estos factores son de gran importancia ya que mejoran las condiciones que conllevan al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Dicho de otro modo, son piezas irremplazables e indispensables en el funcionamiento de la organización. Por tal motivo, se hace fundamental, que estén establecidos estos conceptos desde los lineamientos estratégicos de la organización.

Siguiendo este orden de ideas, el presente trabajo tiene como objetivo visibilizar la importancia del liderazgo motivacional dentro del funcionamiento de una organización empresarial, que tenga como propósito su consolidación en el mercado con altos grados de calidad, competitividad y eficiencia. Así pues, se evidencia con claridad, que debe estar orientado bajo el reconocimiento del talento humano como eje medular en el éxito y consecución del propósito anteriormente expuesto, y bajo el direccionamiento de un líder que este en capacidad de

canalizar el potencial colectivo del grupo de trabajo en un objetivo común, resaltando las destrezas individuales de sus colaboradores.

Para alcanzar con el mayor éxito posible la ambiciosa empresa anteriormente expuesta, se demostrará en primer lugar, la relación que existe entre liderazgo y motivación dentro del proceso empresarial. Renglón seguido, se establecerá la importancia del liderazgo en la consecución de los objetivos de la organización; y por último, se plantearán estrategias que incentiven el liderazgo motivacional dentro del ámbito empresarial.

Los objetivos descritos anteriormente, analizados desde la perspectiva del liderazgo motivacional, permiten tener una mejor visión sobre el funcionamiento de las organizaciones empresariales y el capital humano que las integran. De este modo se contribuye a que la alta gerencia logre analizar, mejorar y adaptar las empresas, a los desafíos que imponen las dinámicas de los mercados contemporáneos.

CAPÍTULO I

LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN: UN BINOMIO FUNDAMENTAL EN EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

Para establecer la relación existente entre liderazgo empresarial y motivación, en primer lugar, es indispensable tener claro los dos conceptos. Según el diccionario de la lengua española, liderazgo es: una “situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”. Mientras que motivación según la misma fuente consultada es: un “ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia.”

Para efectos del presente trabajo la definición de liderazgo por parte del diccionario de la lengua española, no satisface las particulares necesidades con relación al tema tratado en este documento. Por lo tanto, se intentará con base en algunos postulados de relevancia, definir este concepto, que en el presente trabajo goza de una importancia diametral.

A lo largo de las últimas décadas, se han venido desarrollando teorías de gran importancia que sustentan diferentes concepciones de liderazgo, por ejemplo Robbins y De Cenzo, (1996) argumentan, que los líderes son aquellos que son capaces de influir en otros y tienen autoridad administrativa; Por otro lado, Newstrom, (2003) argumenta que el liderazgo es el proceso de influir en otros y

apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. En la misma línea, Maxwell y Dornan (1998), aseguran que las personas añaden valor e influyen positivamente sobre otras.

Las tres referencias citadas hasta este momento, atribuyen al liderazgo una característica común, y es la capacidad que tiene el líder, de influir en su equipo de trabajo para persuadirlos de hacer lo que él desea, como si fuera una idea autónoma e independiente de sus colaboradores. Sin embargo, y aunque es muy popular en la literatura especializada sobre el tema, encontrar implícito en la definición de liderazgo esta perversa sumisión, se considera que este tipo de conceptualización no otorgaría al desarrollo de la organización empresarial, los resultados deseados.

Desde esta perspectiva asegura Anzorena (2006), lo siguiente:

“no debe resultar extraño que en las encuestas de “clima organizacional” surja frecuentemente que un gran porcentaje de personas que sienten que no crecen profesionalmente, que sólo aportan entre un veinte y un treinta por ciento de su capacidad productiva y que no tienen posibilidades de desarrollar su potencialidad sea porque sigue fundada en el prototipo de la influencia, donde se lleva implícita la creencia que liderar es “hacer que el otro haga lo que yo quiero””, (p. 2)

Es así como se evidencia, que es allí donde está el fracaso de los modelos tradicionales basados en mando – control y donde estos conceptos nuevos pretenden cambiar la orden por la influencia.

Por lo tanto, es fundamental, que el liderazgo que se implemente en las diferentes organizaciones no debe ser basado en concepciones arcaicas e intransigentes ni disfrazadas, que observe al grupo de trabajo como una reunión de entes que no están en capacidad de pensar de manera libre y autónoma. Por el contrario, el líder con su experiencia y sensibilidad debe aportar elementos que ayuden a consolidar el crecimiento de la organización comercial a la que pertenece.

Así, Anzorena (2006) continúa más adelante haciendo referencia a la definición de liderazgo

“A mi entender, este tema no tiene solución hasta que no cambiemos nuestra noción del liderazgo. Es por esto que propongo pensar el liderazgo desde un “*paradigma del desarrollo*” personal y organizacional, entendiendo al liderazgo como un estilo de conducción que se compromete con el desarrollo de su gente.”

Dejando claro el significado de lo que se entenderá de ahora en adelante en estas líneas por liderazgo., debemos trasladar nuestra atención, en lograr la misma claridad conceptual, pero buscando la definición de motivación.

La palabra motivación deriva su origen del Latín motus, que significa movido, o de motivo, que expresa movimiento. Es decir, que la motivación es la voluntad de hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización; todo esto, por la capacidad del esfuerzo para satisfacer algunas necesidades.

La motivación del talento humano en las organizaciones del siglo XXI, es materia fundamental para el desarrollo y la subsistencia de la misma, por tal motivo, ésta debe apuntar al mejoramiento de las condiciones de los integrantes del grupo de trabajo sin excepción (Estimular, inspirar, dar ánimo), solo esto conducirá al resultado esperado, el éxito de las empresas.

La motivación adecuada puede mover a las personas a realizar importantes labores; esta incitación tiene muchas vías y formas, y una de ellas, sin duda, es la palabra, la forma como el líder expresa lo que desea. Por lo tanto, si los códigos de comunicación utilizados por el líder son los apropiados, que responden a unas particularidades espacio-temporales, la posibilidad de obtener éxito en la recepción de su intención aumenta.

Situaciones como incentivar al personal para que produzcan más, de forma organizada, eficiente y eficaz, con calidad e innovación, es tarea diaria de los administradores. Es por eso, que las estrategias de estímulos juegan un papel primordial, pues no solo debe esforzarse por establecer pautas para lograr los propósitos empresariales sino que también, debe velar por que su grupo de trabajo este satisfecho.

Es decir que el líder, debe estar en la búsqueda constante de la consolidación de un estado de ánimo positivo de los integrantes del grupo, generando en ellos cada día ese sentido de pertenencia, que marcará la

diferencia en la carrera permanente de las empresas por mantenerse y ganar participación en el mercado.

Posiciones como las anteriores, han despertado a través del tiempo la curiosidad en: psicólogos, sociólogos y destacados administradores, que generan la necesidad de crear teorías que establezcan las razones por las cuales las personas responden a ciertos estímulos y de qué manera.

Abraham Maslow (1943), describe que la gente se inspira cuando está más saludable y satisfecha; su teoría “La jerarquía de las necesidades”, se caracteriza porque estudia el comportamiento humano. El autor argumenta que a medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. Como lo demuestra la gráfica siguiente, conocida como la pirámide de Maslow.



Esta pirámide llama la atención porque está compuesta por necesidades fisiológicas básicas del ser humano como la alimentación, el sueño, el reposo y el abrigo; las necesidades de seguridad, de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto, las necesidades sociales, las necesidades de autoestima, y las necesidades de autorrealización. Siendo la última, en la que el individuo está en la absoluta capacidad de explotar su máximo potencial y alcanzar su máximo nivel de productividad.

De acuerdo con Maslow, la motivación de las personas está dictada en función de un desarrollo escalonado y progresivo, que tiene en la base, un estímulo animado por el deseo de satisfacer las necesidades más elementales de la condición humana. Luego de conseguir este propósito, las motivaciones van perdiendo modestia hasta llegar, en este caso a la cumbre, en el que somos movilizadas por satisfacer nuestro deseo de autorrealización, que se traduce a estar en el estado psicológico más apropiado para desarrollarnos en el ambiente de trabajo.

Por otro lado, el economista estadounidense Douglas McGregor (1994), en su obra *El lado humano de las organizaciones* describe dos formas de pensamiento de los directivos, a los cuales denominó teoría X, donde la motivación se consigue con base en controles y castigos (p. 41), y la teoría Y, que sobrevalora el esfuerzo y el compromiso como elementos motivadores (p. 47). Sus planteamientos, aunque son pragmáticos, tienen aun hoy bastante aplicación, a

pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teorías y modas gerenciales.

El gran psicólogo Frederick Herzberg (1975), propone una hipótesis de motivación en el trabajo, enfatizándose en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. Aquí, la motivación de las personas depende de dos factores: higiénicos, basado en las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja y motivacionales que tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí.

Por último, William Ouchi (1982), propone una nueva alternativa denominada la teoría Z. En la que postula que todos los individuos deben separar su vida privada de su vida laboral; Ouchi considera, firmemente, que un empleo es más que una parte estructural de la vida de las personas, debido a que es gracias al empleo el que les permite vivir, comer, vestir, y por lo tanto, desarrollarse de forma integral en la sociedad (p. 86). Lo que generaría, una relación de dependencia cerrada.

Teniendo en cuenta los planteamientos teóricos revisados, podríamos afirmar, que existen tantos incentivos que pueden intervenir en la motivación de los individuos, al momento de realizar sus actividades, como individuos mismos en el mundo. Sin embargo, y a pesar de las diferentes lecturas que del mismo tema hemos estudiado, lo que si queda claro, es que existen personas con las

capacidades para despertar en sus grupos de trabajo, ese sentido de pertenencia que fácilmente los puede llevar a darlo todo por lograr un objetivo.

Es decir, que no solo existe una relación entre liderazgo y motivación, sino que en el contexto de las organizaciones empresariales, mantienen una sensible dependencia de doble vía. Es improbable, por lo tanto, que un gerente tenga éxito en la sociedad contemporánea, sino reposan en su personalidad, los rasgos de un líder motivacional.

Roebuck (2000), nos ayudará a entender la tesis expuesta en el párrafo anterior con mayor facilidad cuando nos dice, que un **líder** debe potenciar la **motivación** en los miembros de su equipo, para esto requiere conocerlos bien, de tal forma que pueda identificar claramente que estimula a esas personas y expone algunos elementos de motivación a considerar de acuerdo a la necesidad de un equipo de trabajo (p. 57).

Algunos de los elementos a los que se refiere Roebuck son: el dinero (recompensa económica), la felicitación pública (una carta de agradecimiento y una mención en la siguiente reunión del equipo). Igualmente, menciona el estatus (un ascenso), el reto (ofrecer retos o más autonomía en la delegación de tareas puede resultar eficaz), la libertad (oportunidad de hacer el trabajo cómo quiera y cuándo quiera siempre y cuando cumpla con los principios, objetivos y visión empresarial) (p. 61).

Lo es también: el apoyo a sus compañeros de trabajo en los momentos críticos, posee una comunicación abierta y efectiva, manifiesta interés sobre las necesidades de los subordinados y motiva a sus subalternos. Estos son algunos de los elementos que debe tener siempre presente un líder, en su intención de alcanzar niveles óptimos de productividad.

Es claro que una organización depende de muchos factores, pero el más importante, desde nuestra perspectiva, es el liderazgo motivacional dirigido desde la alta gerencia y en función de la consolidación de un ambiente de trabajo adecuado. En este mundo cambiante, el líder motivacional requiere tener intrínsecos valores como el de la justicia, el respeto, la independencia, la objetividad y el reconocimiento de quienes lo rodean.

Por lo anteriormente expuesto, se sustenta la importancia del liderazgo motivacional, en el manejo del capital humano dentro de los procesos organizacionales. Así, al generar condiciones favorables al grupo de trabajo, se obtiene como resultado, altos grados de compromiso y con ello, un gran sentido de pertenencia. Fundamental en el éxito de una organización empresarial.

CAPÍTULO II

EL LIDERAZGO MOTIVACIONAL, UNA ESTRATEGIA PARA LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Basados en lo anterior, podremos contestarnos el siguiente cuestionamiento ¿por qué es importante la motivación del talento humano? Concretamente se podría decir que su relevancia radica, en la posibilidad de maximizar el rendimiento del grupo de trabajo. Este objetivo, sería el resultado de un proceso de reconocimiento de las potencialidades de cada uno de los integrantes del grupo por parte del líder, en un ambiente que permita una construcción participativa de los procesos a ejecutar dentro de la organización.

Lo anterior, se debe manifestar como la inspiración primordial de un líder. A su vez, se debe aunar con un buen programa de motivación y estimulación, logrando así llegar a los propósitos por los cuales fue creada la organización.

Esta capacidad del líder, encuentra su fundamento en la identificación de las necesidades psicológicas, sociales y personales de ese factor primordial, el capital humano. Sin cual, no se podría hacer nada dentro de la organización.

Para poder desarrollar con éxito este concepto, se debe transmitir de manera clara al grupo de trabajo unos elementos fundamentales, como: una visión, definición de cultura, reestructuración de fortalezas, valores, recursos

encaminados en la comprensión, respeto, responsabilidades, influencia positiva, moral, entre otras. En la actualidad la estimulación es el ingrediente clave de toda relación personal y profesional.

La motivación o estímulos van de la mano del concepto de liderazgo, este es como la vitamina esencial en nuestras vidas, es por eso que en una organización forja sus cimientos en las capacidades de inspirar, estimular y dar ánimo al grupo de trabajo.

Las habilidades gerenciales o directivas de un líder, encuentran su dimensión más profunda en la energía, el corazón y el espíritu, su triunfo va de la mano con esto. Así, logran que su grupo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos; tomando la iniciativa, gestionando, convocando, promoviendo, estimulando y evaluando al equipo.

Así, los verdaderos líderes tienen principios y valores estructurados que nunca negociarán, pues, para ellos, la ética, la integridad y el respeto son la base de su formación y de su éxito, consiguiendo con esto la acción de su grupo, alcanzando comportamientos que se pueden aprender, observar y evaluar.

Así como la motivación, el liderazgo tiene teorías que se pueden poner en práctica en las empresas, por ejemplo, la investigación desarrollada por Max Weber. La teoría del autor alemán, propuso un modelo absolutamente formal y rígido, en la que la autoridad está determinada por los puestos y no por las

personas, y en donde todas las relaciones que se fijan entre las personas son formales, olvidándose del individuo y de sus comportamientos.

Este modelo fundamenta su prototipo de liderazgo, en un concepto de autoridad, la cual es visto como una herramienta para imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras, y donde el poder está restringido a un grupo pequeño de personas.

Como consecuencia de su hipótesis surge por primera vez, conceptos como: el liderazgo autocrático, en donde el líder asume toda la responsabilidad y la toma de decisiones; el liderazgo participativo, que no delega todas las responsabilidades y antes de tomar decisiones consulta las opiniones de sus subalternos, analizando y haciéndolos parte del proceso; y el liderazgo liberal, en el cual se delega la responsabilidades y toma de decisiones.

Así mismo, Rensis Likert (1961), baso su teoría en cuatro ramas orientadas al trabajo y a las personas, en donde explica que el líder puede ser autoritario y explotador, destacándose porque confía muy poco en los subordinados, motiva mediante el temor y el castigo; mientras tanto, el autoritario paternal se caracteriza porque es condescendiente con sus subordinados y motiva con recompensas.

Por otra parte, existe el líder consultivo, que es aquel líder que le hace honor a la última palabra. Es decir, que es el tipo de líder que goza de la confianza

de los subordinados y toma decisiones en forma ascendente. Igualmente, se encuentra el líder participativo y democrático, que es el más fuerte actualmente en las organizaciones, y es aquel, que recompensa económicamente a sus empleados de acuerdo con la participación y la integración del grupo en la consecución de objetivos prefijados.

House (1977), en su teoría sobre liderazgo carismático afirma que, los líderes carismáticos pueden transmitir una visión o una meta de nivel superior (trascendente) que atrae el compromiso y energías de los seguidores, este es el caso de la madre Teresa de Calcuta, quien fue una inspiradora del mundo al alimentar el corazón de la gente.

Años después, se conoce la postulación realizada por House y Mitchell (1979), en la cual, plantearon que la efectividad del liderazgo depende de dos hipótesis básicas; la primera, que describe la efectividad del liderazgo, en la que se determina el grado en el cual los subordinados creen que el comportamiento del líder es, o será una fuente de satisfacción inmediata o futura.

No obstante, la segunda proposición, radica en que el comportamiento del liderazgo afectará en forma positiva el rendimiento de los subordinados si proporciona amplia asesoría, apoyo, orientación y recompensas por el desempeño.

De acuerdo a lo anterior, se puede afirmar que la alta gerencia posee recursos o modelos de liderazgos que puede copiar, adaptar y mejorar de acuerdo a las necesidades que posea la organización. Todos coinciden en la habilidad para mover a la gente hacia logros mayores, buscando los motivos más altos para ellos, ayudando a todos los miembros a que se interesen, colaborando con el equipo y estimulando en un mayor porcentaje sus capacidades.

Hoy día, la experiencia corporativa de las empresas con más éxito del mundo, nos lleva a la siguiente conclusión: Los métodos más aplicados para el logro de los objetivos, son el liderazgo empresarial participativo y carismático, que cuenta día a día con más seguidores. Asimismo, éste procedimiento, se destaca por perseguir un fin positivo. Se ocupa del equipo de trabajo en particular, en el cual, el líder no solo manda y ordena, sino que también ayuda, asiste y escucha al equipo. Les da el lugar que merecen en sus compañías y reconoce las labores desempeñadas en la misma.

Queda comprobado que un liderazgo autoritario está condenado al rechazo, fracaso y tiende a desaparecer en el futuro de las organizaciones, debido a que no representa un método adecuado para aumentar la rentabilidad de las organizaciones contemporáneas.

Las teorías expuestas anteriormente, sin lugar a duda nos conducen a la siguiente pregunta ¿Por qué es importante tener claro qué tipo de liderazgo se debe aplicar para el logro de los objetivos? Es decir, hay que tener en cuenta el

estilo de liderazgo, el cual es de vital importancia porque establece la forma de actuar de las personas, donde una o varias de ellas conduce, mediante su influencia personal; las energías, potencialidades y actividades de un grupo. Con esto consiguen alcanzar una o varias metas, transformando y aportando tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.

La célebre frase “El mayor de los peligros para la mayoría de nosotros no es que nuestro **objetivo** sea demasiado alto y no lo alcancemos, sino que sea demasiado bajo y lo logremos” Michelangelo, aplicaría para contestarnos esta pregunta de una manera más profunda.

Recapitulando, se podría decir que el liderazgo motivacional, es la suma de una excelente estructuración, pues conduce a que el talento humano actúe de forma perfectamente engranada en la consecución de las metas y por ende en el éxito de la alta gerencia.

Para lograr con éxito sus planes, el líder puede emplear la estructura organizacional determinando los móviles que va a utilizar en el desarrollo empresarial. Esto le permitirá, transmitir a sus colaboradores, una manera adecuada de alcanzar los objetivos. Estableciendo parámetros de comunicación, líneas de autoridad, estímulos cuantitativos y reconocimientos que se le otorgarían.

Por esta razón, no cabe duda que el líder empresarial debe tener definido su enfoque, pues es allí donde radica el triunfo. Este líder, es como aquel capitán de barco que zarpa del puerto con su nave en busca de su destino, llevando a cargo marineros y pasajeros (empleados y clientes), eludiendo todo tipo de problemas impredecibles, internos y externos que se generen a lo largo de su trayectoria.

Este cuenta con unos conocimientos teóricos-prácticos, habilidades, destrezas e inteligencia emocional, que le permiten hallar la mejor forma de alcanzar su meta, utilizando de manera óptima sus recursos. Es allí, donde su brújula (capacidad de liderazgo) sale a relucir, su capacidad de comunicación, influencia, integridad, compromiso, esfuerzo y por supuesto motivación, juegan un papel indispensable en aquella meta que desea alcanzar.

No cabe duda que, para que el líder pueda ejecutar un buen desempeño requiere de ciertas cualidades, que le permitan, conducir de buena manera el talento humano en la consecución de las metas empresariales. Teniendo como punto de partida, la intención de consolidar un espíritu de equipo, donde se logre que los integrantes se sientan unidos por las metas comunes, en el marco de un sentido de pertenencia profunda por la organización a la que pertenecen.

El liderazgo se debe caracterizar, porque sus representantes armonizan los objetivos propuestos con la misión, visión, valores, principios de la empresa, buscando la mejor manera de comunicarlo al grupo, para que los conozcan y los

hagan parte vital de su cotidianidad. Para esto, debe hacer uso de conceptos y habilidades como el carisma, el conocimiento, la integridad, la decisión, el positivismo, el optimismo, el resultado, la delegación (trabajo y responsabilidades), el respeto, la persuasión, la convicción, el estímulo, los valores, entre otros.

Es así, como la buena comunicación como se expresó anteriormente, es trascendental, ya que si no se hace bien, no se podrá tener una buena relación e intercomunicación con los demás. Esto originará, una escases de claridad en la comunicación, elemento este último fundamental en el óptimo desempeño de una organización empresarial.

El talento humano siempre tendrá una motivación, razones para alcanzar esos objetivos, es por eso, que el líder debe estar observando sigilosamente todos los cambios que se presenten por poco transitados que parezcan. Para eso, el líder, debe esforzarse en el uso de aptitudes y actitudes que le permitan llegar con éxito al cumplimiento de su meta.

Cuando se trazan objetivos no debe existir impedimentos a la excelencia, aquí el esfuerzo, el compromiso personal y laboral trascienden, dejando parte de la vida en ese lugar sagrado llamado trabajo, que dignifica al hombre.

Cada vez que se motiva al talento humano, estamos influenciando no solo su vida laboral, sino sus vidas en todo aspecto, pues los estamos involucrando en los logros de objetivos definidos que cada vez se vuelven firmes y concretos.

Cabe recordar, que un líder motivacional debe estimular y permitir la participación de sus colaboradores en las decisiones de la organización, sin que ello afecte su confianza y seguridad. Cuando su equipo de trabajo tenga la posibilidad de influir en decisiones importantes, en vez de sentirse amenazado o debilitado, deberá exigirse así mismo más acción y determinación para lograr cumplir las metas trazadas, estimulando aún más este tipo de iniciativas

La investigación ha mostrado que los trabajadores que reciben entrenamiento en liderazgo motivacional aumentan significativamente sus puntajes en los indicadores previamente descritos (Romero García, 1993) (p. 28).

Ahora bien, partiendo de la mencionada premisa, se podría decir, que la motivación en el talento humano cambia el entorno social y lo potencia, pues este se abre y cierra de acuerdo al grado de estimulación o desestimulación que se experimenta. Es por eso, que las estrategias de liderazgo motivacional en las organizaciones se ve reflejado en el éxito o fracaso de dichas organizaciones.

Es por lo tanto el liderazgo motivacional, una herramienta fundamental dentro de las lógicas de funcionamiento de las organizaciones empresariales, en su esfuerzo por alcanzar los objetivos prefijados de la manera eficiente. Dicha situación permite, jalonar los procesos de cambio sin mayores traumatismos al interior de la organización y en las estructuras mentales de sus integrantes, que posibilitan mayor capacidad de adaptación a los desafíos que tengan que enfrentar.

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO MOTIVACIONAL DENTRO DEL AMBITO EMPRESARIAL

Teniendo claro, la relación que existe entre liderazgo y motivación, y el trascendental papel que tiene el liderazgo motivacional en la consecución de los objetivos fijados dentro del contexto empresarial. Es pertinente, que nos comprometamos ahora a estudiar algunas estrategias puntuales que desde el liderazgo motivacional como categoría, puedan implementarse dentro del ámbito empresarial buscando un mejor rendimiento y una mayor productividad.

Razones como estas, son las que hacen que el líder proponga estrategias innovadoras, dirigidas al aumento de la productividad, confianza, participación, creatividad, entrega, compromiso, sinergia, moral y un gran sentido de pertenencia con la empresa. Por otra parte, la experiencia de diversos líderes empresariales, ha demostrado, que la “influencia” como estrategia, puede ser una alternativa fructífera en el ámbito empresarial. Debido a que tiene la capacidad de intervenir exitosamente sobre los subordinados, compañeros y superiores. Incluso, hasta el punto de determinar sus conductas sin que las personas alienadas si quiera lo noten.

Al respecto Yukl (2008) llevó a cabo un estudio, que le permitió identificar estrategias que tenían mayor influencia, convirtiéndolas en las más efectivas al

momento de persuadir. Es en este momento que, la estrategia racional toma gran valor, debido a que a través del uso de argumentos lógicos y evidencias basadas en hechos se puede demostrar que la solicitud, que se hace o se presenta, es viable y lógica a la hora de ser asumida.

Por otro lado, argumentan que las estrategias inspiradoras, hacen que las personas logren despertar en el otro esa musa y entusiasmo para que participe en algún proyecto apelando a sus valores, ideales y aspiraciones. Igualmente, aumentando su confianza en el “puedo hacerlo”. Es decir, que intervienen en el aspecto emocional de los integrantes del grupo, apelando al uso de repertorios o discursos emotivos, que los comprometa con la causa.

Así mismo, propone las estrategias participativas que permiten que las personas soliciten la cooperación del otro, para la planificación de estrategias, actividades o participación de algún cambio. Mientras tanto, las estrategias halagadoras hacen que las personas utilicen formas especiales para caer bien al otro (simpatía, agrado) y así lograr que piensen favorablemente de él. En otras palabras, trata de congraciarse con el otro antes de plantearle la participación en el proyecto.

En este estudio, también figuran las estrategias de negociación y la afectiva. La primera, se basa en el intercambio de favores en contraprestación de algunos beneficios mutuos. La segunda, la estrategia afectiva, se caracteriza

porque la persona apela a los sentimientos de lealtad y amistad del el otro individuo, usando estas emociones para luego pedirle que haga algo.

Finalmente, las estrategias Normativa, Coercitiva y Confederativa se caracterizan por la búsqueda del control a través de fuentes externas de poder. Lo central no es la tarea sino la fuente de autoridad (normas, otros influyentes o presión) para lograr que otros hagan lo que se les exige.

El desarrollo profundo de este estudio llevo a la conclusión que las estrategias coercitivas, normativas y confederativas resultaron ser de menor efectividad para lograr el compromiso del otro ante una solicitud planteada. Mientras que las estrategias halagadora, negociadora y afectiva fueron consideradas como moderadamente efectivas para influenciar a los subordinados.

Romero García (1993), propuso un liderazgo motivacional, definido como la influencia que unas personas ejercen sobre otras basadas en características personales particulares (p. 30). Este liderazgo es motivacional porque está sustentado en motivaciones positivas y porque estimula en los seguidores el compromiso y responsabilidad con las metas propuestas.

Esta investigación mostro, de igual manera, que los trabajadores que reciben estrategias en liderazgo motivacional aumentan significativamente sus puntajes. Suben indicadores como toma de decisiones democráticas, integración grupal y orientación hacia metas y resultados.

Posteriormente, Romero García y Salom de Bustamante (1996), realizaron una investigación basada en la teoría de Yukl y Tracey. Los autores planteaban, nuevas estrategias (retadoras, controladoras y afiliativas) que funcionaron adecuadamente en su momento. Así mostraron patrones de correlaciones significativos con variables motivacionales teóricamente asociadas. Cabe resaltar que este estudio se relaciona con el logro, poder y afiliación.

En el ámbito del liderazgo emocional, como en la gran mayoría de las decisiones que se deben tomar por parte de las personas dedicadas a estudiar los comportamientos sociales, no existe nada absolutamente bueno, o, absolutamente malo. Es más, dichas generalidades traen como consecuencia más conflictos que soluciones.

Evidenciado así, en este caso particular, no existe la certeza del éxito, al implementar una u otra estrategia. Lo que es indispensable como líderes motivacionales, es estructurar las estrategias adecuadas. En ellas se basarán el respeto al capital humano y una visión sistémica de las organizaciones y los grupos de trabajo que las componen.

Sin embargo, es fundamental entender la importancia de implementar una estrategia de liderazgo motivacional, no importa si el rol que se desempeña es como líder, o como integrante del grupo de trabajo.

En esta línea, lo fundamental es reconocer que la manera más efectiva, por compleja que parezca, de aumentar la productividad de una organización empresarial, es mediante una estrategia que encauce sus esfuerzos al constante mejoramiento del capital humano. Este constante mejoramiento, debe garantizar a los empleados de la organización, un ambiente, en el que puedan explotar toda su creatividad y potencialidad.

CONCLUSIONES

El liderazgo motivacional se ha venido consolidando en una manera de entender y mejorar el proceso organizacional en todas sus dimensiones. Las actuales características del mercado, demandan personas que estén en capacidad de tomar decisiones en momentos difíciles y bajo presión, con un alto grado de autonomía y responsabilidad.

Los gerentes del mundo contemporáneo, tienen la responsabilidad de convertir a cada uno de los integrantes de su grupo de trabajo, en líderes que estén en capacidad de asumir los desafíos que puedan presentarse en la cotidianidad de sus vidas. Esto representa una clara tendencia al cambio, en las estructuras tradicionales de poder que durante mucho tiempo se mantuvieron estáticas al interior de las organizaciones.

Las dinámicas del mercado dejó atrás, aquellos oficios que se desarrollaban de manera mecánica y repetitiva, que convertían al colaborador de la organización, en un simple apéndice de la máquina, o del medio físico, que utilizaba para llevar a cabo la actividad designada, que por lo tanto, era totalmente estática. En el mercado actual, las organizaciones empresariales necesitan contar con colaboradores que se sientan parte fundamental de la misma.

Es por lo tanto el gerente, dentro de la estructura organizacional, la persona que tiene la responsabilidad, no solo de consolidar un grupo de trabajo que arroje resultados satisfactorios, sino que también, es el elemento responsable de construir, junto a sus colaboradores al interior de la empresa, un proyecto de vida común bajo las dinámicas particulares de la vida organizacional.

Este proyecto de vida organizacional, debe estar cimentado en la seguridad, la estabilidad, el respeto, el reconocimiento y la autorrealización integral del empleado en su condición de persona humana. El líder contemporáneo tiene la responsabilidad de hacer entender a su equipo de trabajo que cada individuo es fundamental en la ejecución de los diferentes procesos.

BIBLIOGRAFIA

- Anzorena, O. N.S. (2006). Liderazgo y coaching organizacional. Del Gerente/Capataz al Líder/Coach. *Dpo consulting*. Recuperado de: <http://blog.dpoconsulting.com/liderazgo-y-coaching-organizacional-del-gerentecapataz-al-lidercoach/>
- Herzberg, Frederick (1975). One More Time. How Do You Motivate Employees? "Una vez más, ¿Cómo motivar a los empleados? Nw York: Harvard Business Review Classic
- Likert, Rensis. (1969). *El factor humano en la empresa; su dirección y valoración*. Barcelona: Editorial Bilbao
- McGregor, Douglas. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Bogotá: McGraw Hill.
- Newstrom, John W. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México. 13° edición. McGraw Hill.
- Ouchi, William. (1981). *Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Bogotá: Editorial Norma
- Robbins y De Cenzo. (1996). *Fundamentos de Administración: Conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Roebuck, Chris. (2000). *Liderazgo Eficaz. Un manual práctico para pensar y trabajar con inteligencia*. Barcelona: Editorial Blume.

Romero García, O. (1985). *Motivando para el trabajo*. Mérida: Cuadernos Lagoven.

Siglo XXI

Romero García, O. (1993). *Liderazgo Motivacional*. Mérida: Ediciones ROGYA.

Salom de Bustamante, C. y D'Anello Koch, S. (1990). Motivaciones de logro, Poder y afiliación en adolescentes. *Memorias EVEMO 3*, 176-182.

Yulk, G. y Falbe, C. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75 (2), 132-140.

Yulk, G. y Tracey B, J. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77 (4), 525-535.

Yulk, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Editorial Pearson, Prentice Hall