

Importancia de la motivación en el liderazgo institucional

A. JUSTIFICACION.

La modificación de conducta para adquirir estilos adecuados en el trato personal. Interiorizando en los asistentes de la contingencialidad de la importancia de la motivación en el liderazgo institucional y la adecuación del directivo en función al equipo de trabajo disponible.

Detectando las posiciones diferentes y las actuaciones correspondientes ante las situaciones de conflicto y tensión. Dotando, paralelamente, de herramientas para determinar la cultura de la empresa y exponer técnicas de modificación o asentamiento.

Para ello, delimitamos las principales cuestiones que se van a abordar, hacemos una revisión de los estudios más recientes sobre motivación empresarial y directivas realizados en Latinoamérica y Panamá y señalamos cuáles han sido las hipótesis y planteamientos que han guiado nuestro trabajo.

En un mundo de cambios, libre comercio, de globalización sólo las personas, las empresas con visión y liderazgo pueden enfrentar los nuevos acontecimientos. Con la baja de los aranceles, competitividad en los servicios, calidad en los productos. Se necesita mucha visión empresarial para realizar los cambios y las alianzas comerciales.

B. EL IMPACTO DE NUESTRO ESTUDIO DENTRO DE LA SOCIEDAD.

Con el nuevo cambio en el orden mundial toda compañía necesita de herramientas como la motivación para poder competir y establecerse como empresa líder en el mercado, ya no va a competir sólo con las empresas nacionales, sino con las internacionales.

Por ahora las condiciones económicas son más radicales para la existencia de las empresas. Las gremiales y asociaciones sectoriales de los países latinoamericanos incluyendo Panamá deben empezar por comprender que no se puede salvar todo. Una figuración como ésta plantea una plataforma o mapa sectorial que obliga a priorizar las medidas de rescate productivo. Los programas de análisis de liderazgo institucional, en la economía nacional que algunos países realizan en el área son claves para ello. Sin embargo, ésta vez hay una obstrucción adicional, que es una característica común a nuestros pueblos, en cuanto que en cultura de política económica se hacen muy buenos proyectos, pero en cambio se tienen hechos que hablan de otros resultados. Si por una vez se diera una verdadera aplicación a los programas que buscan el la motivación en el liderazgo institucional en la economía, es decir que realmente se cumpliera por ejemplo que a un pequeño líder empresario se le pudiera resolver un crédito en quince días, tomando como garantía un fondo nacional, se estaría dando paso a un proceso de verdadero crecimiento, en vez de colocar una pomposa línea de crédito que pida garantías insuperables.

Las actividades de la motivación en el liderazgo en las organizaciones son, como se apunto, voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contará con él si perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma.

Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, de un líder etc., intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.

El total de recursos humanos de un país, empresa o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: motivación y mejoramiento.

Los recursos humanos son escasos; no todas poseen las mismas habilidades, conocimientos, etc. Por ejemplo, no cualquier persona es un buen cantante, un buen administrador o un buen matemático.

El estudio de investigación resuelve algunas interrogantes a saber:

1. Mejorar la capacidad de motivación en la empresa.
2. Lograr que el personal se motive más y estudie por un mejor futuro.
3. Hacer que la empresa incremente y ayude en la capacitación del personal que esta en su empresa.
4. Debatir si las empresas panameñas están manteniendo el modelo de líder empresarial o solo sé esta haciendo en la alta gerencia de la empresa.
5. La incorporación de los trabajadores a la visión de la empresa.

C. BENEFICIOS DE ESTE ESTUDIO:

- a. Nosotros como estudiantes porque nos capacita para afrontar los nuevos retos que nos presentarán nuestra vida como profesionales.
- b. El profesor, porque siempre hay algo que aprender de otras personas.
- c. La universidad, porque se puede sentir orgullosa que estamos aprendiendo y que esta forjando profesionales de bien.

OBJETIVOS

A. OBJETIVO GENERAL.

1. Conocer y describir importancia de la motivación en el liderazgo Institucional.

B. OBJETIVO ESPECIFICO.

1. Dar a conocer los cambios que se están realizando en las empresas en materia de motivación y liderazgo para enfrentar los retos de la Globalización y el libre comercio.

I. DEFINICION DEL CONCEPTO DEL TEMA DE ESTUDIO.

Definiremos tres conceptos, los cuales son: Motivación, liderazgo y empresa; que es el tema y titulo escogido.

A. DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN.

El comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano. Este orden de necesidades sería el siguiente: fisiológicas, de seguridad, amor y sentimientos de pertenencia, prestigio, competencia y estima sociales, autorrealización, y curiosidad y necesidad de comprender el mundo circundante.

Ninguna teoría de la motivación ha sido universalmente aceptada. En primer lugar, muchos psicólogos, dentro del enfoque del conductismo, plantearon que el nivel mínimo de estimulación hacía a un organismo comportarse de forma tal que trataba de eliminar dicha estimulación, ocasionando un estado deseado de ausencia de estimulación.

B. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO.

En psicología social, rol de la personalidad en el análisis de grupos pequeños. En sociología, influencia que se puede ejercer sobre una colectividad.

La corriente seguidora del alemán Max Weber, considerado el fundador de la sociología moderna, distingue tres tipos de liderazgo que se refieren a otras tantas formas de autoridad: el líder carismático, al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes; el líder tradicional, que hereda el poder, ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace mucho tiempo, y el líder legal, que asciende al poder por los métodos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás. Esta figura se reconoce comúnmente en el campo de la política y de la empresa privada.

La visión en la sociología contemporánea subraya la importancia del papel que desempeña el poder que se le otorga y que ejerce el líder, o jefe, sobre los subordinados. También se plantea interrogantes sobre cuál es la estructura que favorece a una persona situarse en posiciones superiores a los demás, cuál es la naturaleza de la legitimidad que obtiene el líder y de dónde proviene. En este supuesto conviene reflexionar sobre el papel de los medios de comunicación en los albores del siglo XXI.¹

C. CONCEPTO DE EMPRESA:

Estudio del comportamiento de las organizaciones empresariales, de cómo compran las materias primas, de las técnicas de producción, de las cantidades que producen y de cómo fijan los precios. La teoría tradicional supone que la empresa pretende maximizar beneficios. Las interpretaciones más recientes intentan tener en cuenta las complejas características de las empresas modernas, que suelen

¹"Liderazgo", *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99*. © 1993-1998 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

tener varias líneas de producción y en las que asumir decisiones se logra en mayor o menor medida de una forma descentralizada. Así, según las concepciones modernas, las empresas prefieren aplazar el objetivo de la maximización de ganancias para lograr beneficios satisfactorios e intentan maximizar las ventas o el crecimiento de la empresa.

La teoría basada en el comportamiento de la empresa reconoce que en las grandes compañías es inevitable que existan conflictos entre individuos y subgrupos, y que los objetivos de la organización dependan de las consecuencias de estos conflictos. Los defensores de esta teoría afirman que las empresas deberían tener varios objetivos (incrementar su producción, su cuota de mercado, el valor de sus acciones, sus ventas y beneficios), y cada uno de estos objetivos debe tener un directivo responsable. Estos directivos diseñarán líneas de acción para alcanzar sus objetivos, pero en ocasiones habrán de llegar a acuerdos con los responsables de otros departamentos que pueden tener objetivos diferentes. De las negociaciones entre los directivos surgirán los fines globales de la organización. Además, esta teoría defiende que, a diferencia de la teoría tradicional que suponía que la adopción de decisiones se hacía de modo racional, en la práctica los objetivos se alcanzan de forma imperfecta y por lo tanto pueden ser incompatibles con las políticas existentes. Por otra parte, esta teoría afirma que los objetivos pueden cambiar con el tiempo, por diversas causas tales como la experiencia acumulada o la falta de comunicación entre los altos ejecutivos y los ejecutivos intermedios (en quienes se suelen delegar importantes decisiones) que a veces hacen difícil que se cumplan los objetivos impuestos por los altos directivos.

La teoría comportamiento de la empresa parte de los dos supuestos. Uno es que los propietarios de las grandes empresas no tienen el control de las mismas; en otras palabras, son los directivos de las empresas y no los accionistas los que imponen los objetivos reales de la empresa. El otro supuesto es que los directivos están más interesados en la producción y las ventas, por ejemplo, que en los

beneficios, porque son la producción y las ventas las que demuestran su eficacia en la gestión.

La teoría permite analizar con nuevas perspectivas el comportamiento de las grandes empresas, pero son muchos los economistas que afirman que el objetivo de maximización de beneficios resume mejor que todos los demás los intereses de las empresas. Esta teoría está muy relacionada con la teoría de la organización.²

Entidad jurídica que realiza actividades económicas gracias a las aportaciones de capital de personas ajenas a la actividad de la empresa, los accionistas. La empresa sigue existiendo aunque las acciones cambien de propietario o éstos fallezcan. Una empresa o compañía posee una serie de activos; cuando se crea una empresa hay que redactar una serie de documentos públicos en los que se definirá el objetivo de la misma, cuál es su razón social, su domicilio fiscal, quiénes son los socios fundadores, cuál es el volumen de capital social inicial, en cuántas acciones o participaciones se divide el capital social y cuáles son los estatutos de la sociedad, entre otros. La actividad y la estructura legal de las empresas se regula mediante el Derecho mercantil. Con esta ley se establecen los requisitos contables, las obligaciones de los gestores o administradores y los derechos de los accionistas.

Por lo general, los accionistas de la empresa tienen una responsabilidad limitada: sólo responden por las deudas de la empresa con la cuantía de su aportación, medida por el valor de las acciones. Existen distintos tipos de compañías que, en función del grado de responsabilidad de los socios o accionistas, reciben distintos nombres. En primer lugar hay que distinguir entre públicas y privadas; las públicas pertenecen al sector público (administración central o local), mientras que las privadas pertenecen a individuos particulares y pueden vender sus acciones en bolsa. Las compañías o empresas públicas a veces venden parte de sus acciones a individuos particulares, pero se consideran públicas siempre que el 51% de las acciones estén en manos del sector público.

²"Teoría de la empresa", *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99*. © 1993-1998 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

En función del grado de responsabilidad de los socios y del número de accionistas, las empresas pueden ser sociedades anónimas o sociedades de responsabilidad limitada.

También se puede distinguir entre las compañías o empresas privadas los siguientes tipos: empresas asociadas, cuando dos empresas tienen entre el 20 y el 50% de las acciones de la otra; *holdings*, cuando una empresa (conocida como empresa matriz) es propietaria de otra u otras empresas, cuya actividad es dirigida por la primera; y, por último, empresa subsidiaria, que es la empresa (o empresas) que está(n) controlada(s) por la empresa matriz, que posee más del 50% de las acciones de la(s) empresa(s) subsidiaria(s).³

II. EL LIDERAZGO COMO CUALIDAD PERSONAL

En los albores de la historia el concepto de autoridad estaba rodeado por una aura mágico - religiosa. El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder.

Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos. Sin embargo, aún entonces, se buscó a través de la transmisión de conocimientos y habilidades crear líderes. Actualmente con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos.

Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno. Y así, como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos

³"Empresa", *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99*. © 1993-1998 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos, por lo tanto, más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros.

Por ello, explican, es que individuos superiormente dotados serán vistos como líderes potenciales y colocados en una posición de liderazgo, donde, finalmente se convertirían, incluso a pesar de ellos mismos en líderes. Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto.

Las listas y las explicaciones son muy diversas, amplias y heterogéneas. Estos listados reflejo, más que las características verdaderas de un líder, los valores prevalentes en la sociedad o la imagen del líder ideal. Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes atienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, atienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de si mismos.

A. EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL COMO FUNCION DENTRO DE LA ORGANIZACION

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino " las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica."

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo.

Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo. La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios.

Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en si mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de o función dentro del grupo. El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas.

El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo , comunidad o sociedad más que ninguna otra persona. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Como el liderazgo esta en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve.

Pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo. Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada. Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En síntesis, "el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica."

Aunque todavía se cree que hay líderes natos, partir del estudio del liderazgo dentro de la perspectiva se fundamenta la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.

B. EL PODER DEL LIDERAZGO.

El poder de un líder también emana del control del medio que los otros miembros del grupo desean o necesitan para satisfacer alguna necesidad.

El control de medio constituye lo que llamamos poder.

¿ Cuales son estos medios? Son de los más diversos, van desde la posición o, incluso, monopolio de recursos económicos hasta algún conocimiento particular.

" Dicho poder puede ser usado por un individuo ya sea para reducir los medios de otros individuos (castigar), o aumentar sus medios (premiar) hasta el fin último inducir a estos otros individuos para que los provean con los medios para la satisfacción de sus propias necesidades." Mientras los miembros del grupo creen que el líder es el mejor medio disponible para conseguir sus objetivos del grupo, lo sostendrán en esa posición, siempre y cuando sientan que este les está dando más de lo que ellos aportan.

Todo líder, cualquiera que sean sus objetivos personales, debe ser útil a sus seguidores, o no será líder.

En la medida en que él atienda el bienestar de sus seguidores, los perderá. Pero si en la búsqueda del bienestar de sus seguidores, él ignora el bienestar de la sociedad en su conjunto, lo más probable es que lleve a su grupo a chocar con el grupo de la sociedad, haciendo más costoso a sus seguidores apoyarlo.

C. CARACTERISTICAS DE UN LIDER INSTITUCIONAL.

En la dirección de las organizaciones se encuentran las elites formada por líderes y por técnicos.

Los líderes se ubican siempre en las elites compartiendo el poder con los técnicos (individuos súper especializados). Aunque no todas las elites poseen técnicos. Conocemos al el líder institucional, por las siguientes características.

A) El líder institucional debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

B) La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta o baja, aspecto, voz, etc.).

C) Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.

Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

D) El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.

Estas cuatro cualidades del líder Institucional, son llamadas también carisma.

E) Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad , nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

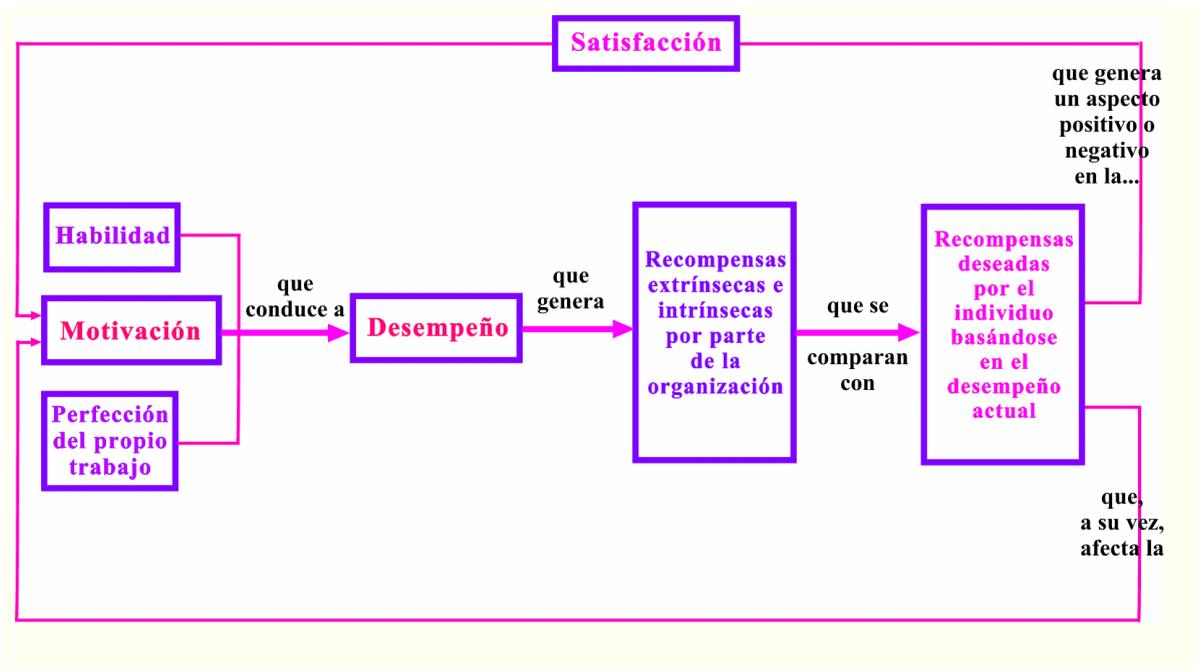
D. MODELO DE LA TEORIA INTEGRACION.

Hodgetts y Altman, en su libro de Comportamiento Organizacional presentan un Modelo Integrador de Motivación, donde la relación entre motivación desempeño satisfacción sigue siendo el punto focal.

Este Modelo Integrativo combina todo lo que se conoce sobre el importante y complejo fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción.

Este modelo representa algunos de los descubrimientos más recientes sobre el tema de la motivación. Las recompensas son la base misma de este proceso. La conducta es una función de sus consecuencias.

Las personas se sienten satisfechas o no, motivadas o no, dependiendo de las recompensas que reciben por lo que hacen. Recompensas que pueden ser tanto extrínsecas como intrínsecas.



El desafío del dirigente consiste en saber que tipo de recompensa espera cada individuo y luego asociarla con el desempeño.

Conviene reflexionar que si una organización desea una fuerza laboral con motivaciones elevadas, debe estar preparada para pagar por el buen desempeño. Cosa que se complica en las instituciones no lucrativas o regidas estrechamente por los sindicatos, debido a las mismas restricciones internas; de ahí que en estos casos se requiriere de buenos administradores, capaces para negociar y convencer, o bien resignarse a aceptar algo menos que el rendimiento posible.

E. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL DE UNA ORGANIZACIÓN.

La importancia de la motivación en el liderazgo institucional, es un proceso general por el cual se inicia y dirige una conducta hacia el logro de una meta. Este proceso involucra variables tanto cognitivas como afectivas: Cognitivas en cuanto a las

habilidades de pensamiento y conductas instrumentales para alcanzar las metas propuestas; afectivas, en tanto que comprende elementos como la autovaloración, Auto concepto. Ambas variables actúan en interacción a fin de complementarse y hacer eficiente la motivación, proceso que va de la mano de otro, esencial dentro del ámbito laboral y empresarial: el adiestramiento.

Dentro del estudio de variables motivacionales afectivas, las teorías de la motivación, y en particular el modelo de autovaloración de Covington, postulan que la valoración propia que un estudiante realiza se ve afectada por elementos como el rendimiento laboral y la auto percepción de habilidad y de esfuerzo.

Entre ellos, la auto percepción de habilidad es el elemento central, debido a que, en primer lugar, existe una tendencia en los individuos por mantener alta su imagen, estima o valor, que en el ámbito organizacional significa mantener un concepto de habilidad elevado; y en segundo lugar, el valor que el propio trabajador se asigna es el principal activador del logro de la conducta, el eje de un proceso de autodefinición y el mayor ingrediente para alcanzar el éxito.

Esta autovaloración se da a partir de determinado desarrollo cognitivo. Esto es, auto percibirse como hábil o esforzado es sinónimo para los empleados; poner mucho esfuerzo es ser listo, y se asocia con el hecho de ser hábil.

En los niveles medio superior de jerarquía y esfuerzo no son sino sinónimos; el esfuerzo no garantiza un éxito, y la habilidad empieza a cobrar mayor importancia. Esto se debe a cierta capacidad cognitiva que le permite al sujeto hacer una elaboración mental de las implicaciones casuales que tiene el manejo de las auto percepciones de habilidad y esfuerzo. Dichas auto percepciones, si bien son complementarias, no presentan el mismo peso para el líder de la organización; de acuerdo con el modelo, percibirse como hábil (capaz) es el elemento central.

En este sentido, en el contexto de motivación los profesionales valoran más el esfuerzo que la habilidad. En otras palabras, mientras un líder espera ser reconocido por su capacidad (que es importante para su estima), en el ambiente laboral se reconoce su esfuerzo.

De lo anterior según los motivadores derivan tres tipos de líderes organizacionales o institucionales:

1. Los orientados al dominio. Sujetos que tienen éxito laboral y organizacional, se consideran capaces, presentan alta motivación de logro y muestran confianza en si mismos. Un ejemplo serian los lideres de los partidos políticos.
2. Los que aceptan el fracaso. Sujetos derrotistas que presentan una imagen propia deteriorada y manifiestan un sentimiento de desesperanza aprendido, es decir que han aprendido que el control sobre el ambiente es sumamente difícil o imposible, y por lo tanto renuncian al esfuerzo. Ejemplo de ellos; los lideres sindicales.
3. Los que evitan el fracaso. Aquellos lideres que carecen de un firme sentido de aptitud y autoestima y ponen poco esfuerzo en su desempeño; para "proteger" su imagen ante un posible fracaso, recurren a estrategias como la participación mínima en el la organización.

El juego de valores habilidad / esfuerzo empieza a ser riesgoso para los alumnos, ya que si tienen éxito, decir que se invirtió poco o nada de esfuerzo implica brillantez, esto es, se es muy hábil. Cuando se invierte mucho esfuerzo no se ve el verdadero nivel de habilidad, de tal forma que esto no amenaza la estima o valor como estudiante. En este caso el sentimiento de orgullo y la satisfacción son grandes.

Esto significa que en una situación de éxito, el auto percepciones de habilidad y esfuerzo no perjudican ni dañan la estima del líder ni el valor que motivador otorga. Sin embargo, cuando la situación es de fracaso, las cosas cambian. Decir que se invirtió gran esfuerzo implica poseer poca habilidad, lo que genera un sentimiento de humillación. Así, el esfuerzo empieza a convertirse en un arma de doble filo y en una amenaza para los lideres de la organización, ya que éstos deben esforzarse para evitar la desaprobación del motivador, pero no demasiado, porque en caso de fracaso, sufren un sentimiento de humillación e inhabilidad.

Dado que una situación de fracaso pone en duda su capacidad, es decir, su autovaloración, algunos lideres institucionales evitan este riesgo, y para ello emplean ciertas estrategias como la excusa y manipulación del esfuerzo, con el propósito de desviar la implicación de inhabilidad.

Como se había mencionado, algunas de estas estrategias pueden ser: tener una participación mínima en las reuniones de accionistas, demorar la realización de una labor.

Los 14 principios de motivación en la gerencia y el Liderazgo institucional, de W. Edwards Deming son:

1. Crear un propósito constante hacia la mejora de los líderes y su motivación (Kaizen = Mejoramiento continuo), asignando recursos para cubrir necesidades a largo plazo en vez de buscar rentabilidad a corto plazo.

Creemos que este punto va a afectar específicamente al departamento de capacitación dentro del sistema de administración y a los departamentos de ventas y de servicios de posventa dentro del sistema de comercialización. También puede afectar a otros departamentos como el de cobranzas por ejemplo. Este punto nos indica la necesidad de un constante perfeccionamiento de la motivación y de los servicios a los clientes.

2. Adoptar la nueva filosofía de la estabilidad económica rechazando permitir niveles normalmente aceptados de demoras, errores, por parte de los líderes. Este principio afectara a todos los sistemas de una empresa, a todos sus departamentos. Es importante que toda la empresa se preocupe por el cumplimiento de este punto.

3. "Reducir el número de personal sin motivación, para el mismo ítem eliminando a los que no califiquen al no aportar pruebas de liderazgo.

4. Búsqueda constante de problemas, existentes en el sistema a fin de mejorar los procesos permanentemente.

Observando este principio podemos darnos cuenta de que es muy importante, debe aplicarse a todos los departamentos de cada gerencia para que la motivación rinda sus frutos.

5. Instituir la capacitación continua en el trabajo. Desarrollar e implementar planes de adiestramiento y mejora de la motivación al personal.

Este punto también debe aplicarse a las partes gerenciales de la empresa, es importante para la seguridad de los empleados. El sentirse más capacitados los ayudara a realizar mejor sus tareas, sintiéndose mejor consigo mismos. Además es importante que estén actualizados en cuanto al mejoramiento de los métodos para realizar sus tareas que van surgiendo con el paso del tiempo.

6. Concentrar la supervisión en ayudar al personal a desempeñar mejor su trabajo y motivación. Tomar medidas inmediatas en cuanto a imperfecciones, necesidades de mantenimiento, malas herramientas, u otras condiciones inadecuadas para la calidad, estas decisiones dan a demostrar la personal que ellos importan y los motiva a realizar su trabajo con esmero.

7. Estimular la comunicación eficaz, de dos vías, y otros medios que eliminen temores en toda la organización y ayudar a las personas a trabajar juntas para servir los propósitos del sistema.

Este punto debe ser llevado a cabo por el gerente con la ayuda de los gerentes de área y con el asesoramiento infaltable del sistema de recursos humanos, el cual funcionara como nexo y trabajara con los empleados para poner en marcha esta idea sin interferencias.

8. Romper las barreras existentes entre los departamentos de la empresa estimulando trabajos en equipo, congregando esfuerzos de áreas diferentes: investigación, diseño, ventas y producción.

Esta tarea esta totalmente apuntada a la gerencia, quien se ocupara, al igual que en el punto anterior con recursos humanos, de fomentar esta forma de trabajo y mejorando la comunicación, esto motiva al

personal como si todos fueran una gran familia e influye en la consecuciones de metas y objetivos.

9. Eliminar el uso de objetivos numéricos, afiches y lemas en los cuales se pide nuevos niveles de productividad sin dar los métodos y proveer las herramientas y entrenamiento necesarios. Esto traer con consecuencia la falta de comunicación y baja la autoestima del empleado.

La tarea de terminar con los métodos de motivación que se utilizaban, siempre será trabajo para la gerencia.

10. Eliminar las barreras que le impiden al trabajador el derecho de sentirse orgulloso y motivado de su destreza.

Los gerentes son los que, con ayuda de recursos humanos, deberán ocuparse de que el trabajador se sienta bien en su tarea.

11. Instituir un vigoroso programa de educación, auto mejora y motivación.

En este punto también deberá ser la gerencia, con la ayuda del sector de recursos humanos, quien se ocupe de la puesta en practica del mismo.

- a. En primer lugar, una de las principales funciones de la gerencia en el proceso de motivación; es comenzar con la puesta en practica de toda esta nueva filosofía, creada por Deming, en la empresa. Es importante que este atenta a como va llevándose a cabo en los diferentes departamentos y procesos de la organización para la motivación institucional y dentro de los líderes, debe funcionar como guía y así atender las dudas de los empleados y fomentar la comunicación de estos con los jefes quienes serán de gran ayuda para la gerencia, aunque lo ideal sea que lo maneje por si misma sin ningún tipo de intermediarios.
- b. El principal objetivo de una mejora en la comunicación y motivación es romper con las barreras íter departamentales, logrando un aceleramiento en

la misma para poder cumplir con los objetivos de la empresa con mayor rapidez, sin tener problemas durante el proceso.

Una forma de alcanzar estos objetivos es fomentar la motivación para el trabajo, tanto en grupo como en equipo. Esta es una forma de motivar al personal a que se sienta más apoyado por sus compañeros, y por lo tanto mejor consigo mismo.

- c. El adiestramiento consiste en aprendizaje de las aptitudes que se pueden tener para cumplir con la realización de un trabajo.

La capacitación motivacional, consiste en la formación de un individuo para realizar el trabajo.

El objetivo de los mismos es habituar y motivar al líder institucional al trabajador en alguna tarea para lograr un objetivo, para que en caso que surja algún tipo de complicación el empleado se sienta (y de hecho se encuentre) en condiciones de solucionarlo. De esta forma habrá mayor productividad y mayor rapidez por parte del trabajador.

Las acciones para lograr el adiestramiento motivacional: la recopilación de datos, su organización, el generamiento de información y luego con todo esto se podrá llegar a la toma de decisiones para solucionar el problema, luego de haber enunciado algunas alternativas y haber elegido la más apta.

Para lograr una capacitación satisfactoria se les presentan a los empleados ejercicios para que puedan tomar decisiones grupales. Normalmente, esta tarea se lleva cabo en universidades cercanas al lugar de trabajo.

- d. El rol del sindicato es muy importante, dado que la participación del mismo se basará en un trabajo constante con los trabajadores para ayudarlos a poder asimilar el cambio, funciona como un instrumento de apoyo, tanto para los trabajadores como para la empresa.

En primer lugar la capacitación y el adiestramiento que los líderes de una institución o empresa deben darle a sus empleados son constantes en lo que respecta a los

nuevos métodos de enseñanza y los adelantos tecnológicos que pueden facilitar las tareas y mejorar la forma en la que se realiza la misma, es necesario y muy importante. También es esencial brindarle al personal un mejor y mas cómodo lugar donde reunirse, ya sea para tomar sus descansos o para seguir programando actividades (creemos que es importante que exista un lugar para cada tarea ya que de esta forma una no interferirá con la otra). Además, creemos importante que el personal cuente con todo el material de motivación que necesita para realizar su tarea y opinamos que eso debe ser brindado por la organización.

IV. RECOMENDACIONES.

Mis recomendaciones son las siguientes:

1. Incentivar a la motivación como materia importante en la creación del liderazgo institucional.
2. Lograr que el Estado y empresas privadas promuevan la importancia de la motivación en el liderazgo institucional y empresarial.
3. Promover la participación de la motivación como herramienta esencial para resolver los problemas comunitarios, provinciales, municipales y nacionales.
4. Lograr que los estamentos tanto de gobierno como particulares, incorporen en sus actividades diarias y de alta gerencia, a la motivación como pieza fundamental en la capacitación de líderes institucionales.

CONCLUSIONES:

Nuestro trabajo de investigación arroja las siguientes conclusiones:

Investigar qué elementos de la motivación favorecen el acceso de los líderes a puestos de poder y cuáles lo dificultan, así como determinar si la población de trabajadores representa aportes específicos a la gestión empresarial. Por otra parte, este trabajo se inscribe dentro de las preocupaciones por promover la igualdad constitucional entre los trabajadores aunque no es nuestro cometido definir las medidas políticas que se desprenden, terminaremos este balance sugiriendo algunas propuestas en ese sentido.

La metodología empleada ha permitido sistematizar, en primer lugar, la información disponible en nuestro país sobre los temas planteados y, en menor medida, la bibliografía extranjera; también hemos analizado las trayectorias profesionales y las posiciones discursivas de la importancia de la motivación en el liderazgo institucional o empresariales; por último, hemos tratado de estructurar la compleja trama de asuntos que están implicados y que es preciso tener en cuenta para abordar con rigor el objetivo de promover la importancia de la motivación en el liderazgo institucional.

La investigación sobre la importancia de la motivación y empresarias se ha prodigado bastante en Panamá en los últimos años, frecuentemente impulsada por la necesidad de crear mejores trabajadores. Sin embargo, en nuestra opinión, adolece en la mayoría de los casos de un excesivo esquematismo o simplificación del campo de estudio. La reflexión sobre los avances y retrocesos de la motivación en el campo del liderazgo en la carrera empresarial se lleva a cabo habitualmente sin considerar la pluralidad de situaciones de partida de los candidatos, ni las diversas modalidades que puede adquirir el protagonismo económico. Tanto los datos como los discursos que se recogen en nuestro informe es presentado de

forma descontextualizada o bien se encajan en hipótesis y esquemas previamente formulados que actúan como formas sobre los asuntos que se trata de investigar.

BIBLIOGRAFIA

Gil Villegas Francisco, " Liderazgo ", Ed. Instituto de Capacitación Política, México D.F., 1990.

Carl Jung, " Diportable Jung " , De Campbell, New York, 1992, pg 60.

Knickerbocker, " Dirección y Concepción de un líder ", Lecturas Selectas, Inglaterra, 1990 , pg.28.

Dudikoff , " Elementos de Psicología " , México D. F.,1994.

Irma Munguia Zatarain, " Redacción e Investigación Documental " , UPN (Sep) , México, 1990.

Beltan Llera, J. Para comprender la psicología. Editorial Verbo Dvino (Estella - Navarra) 1988.

Birch y Veroff. La motivación : un estudio de la acción. Editorial Marfil S.A. (Alcoy - España) 1969.

Campillo, J. Psicología de la educación. Editorial Magis. Esp.

Compilación de Cesar Coll, Jesús Palacios y Álvaro Marchesi. Desarrollo psicológico y educación II. Psicología de la educación. Alianza Editorial (psicológica). (Madrid) 1990.

Child. D. Psicología para docentes. Editorial Kapelusz.

Hilgard. E.R. Introducción a la psicología. Ediciones Morata S.A. (Madrid) 1975.

Mc Teer. Wilson. El ámbito de la motivación (ambiental. Fisiológica, mental y social). Editorial El Manual Moderno S.A. (México) 1979.

Nuttin, J. Teoría de la motivación humana. Editorial Paidós

Pinillos, J.L. Principios de psicología. Alianza Editorial. (Madrid) 1975.

ENCUESTA.

1. Conoce usted algún líder en su trabajo?

Si _____ NO _____

2. Considera usted que los líderes se hacen o se nace con este don?

3. Considera usted que los líderes son importantes dentro de las instituciones?

Si _____ NO _____

4. Considera usted que los líderes ayudan a realizar los trabajos dentro de la organización o empresa?

SI _____ NO _____

Podría ser usted un líder dentro de la empresa donde labora?

SI _____ NO _____