

LIDERAZGO MOTIVACIONAL: CONCEPCION Y APLICACION EN LA INDUSTRIA

Oswaldo Romero García

La noción de liderazgo no resulta todo lo precisa que sería deseable. Cuando se habla de líder se alude a personas muy distintas. Un líder puede ser un gobernante, un presidente de una asociación profesional o de un sindicato, un investigador científico, un escritor, un sacerdote, un empresario, o un gerente de una corporación. Todos son llamados líderes. Y todos son líderes en la medida que ellos afectan positiva o negativamente la conducta de las personas bajo su dominio formal, o bajo su influencia involuntaria o voluntaria. Lo que define al líder es su capacidad de influir la conducta de otras personas, para bien o para mal. Así, un presidente incapaz de llevar el bienestar material y la felicidad a los ciudadanos de un país, claramente rechazado por la opinión pública, sigue siendo líder en el sentido de influenciar la vida de esos ciudadanos. En este caso la influencia es negativa, y se traduce en hambre, inseguridad y desesperanza para un apreciable porcentaje de la población. Las personas que conducen los pueblos a la desgracia, o las empresas a la

bancarrota, son líderes formales. Ellos determinan nuestra vida porque ejercen cargos de poder. Esos cargos les permiten tomar decisiones que tienen un impacto directo sobre las relaciones interpersonales, sobre la producción de bienes y servicios, hasta sobre la vida privada de la gente. Pero no son líderes en el sentido de despertar en las personas la identificación con sus obras, deseos de imitarlos, o sentimientos de fortaleza y bondad. No son líderes que estimulen el crecimiento psicológico de los demás. La influencia que ejercen esos líderes formales son debidas al poder del cargo que desempeñan, pero no a condiciones personales expresivas de alto desarrollo humano.

MOTIVACIONES PARA EL CRECIMIENTO PSICOLOGICO

Desde nuestra óptica el crecimiento psicológico es definido como "proceso a través del cual, la persona genera construcciones integradoras cada vez más complejas sobre su realidad interior (individual) y exterior (so-

cial) que le significan cambios positivos como ser humano" (Romero García, 1991, p. 15). Crecer es un proceso permanente de construcciones y reconstrucciones sobre uno mismo y sobre el entorno, particularmente sobre el entorno social, sobre la gente con la cual convivimos. Pero esas construcciones deben significar ganancias en humanidad. Tales ganancias son alimentadas por los aspectos positivos de las motivaciones sociales. Podemos así aislar en cada motivo los aspectos que contribuyen al crecimiento personal. Esos "aspectos" son las características motivacionales propias de la Persona-En-Crecimiento. Ellos son presentados en el Cuadro 1.

Cuadro 1 Configuración motivacional de la Persona-En-Crecimiento	
MOTIVACION DE LOGRO	
Interior:	Experticia, Eficiencia, Excelencia
Exterior:	Crecimiento psicológico de otros Mejoramiento de la calidad de vida
MOTIVACION DE PODER	
Interior:	Autocontrol, Fortaleza interior
Exterior:	Asertividad, Poder socializado
MOTIVACION DE AFILIACION	
Interior:	Autoestima
Exterior:	Capacidad de compartir

Nuestro modelo asume que el crecimiento es producido por las motivaciones positivas, particularmente por las que aparecen en el Cuadro 1. Pero, además, el modelo especifica que la

motivación que más afecta al crecimiento es el logro. Esta afirmación ha sido respaldada por tres estudios realizados recientemente. En una muestra de 53 trabajadores industriales de la región centro-occidental de Venezuela, se encontró que la motivación de logro interior (medida por subescalas de Experticia, Eficiencia y Excelencia) era la mayor responsable del crecimiento psicológico de esos trabajadores. En menor grado, el Poder socializado y la Fortaleza interior también tuvieron un impacto significativo sobre el crecimiento (Eljuri Febres y Salom de Bustamante, 1992). En otro estudio, Romero García y Salom de Bustamante (1992) usaron una muestra de estudiantes de Medicina y otra de médicos cursantes de diferentes programas de post-grado. En ambas muestras, la motivación al logro ejerció el efecto más fuerte sobre el crecimiento, seguida por la motivación de poder, esta vez representada por la Fortaleza interior y el Autocontrol. En una tercera investigación (Salom de Bustamante y Romero García, 1992), empleando una muestra de trabajadores de diferentes industrias, se encontró que la motivación de logro tuvo de nuevo el impacto más determinante sobre el crecimiento y el poder socializado tuvo un efecto secundario.

En realidad, el asunto es más interesante todavía. Con técnicas estadísticas especiales es posible aislar un efecto directo de la motivación de logro sobre el crecimiento y un efecto indirecto a través del poder socializado. En los dos últimos estudios mencionados, el poder actuó como mediador del efecto indirecto de la motivación al logro. Esto es precisamente lo

que propone nuestro modelo. La motivación al logro debe tener un efecto positivo sobre el poder y la afiliación, y estos a su vez deben influir favorablemente sobre el crecimiento. En las investigaciones conducidas hasta ahora, no ha sido posible demostrar el efecto positivo de la afiliación sobre el crecimiento, aunque sí fue apoyado el efecto del poder positivo.

En resumen, puede decirse que la motivación al logro es la motivación para el crecimiento personal, y que el poder positivo también ayuda a ese crecimiento, aunque en menor cuantía. Esto significa que las personas que quieran desarrollarse, independientemente de su educación o edad, deben expandir su motivación al logro. Esa es la vía más segura para el crecimiento. Desarrollar el logro es convertirse en experto en lo que uno hace, hacerse cada día más eficiente, lograr resultados de mayor calidad. Sobre la base del logro personal, pueden cultivarse luego la fortaleza interior y el poder socializado. La Fortaleza es indispensable para el desarrollo interior de la persona para saber qué exigencias podemos establecernos, y cómo, cuándo y para qué establecerlas. La Fortaleza, y también la Asertividad, son necesarias para manejar apropiadamente las demandas provenientes del entorno, para saber decir sí, pero también saber decir no. El poder socializado, por su parte, nos permite usar los recursos de la organización para fomentar el crecimiento de la persona y, a través de ella, de la propia organización. De llegar a demostrar el efecto positivo de la afiliación sobre el crecimiento, completaremos el apoyo a nuestros postulados teóricos. Esperamos hacerlo pronto.

CRECIMIENTO PARA EL LIDERAZGO

Al comienzo del artículo dije que algunas personas influían nuestras vidas porque ejercían un liderazgo formal que determina todas las actividades sociales. Al individuo le queda la opción de construir las consecuencias negativas del liderazgo ineficiente como oportunidades de aprendizaje, como ocasiones propicias para aprender a manejar la adversidad o el infortunio. Pero no puede evitar completamente algunas repercusiones negativas, como la desvalorización de la moneda nacional, la especulación o la inseguridad.

Desde nuestro punto de vista, los líderes formales ineficientes no propician el crecimiento psicológico de las personas, no son líderes motivacionales. Para ser un líder motivacional se requiere de crecimiento psicológico suficiente para haber desarrollado la habilidad de escuchar a los demás, de leer apropiadamente las necesidades más profundas de la gente, de interesarse genuinamente por el progreso de las personas, de ser verdaderamente comprensivo y de actuar con una flexibilidad tal que la otra persona sienta que su mensaje ha sido bien interpretado y es, además, respetado.

Un líder motivacional supone la existencia de la Persona-En-Crecimiento, que no teme equivocarse, que acepta sus equivocaciones, que sabe que no existen verdades absolutas y que considera sus verdades como conjeturas sujetas a desconfirmación. Un líder motivacional debe ser honesto consigo mismo y con los demás, y debe ser consistente consigo mismo y con los demás. Sólo demostrando claridad en las metas que propone, y una

selección apropiada de las vías y los recursos utilizados para alcanzar las metas, puede el líder generar confianza, entusiasmar, contagiar a sus seguidores. Las personas siguen a los líderes no porque se sientan débiles ante ellos, sino porque al identificarse con ellos se convierten en portadores vicarios de la fortaleza del líder. Las personas no quieren seguir a locos o tontos. Las personas exigen guías que puedan admirar, respetar y seguir, confiando siempre en que las acciones del líder serán beneficiosas para ellas.

De manera general, el liderazgo puede ser definido como **la influencia que unas personas ejercen sobre otras, basada en características personales particulares o en características de las funciones desempeñadas**. Cuando las características de las funciones son determinantes, estamos ante la presencia de un liderazgo formal. Cuando las características personales son las determinantes, estamos en presencia de un liderazgo motivacional. En nuestro contexto ese liderazgo es motivacional en dos sentidos diferentes: (a) porque está alimentado por las motivaciones positivas; y (b) porque estimula en los seguidores, acciones dirigidas a conquistar las metas propuestas por el líder. Por supuesto, un líder puede ser a la vez motivacional y formal, si se conjugan en una sola persona las condiciones del liderazgo inspirador y las prerrogativas del poder propio de los cargos ejecutivos.

ALGUNAS CARACTERISTICAS DEL LIDER MOTIVACIONAL: COMPRESION Y FLEXIBILIDAD

Hay aportes a las conductas de liderazgo que son claramente asig-

nables a un motivo específico, no porque realmente haya un sólo motivo impulsando la conducta estudiada, sino porque esa conducta pertenece básicamente al dominio de un motivo particular. Así, asumimos que un líder debe ofrecer metas valiosas para su grupo u organización. Pero esas metas deben rebasar el interés egocéntrico del líder y representar necesidades compartidas por los seguidores. Además, los seguidores deben compartir no sólo los fines, sino también los medios para alcanzar esos fines. Metas que pueden ser profundamente compartidas por los seguidores son aquellas que representan algún beneficio personal o colectivo, metas que contribuyen a mejorar las condiciones de vida organizacional o social. Las metas de desarrollo personal pertenecen claramente a la pista del logro.

Empresas difíciles de alcanzar que implican riesgo de la propia vida, de resultar exitosas aumentan las sensaciones de coraje o fortaleza interior; esas empresas pertenecen al dominio del poder. La calidez en el trato interpersonal, la cortesía, la colaboración con los compañeros, son fácilmente asignables a la pista de la motivación afiliativa. Sin embargo, hay otras conductas de liderazgo que exigen la contribución simultánea de varias motivaciones. Ellas son más complejas. Requieren niveles de desarrollo personal más altos. Son propias de los verdaderos líderes.

Ejemplo de características complejas son la **comprensión** y la **flexibilidad**. Ser comprensivo va más allá de mostrar entendimiento de una situación o problema particular. Comprender, cuando expresa crecimiento, significa aceptación, apoyo, vivencia vicaria de la situación del otro. Es esta

capacidad de reflejar fielmente el pensamiento del otro y vivenciar su angustia, desesperación o arrepentimiento, lo que lleva a la aceptación de la persona, porque se comprenden las limitaciones del hombre, su vulnerabilidad. Esta aceptación, nacida de un entendimiento que no enjuicia y de una aceptación que rebasa a la persona concreta objeto de atención, facilita el perdón y el olvido. Tal comprensión requiere un interés por el ser humano que va más allá de las interacciones sociales centradas en el beneficio recíproco. Es un interés en el hombre o la mujer como ser humano. Exige también una capacidad de compartir que no se limita a los eventos felices o a las desgracias inescapables, sino que aprovecha el dolor del otro para profundizar la comprensión de las debilidades propias. Estos son los aportes del componente afiliativo.

Pero esta comprensión profunda de la que estoy hablando exige más que afiliación. Ella requiere una dosis fuerte de autocontrol para no hacer juicios morales, para no rechazar al caído, para no despreciar a quien ha reducido su humanidad a una dimensión microscópica. Se necesita de tolerancia y templanza, las cuales también son virtudes del poder interior. Comprender a las personas en situación de desgracia ante los ojos de la colectividad, demanda igualmente un grado de asertividad que pocas personas están en capacidad de sostener. Los líderes verdaderos son aquellos que interpretan las necesidades de sus seguidores, que leen acertadamente sus expectativas. Pero también son aquellos que corrigen rumbos, que señalan nuevos caminos, o puentes impensables para sus seguidores.

Son esas, las ocasiones en las cuales el líder se adelanta a sus "semejantes", como Bolívar construyendo imperios para personas cuyo entorno llegaba tan lejos como la casa del vecino.

La flexibilidad también exige un alto nivel de crecimiento de las personas que la practican. No estoy hablando de esa falsa flexibilidad de quienes aparentemente cambian sus puntos de vista en presencia de personas de mayor status, para luego retornar con más vigor a sus creencias limitadas e inhibidoras. Hablo de la flexibilidad de quienes realmente cambian de manera de pensar y actuar, debido a convicciones profundas sobre su vida, particularmente sobre la vida que desean construir. Hablo de quienes se atreven a aceptar equivocaciones propias y ajenas como una vía para el aprendizaje y el conocimiento. Hablo de quienes olvidan las ofensas y no consumen su tiempo alimentando un rencor inútil. Hablo también de la flexibilidad cognitiva que permite procesar la información desde diferentes ángulos, que invita a construcciones sucesivas sin obligar a lealtades irreflexivas con posturas anteriores, escuelas o ideologías.

Y hablo de la flexibilidad emocional para no atarse a reacciones primarias, para aceptar la pobreza del otro sin involucrarse a través del odio, el desprecio o la agresión. Esa flexibilidad requiere la participación activa de la afiliación sana, expresada en una autoestima robusta, respeto por la gente, e independencia afectiva. Pero requiere también de autocontrol y fortaleza, de asertividad e independencia del control social convencional. Sólo líderes que son a la vez Personas-

En-Crecimiento pueden llegar a tales niveles de humanidad. Lo corriente en la vida política y organizacional no es la comprensión sino el exilio; no la flexibilidad sino la imposición autoritaria de puntos de vista, lineamientos o verdades seculares.

No se interpreten la comprensión y la flexibilidad como conductas que lleven al líder a aceptarlo todo, a modificarse hasta los extremos de perder su identidad. Eso es absurdo. La sabiduría del líder es la propia de la Persona-En-Crecimiento: arriesga su identidad, su armonía interior hasta los niveles que puede manejar eficientemente. Cuando las demandas de los seguidores rebasan su capacidad de construir integradoramente las nuevas experiencias, el líder es honesto consigo mismo y dice no, se protege porque lo que está en juego es su propio bienestar psicológico, su propia salud. De allí que a veces los líderes resulten incomprensidos, porque se niegan a jugar con reglas ajenas, porque conocen sus límites y reconocen sus debilidades, porque tienen el valor de negarse cuando piensan que han hecho su parte y que corresponde al otro el próximo movimiento. Esto es así, porque todo líder auténtico sabe que se mueve siempre al borde del fracaso, que puede caer y anticipa por ello la próxima postura, el siguiente acto de afirmación y de triunfo.

Las características del líder motivacional han comenzado a ser estudiadas recientemente entre nosotros. Los resultados muestran que gerentes (Bedoya Orozco y Salom de Bustamante, 1992) y supervisores (Salom de Bustamante y Romero García, 1992; D'Anello Koch, 1992) de diferentes

empresas industriales, presentan un perfil en el cual, la alta motivación al logro juega un papel protagónico, destacándose el establecimiento de metas como el componente más importante, seguido por la instrumentación de las conductas que llevan a la consecución de las metas. En gerentes y supervisores el poder positivo ('benigno' o 'socializado', según el estudio) es superior al poder explotador; y la afiliación básica es superior a la perturbadora del desempeño. Todo ello indica que el patrón de gerentes y supervisores, considerados aquí como líderes organizacionales, es el propuesto por el modelo. Necesitamos investigación específicamente dirigida a evaluar el papel de las características del líder, tales como la comprensión y la flexibilidad. Esa investigación es necesaria para conocer cuáles son las características reales de nuestros líderes organizacionales y poder así diseñar programas de intervención dirigidos a desarrollarlos. Debemos colocar los líderes a escala humana, despojarlos de esta divinidad que a veces los hace invulnerables. A escala humana todos podemos liderizar.

EL LIDER MOTIVACIONAL Y LA CONSTRUCCION DE SIGNIFICADOS EN LAS ORGANIZACIONES

Un líder motivacional es un permanente constructor y transmisor de significados. Son los significados nuevos y profundos los que permiten al líder despertar en las otras personas el entusiasmo por sus ideas, la identificación con su obra, la necesidad de acompañarlo en la acción transformadora. El líder motivacional transmite una visión particular de la realidad

y otorga nuevos significados a las cosas viejas. Las nuevas ideas, los nuevos símbolos, permiten la identificación con la organización o la causa. Los nuevos significados actúan como elemento organizacional y la gente se siente unida por compartir nuevas maneras de construir la realidad. La cultura de una organización es un conjunto de significados que las personas comparten, bien porque ellas mismas los han generado, o porque los aprendieron tempranamente al ingresar a la organización. La puntualidad, las reuniones de grupo, el ritual del cambio de turno, algunas formas de trabajo, los emblemas, todos transmiten significados particulares a los miembros de la organización.

Son los líderes los encargados de producir esos significados. Corresponde a ellos, crear, transmitir y difundirlos. Y lo hacen de manera consciente o inconsciente, con o sin intencionalidad. Tales significados son parte de las herramientas del líder motivacional. El va más allá de la función, y llega a la persona con mensajes cuyos significados influyen definitivamente su manera de pensar, sentir y actuar. Los significados del líder permiten a los seguidores otorgar significados a sus propias vidas. La influencia del líder motivacional se realiza básicamente a través de un conjunto particular de significados, independientes de la función organizacional. Si el líder es solamente formal, él deja de serlo al abandonar la función. Los líderes motivacionales, en cambio, ejercen su influencia como personas, no como jefes, administradores o funcionarios. Y continúan influyendo después que el ejercicio del cargo ha concluido. Las habilidades que permiten convertirse

en un líder motivacional pueden ser naturales en algunas personas. Pero lo trascendental es convencerse que esas habilidades pueden ser aprendidas, que todos tenemos potencial para liderizar, en diferente grado, en diferentes áreas. Por eso el líder de un campo de actividad determinado es el seguidor en otro sector de actividad humana.

LIDERAZGO MOTIVACIONAL: APLICACION EN LA INDUSTRIA

He hablado del líder motivacional en general. Es posible que algunas personas hayan pensado siempre en líderes políticos o personajes extraordinarios de la historia universal. Eso es ciertamente válido. Pero debo subrayar que todo lo dicho también es válido para cualquier persona humana. Comparto la creencia en que los líderes se hacen, no nacen. Creo que el liderazgo eficiente implica el uso de capacidades humanas complejas, que todos poseemos potencialmente, pero que pocos convertimos en obras concretas. Los ejemplos de la comprensión y la flexibilidad muestran esa complejidad. Desarrollar habilidades de líder exige trabajo, aprendizaje, crecimiento personal. Es cuestión entonces de esforzarse en desarrollar esas habilidades si de veras deseamos liderizar.

En las organizaciones, se necesitan líderes a todos los niveles. En las industrias modernas, con sistemas que exigen fuerte compromiso con la tarea y un desempeño excelente, de hecho se está exigiendo a todos los trabajadores que se conviertan en líderes. Se les está exigiendo metas claras y eficiencia, pero igualmente se demanda au-

tonomía y responsabilidad, flexibilidad y disposición al cambio. La industria moderna no necesita seres humanos robotizados. Utiliza los robots verdaderos para hacer las labores que ellos ejecutan mejor que el hombre. Pero donde requiere personas, exige auténticos seres humanos, capaces de tomar decisiones, de actuar con autonomía y responsabilidad, esto es, requiere líderes. Todas las funciones de la organización permiten y reclaman la presencia de líderes que dinamicen el trabajo, que inspiren a los compañeros, que dirijan espontáneamente hacia el logro de las metas, sean esas funciones gerenciales, administrativas o de producción propiamente dicha.

Y la industria hace lo que puede hacer: les entrena, les enseña lo que se puede enseñar para convertirlos en líderes formales. Pero compete al individuo la responsabilidad por convertirse en un líder motivacional, que inspire y contagie, que conduzca y se deje conducir, que crezca y fomente el crecimiento de los otros. Lograr esto, rebasa la demanda de la industria y coloca la responsabilidad en el ser humano como protagonista de su vida, como constructor de sus sueños y sus esperanzas. Es el reto del liderazgo motivacional. Es su reto, mis amigos. Les corresponde a ustedes asumirlo.

REFERENCIAS

- Bedoya Orozco, M. y Salom de Bustamante, C. (1992). Características motivacionales de los gerentes. *Memorias EVEMO 4*, 126-132.
- D'Anello Koch, S. (1992). Características motivacionales y actitudinales de supervisores. *Memorias EVEMO 4*, 133-142.
- Eljuri Febres, M. y Salom de Bustamante, C. (1992). Motivaciones sociales y crecimiento psicológico en trabajadores industriales. *Memorias EVEMO 4*, 32-37.
- Romero, García, O. (1991). *Crecimiento psicológico y motivaciones sociales*. Mérida: Ediciones ROGYA.
- Romero García, O. y Salom de Bustamante, C. (1992). Construcción motivacional del crecimiento psicológico: Un análisis causal. *Memorias EVEMO 4*, 25-31.
- Salom de Bustamante, C. y Romero García, O. (1992). Crecimiento psicológico: Cómo es afectado por el logro, el poder positivo y el estrés. *Memorias EVEMO 4*, 38-44.
- Salom de Bustamante, C. y Romero García, O. (1992). Motivaciones para el liderazgo. *Memorias EVEMO 4*, 265-271.