

## TEMA 11: EL LIDERAZGO, LA MOTIVACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

### 1. INTRODUCCIÓN

La dirección de una empresa y, en consecuencia, la dirección de las personas que la forman, obliga a que los encargados de tales menesteres reúnan una serie de cualidades fundamentales estrechamente relacionadas. Han de ser, en la medida de lo posible, líderes, esto es, han de conseguir que las personas les sigan; para ello, deberán estar capacitados para motivar o incentivar con los medios disponibles, de tal forma que aquellas actúen de una manera determinada y, finalmente, han de posibilitar la comunicación recíproca.

Son tres, por lo tanto, las cuestiones esenciales a contemplar dentro de la dirección de personal: el liderazgo, la motivación y la comunicación.

Con respecto al liderazgo, trataremos de dar una definición desde el punto de vista empresarial, concretando su contenido y pasando revisión al conjunto de enfoques desde los cuales ha sido objeto de estudio. De igual manera actuaremos para el análisis de la motivación. Por último, conceptualizaremos a la comunicación, tanto a nivel personal como organizacional, indicando su importancia para un desempeño adecuado de las dos funciones anteriores.

### 2. EL LIDERAZGO

En el campo de la dirección de empresas, se define al «liderazgo» como el proceso interpersonal mediante el cual los directivos tratan de influir sobre sus empleados para que logren metas de trabajo prefijadas (Hampton, 1987). Desde este punto de vista, podría ser considerado sinónimo de dirección. No obstante, no todos los administradores desempeñan un papel de liderazgo, ya que no todos están capacitados para conseguir la disposición de las personas a seguir sus indicaciones. En este sentido, conviene tener claro que un individuo puede ser un buen directivo en la medida en que planifique, organice y controle adecuadamente, pero ser un mal líder porque no consiga que sus subordinados desempeñen su labor siguiendo el camino correcto.

En definitiva, el liderazgo es algo más que la simple dirección, es el proceso de estímulo y ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos (Davis y Newstrom, 1987), en particular, hacia los objetivos de la organización. En este sentido, podríamos considerar, siguiendo a Mintzberg (1983), que el objeto primordial del papel de líder consiste en efectuar una integración entre las necesidades individuales y los objetivos de la organización, además de cohesionar a los distintos individuos en un proyecto común como es la organización empresarial.

Para cumplir con estos propósitos, la personalidad del individuo que desempeña un papel de líder debería estar, de acuerdo con Koontz y Weihrich (1991), conformada por tres componentes importantes:

- 1) La capacidad de usar el poder con efectividad y responsablemente.
- 2) La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas que les motivan en diferentes momentos y en diferentes situaciones; en este sentido, el líder proporciona a sus seguidores los medios para satisfacer sus necesidades y deseos, a la vez que genera un ambiente organizacional que favorece o inhibe tales deseos y necesidades.
- 3) La capacidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todas sus habilidades a un proyecto.

En cualquier empresa, el liderazgo surge de dos maneras diferentes, las cuales se asocian a la existencia de una organización formal y otra informal. Así, el liderazgo formal es aquel que ejercen las personas en relación al puesto de autoridad formal que ocupan dentro de la jerarquía. El

liderazgo informal es el desempeñado por determinadas personas, no por su posición jerárquica, sino por sus habilidades, conocimientos o recursos particulares que satisfacen las necesidades de otros.

Evidentemente, a cualquier gerente le interesa conocer quién es el líder informal de cada grupo de trabajo, puesto que ello le permite trabajar con él, alentando una conducta de continuidad, en lugar de otra que entorpezca los objetivos organizacionales. En este orden de ideas, conviene indicar que la motivación y la satisfacción en el trabajo pueden verse afectadas muy negativamente cuando el líder informal adopta una actitud contraria a la empresa.

Lo ideal sería que el líder formal coincidiese con el líder informal, es decir, que la persona que dirige un grupo hacia la finalización de las actividades, hacia un objetivo concreto, coincida con la persona que satisface las necesidades del grupo y fomenta el sentimiento de solidaridad. No obstante, es difícil conseguir en la práctica que la misma persona desempeñe ambos papeles con total efectividad.

La importancia que el liderazgo tiene para la organización empresarial ha originado la elaboración de una gran cantidad de estudios, los cuales pueden ser clasificados bajo tres enfoques: el de las características, el del comportamiento o la conducta, y el situacional o de contingencia.

#### Enfoque del liderazgo según las características del líder

Las primeras investigaciones efectuadas en el campo del liderazgo trataron de identificar los rasgos que caracterizaban particularmente a los líderes, puesto que se partía del principio de que el líder nace y no se hace. Con esta pretensión, los investigadores intentaron determinar los rasgos físicos, mentales y de personalidad de diversos líderes, siguiendo, para ello, dos enfoques: a) mediante una comparación entre las características de los que surgieron como dirigentes, con los que no tuvieron esta peculiaridad, y b) mediante una equiparación entre las condiciones de los dirigentes eficaces con las de los ineficaces.

Según la primera orientación, a la que pertenecen la mayoría de las investigaciones, no se ha llegado a encontrar ningún rasgo claro que, de forma constante, distinga entre dirigentes y seguidores.

En cuanto a la segunda orientación, más reciente y menos numerosa en investigaciones, diremos que, al igual que la anterior, tampoco ha permitido concretar características que se puedan asociar estrictamente a la figura del líder eficaz.

En definitiva, dada la información disponible, los sujetos que tienen la condición de líderes no presentan un conjunto fijo de características que permitan diferenciarlos con claridad de aquellos que no lo son.

#### Enfoque del comportamiento del líder

Una vez comprobado que los líderes no poseen rasgos distintivos, el esfuerzo de los investigadores se centró en especificar aquellas conductas que los hacían eficaces.

En esta línea de trabajo, fue efectuada una primera clasificación de los estilos de liderazgo, diferenciando el estilo orientado a la tarea del orientado al empleado. Los líderes orientados a la tarea dirigen y supervisan de cerca a los subordinados con el objetivo de asegurarse y comprobar que el trabajo queda cumplido satisfactoriamente. Contrariamente, aquellos orientados al empleado se centran más en la motivación de éste, que en efectuar sobre él un férreo control.

En esta línea de pensamiento, Likert (1967) ofrece cuatro estilos de liderazgo en función del peso relativo que ostenten las orientaciones, hacia el empleado y hacia la tarea. El autor diferencia cuatro sistemas de dirección con un estilo determinado asociado:

- En el sistema 1, el líder es considerado «explotador-autoritario», esto es, autocrático, toma todas las decisiones y ordena su cumplimiento a los subordinados de los que desconfía en alguna medida, motivando a éstos mediante el temor y el castigo, y recurriendo a una comunicación únicamente descendente.
- En el sistema 2, el líder sigue una conducta «benevolente-autoritaria», presenta seguridad y confianza condescendiente en los subordinados, a quienes se les permite cierta flexibilidad en el cumplimiento de las tareas, pero según límites y normas establecidas, siendo motivados por una combinación de recompensas y castigos, y permitiendo cierta comunicación ascendente.
- El líder del sistema 3 recibe el nombre de «consultor». El grado de confianza y seguridad en los empleados se ha incrementado considerablemente con respecto a los anteriores sistemas, lo que lleva a que el líder, utilizando las ideas y opiniones de los subordinados, fije las metas e imparta las órdenes una vez que las ha discutido con ellos (comunicación ascendente y descendente). En este caso, la motivación se fundamenta en recompensas y castigos ocasionales y en cierta participación, como ya hemos visto.
- En el sistema 4 nos encontramos con el líder «participativo». En este caso es el grupo quien fija las metas y toma las decisiones, puesto que la confianza y seguridad en los empleados es absoluta; la motivación se fundamenta no sólo en recompensas, sino también en sentimientos de valor e importancia; la comunicación es descendente, ascendente e, incluso, diagonal.

De estos cuatro sistemas de dirección, Likert (1967) resaltó como el más eficiente el último porque pudo comprobar cómo las organizaciones, dirigidas según este tipo de liderazgo, eran más efectivas en la fijación de metas y en su logro, y más productivas.

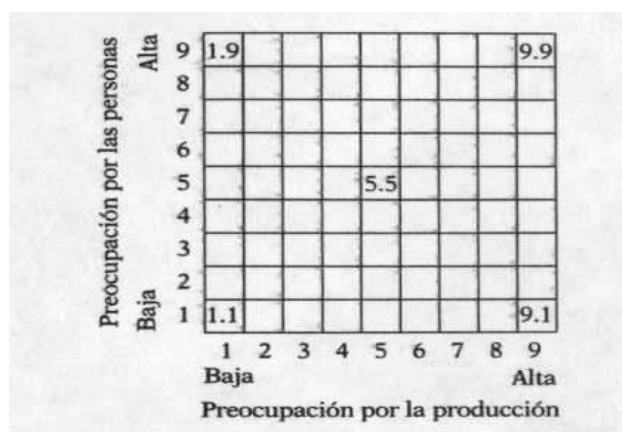
Otro planteamiento similar al anterior, que pretende definir los estilos de liderazgo, ha sido el ofrecido por Blake y Mouton (1980). Estos autores, haciendo uso de dos dimensiones: preocupación por las personas y preocupación por la producción, elaboraron lo que llamaron «malla o rejilla gerencial» (en el original «managerial grid»), donde, además de ofrecer cinco estilos específicos, tratan de medir, para un directivo particular, estas preocupaciones, y representar los resultados, tal y como se observa en la figura 1.

Después de concretar la posición que ocuparía el directivo, sería posible diseñar un programa de capacitación que permitiese cambiar de estilo de liderazgo hacia, fundamentalmente, una alta preocupación, tanto por la producción (tarea) como por las personas.

Los estilos de liderazgo diferenciados son los siguientes:

- El estilo 1.1. Se caracteriza por una baja preocupación del directivo, tanto por la producción como por la persona; por ello se clasifica como «administración empobrecida» o «laissez-faire» porque, prácticamente, ha abandonado su papel de dirigente, actuando simplemente como correa de transmisión de la información de los superiores a los subordinados.

Figura 1. *La malla gerencial.*



- El estilo 1.9. Recibe el nombre de «administración a lo country club», puesto que presenta una alta preocupación por el personal, pero muy baja por la tarea. Por ello, se favorece un ambiente donde todos se sientan relajados y amistosos y donde nadie presenta una preocupación por aplicar un esfuerzo coordinado que permita conseguir las metas de la empresa.
- El estilo 9.1. Es llamado «administración autocrática del trabajo», ya que caracteriza a aquellos líderes que sólo se sienten preocupados por la tarea; por ello, pretenden aumentar la eficiencia, siguiendo una conducta totalmente autocrática.
- El estilo 9.9. Se le conoce también por «gerencia de equipo» o «democrático», de tal manera que comprende aquella actitud que, en función de una máxima preocupación, tanto por la producción como por las personas, trata de armonizar las necesidades existentes en ambos casos.
- El estilo 5.5. Comprende una «administración de término medio», donde existe una igual preocupación, tanto por la satisfacción de las personas, como por la producción. Esta actitud permite lograr una moral y producción adecuadas, aunque no excelentes.

### Enfoque de contingencia o situacional del liderazgo

Dentro de este planteamiento, destacaremos el modelo de Fiedler y la teoría de la trayectoria-meta.

El modelo de Fiedler (1967) sostiene que los líderes deben su condición, no sólo a sus atributos personales, sino también a diversos factores situacionales o contingentes y a la interacción entre éstos y los miembros del grupo.

Las investigaciones del anterior autor permitieron identificar tres elementos de la situación de trabajo que ayudan a determinar el tipo de liderazgo más efectivo:

1. La calidad de las relaciones entre el líder y los miembros del grupo. Se trata del elemento más relevante por su influencia sobre el poder y la eficacia del líder. En efecto, si el líder (directivo o gerente) mantiene buenas relaciones con el grupo y, a la vez, éstos le respetan por su personalidad, conocimientos o habilidades, aquel no tendrá que recurrir a su autoridad formal. En el caso contrario, las posibilidades de liderar al grupo informalmente serán menores y tendrá que acudir a la autoridad emanada de su rango.

2. La estructura de la tarea. Las tareas claramente definidas (existen procedimientos, normas e instrucciones detalladas) permiten medir y controlar con más facilidad el desempeño del empleado. En este caso, el gerente ve reforzada su autoridad, puesto que tal definición le facilita la evaluación del subordinado. Si lo anterior no sucediera, el poder del líder disminuiría, ya que los miembros del grupo tienen mayor facilidad para discrepar y cuestionar las órdenes impartidas.

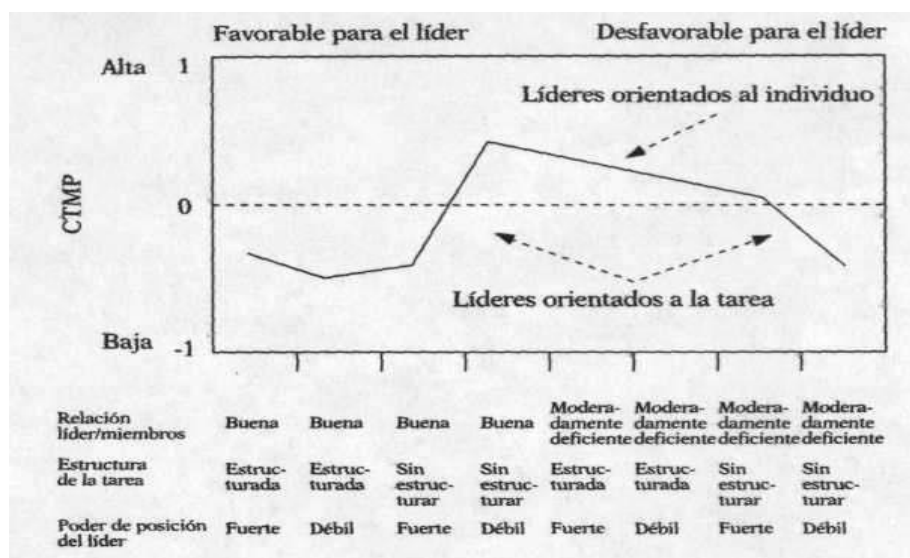
3. El poder de posición o del puesto. Es el poder derivado de la posición jerárquica ocupada, de tal manera que si éste es claro e importante, permite influir sobre los subordinados. La combinación de estas tres variables relativas a la situación de trabajo, da lugar a ocho categorías de situaciones de liderazgo. Al respecto, se considera que las relaciones interpersonales entre aquel y sus subordinados pueden ser buenas o malas, que las tareas pueden estar estructuradas o no estructuradas, y que el poder de posición puede ser fuerte o débil.

Adicionalmente, Fiedler (1967) emplea, para determinar en qué medida el liderazgo está orientado a la tarea o a la persona, una escala que indica hasta qué grado describe un directivo favorable o desfavorablemente al subordinado menos preferido (Calificación del Trabajador Menos Preferido, CTMP). Según su planteamiento, supone que la persona que clasifica favorablemente a sus empleados se encuentra orientada a la persona, mientras que aquella que los evalúa

desfavorablemente está orientada hacia la tarea.

Teniendo en cuenta todas estas cuestiones, los resultados de las investigaciones de este autor fueron recogidos en un esquema como el reproducido en la figura 2, el cual permitió concluir en su momento, representando -en la escala a todos los casos analizados, que en situaciones favorables para el líder (posición fuerte, tarea estructurada y buenas relaciones interpersonales), el orientado a la tarea es el más efectivo. Lo mismo se comprobó para situaciones desfavorables (posición débil, tarea no estructurada y malas relaciones interpersonales). Entre estos dos extremos, la eficacia se consigue si se adopta el liderazgo orientado a la persona.

Figura 2. El planteamiento de Fiedler sobre el liderazgo.



Finalmente, podemos decir que este modelo propone equiparar el estilo de liderazgo, medido por el índice CTMP, y la situación de trabajo, según la acción simultánea de las tres variables indicadas, de tal manera que ello se consigue, bien alterando la situación mediante un aumento o disminución del poder del puesto, bien cambiando de estilo de liderazgo.

La teoría de la trayectoria-meta se debe a las aportaciones, entre otros, de Evans (1970) y House (1971). Fundamentada en la teoría de la expectativa (véase el apartado siguiente), según la cual el nivel de motivación de un individuo viene determinado por su expectativa de recompensa (probabilidad de obtenerla) y el valor que proporciona o el atractivo que presenta la misma, la teoría de la trayectoria-meta propone que el papel desempeñado por el líder consiste en aclarar y fijar las metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar la mejor forma (trayectoria) para lograr las metas y eliminar los obstáculos.

Dado este marco de referencia, Evans (1970) indica que el estilo de liderazgo determina las recompensas y la atracción del personal para conseguirlas. Así, un dirigente orientado a la persona ofrecerá, no sólo recompensas monetarias, sino también apoyo, seguridad y respeto. Contrariamente, un líder dirigido a la tarea limitará las recompensas a las primas, promociones o aumentos de sueldo. Llega a la conclusión de que el estilo que más motivará, por lo tanto, el más eficiente, dependerá del tipo de recompensa deseado por los empleados.

Por su parte, House (1971), intentando ampliar aún más este enfoque, identifica dos factores situacionales que contribuyen a especificar el estilo de liderazgo más eficaz:

1) Las características de los subordinados (necesidades, seguridad en sí mismos y sus capacidades). Los individuos que piensan que su conducta incide sobre el ambiente prefieren un estilo participativo, mientras que los que creen que los sucesos ocurren influidos por la suerte o el

destino, optan por un estilo autoritario.

El ambiente de trabajo (características de la tarea, relación con los compañeros, etc.). En este sentido, ante una actividad estructurada puede que rechacen un estilo orientado a la tarea, puesto que conocen cómo ha de realizarse (el trayecto está claro); de igual manera, una labor altamente satisfactoria, hará que un líder orientado a la persona sea poco motivador.

Según esta última teoría, y de acuerdo con su contenido, resulta evidente que el estilo de liderazgo depende de la situación particular.

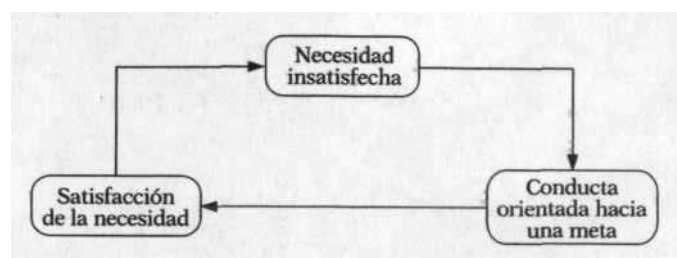
### 3. LA MOTIVACIÓN

Para una dirección adecuada de la empresa, se necesita de la generación y conservación de un ambiente de trabajo que facilite que los empleados desempeñen su labor conjuntamente, y de manera orientada hacia la consecución de los objetivos organizacionales. En consecuencia, y dado que los directivos dirigen el trabajo de la empresa a través de sus subordinados, resulta indispensable determinar aquello que induce a éstos a actuar de una manera concreta.

Al respecto, Morin (1993) pone de manifiesto que la constancia de que alguien está o no motivado no tiene interés; lo verdaderamente importante es el objeto que motiva al sujeto. Es preciso que los directivos comprendan por qué los empleados a su cargo siguen unas determinadas pautas de conducta y no otras, sobre todo porque ello les permitirá intentar influenciar en su comportamiento de tal manera que éste sea deseable para la organización (Stoner, 1988), para que tal comportamiento individual contribuya a la consecución de la misión y de los objetivos de la empresa.

Al hilo de lo que venimos comentando, Donnelly, Gibson e Ivancevich (1994) nos esbozan el proceso de la motivación (véase la figura 3, propuesta por estos autores): una necesidad no satisfecha es el punto inicial, es decir, la deficiencia de algo dentro del individuo es el primer eslabón en la cadena de sucesos que dirigen la conducta; la necesidad insatisfecha produce tensión (física o psicológica) dentro del individuo, llevándolo a adoptar algún tipo de conducta para satisfacerla, y, por consiguiente, disminuir la tensión. Esta actividad persigue un objetivo, el cual dirige el comportamiento, de tal forma que su logro produce satisfacción y con ello finaliza el proceso de la motivación.

Figura 3. *El proceso de la motivación.*



En definitiva, con arreglo a lo mencionado, podemos entender por «motivación», de manera muy simple, el proceso que subyace en cualquier comportamiento o conducta humana.

No obstante, existe otra manera de entender el término «motivación», y es la que habitualmente se asigna en el ámbito empresarial. En este sentido se define como el proceso a través del cual se intenta incentivar a los empleados mediante algún tipo de recompensa (elemento causal de la motivación) a actuar en una determinada dirección, de una manera muy concreta, fundamentalmente hacia los objetivos de la organización, tratando de aproximar los objetivos de aquellos a estos últimos.

La motivación, como señala Dessler (1991), es una de las tareas administrativas aparentemente más simples, pero la realidad la hace de las más complejas. Para motivar a alguien bastaría con recompensarle con aquello que desea; el problema fundamental se centra en conocer realmente lo que ambiciona. Incluso aun teniendo este conocimiento y prometiéndole tal recompensa, no se tiene la garantía absoluta de que la persona se vaya a encontrar motivada. En efecto, la recompensa en sí no motivará al empleado a menos que éste sienta que el esfuerzo probablemente le llevará a obtener esa recompensa, es decir, se debe sentir capacitado para conseguirla.

El intento de comprender los principios que rigen la motivación humana ha conducido a la elaboración de un conjunto de «teorías de la motivación», que pertenecen en su mayor parte al terreno de la psicología. Nos encontramos, así, ante un amplio conjunto de enfoques teóricos que los directivos de empresas pueden emplear para intentar comprender las razones que inducen a las personas a actuar de la manera en la que lo hacen. No obstante, se debe tener en cuenta que ninguna ofrece una explicación ampliamente admitida, debido a que el comportamiento de los individuos es demasiado complejo.

Nos centraremos a continuación en la descripción de estos planteamientos teóricos, sin la intención de ser excesivamente exhaustivos.

Las llamadas «teorías de la motivación» se clasifican en dos grandes grupos. Un primer grupo recibe el nombre de teorías de contenido o de la satisfacción y están centradas en determinar aquello que motiva a la persona a trabajar, en su interior o en su ambiente de trabajo. De esta manera, ofrecen una perspectiva de las necesidades internas de los individuos, con el objetivo de ayudar a que el directivo entienda lo que los empleados consideran como recompensas de carácter laboral. Dentro de este grupo se incluyen: el planteamiento clásico o mecanicista, el modelo de Maslow, la teoría de Atkinson y McClelland y la de Herzberg.

El segundo grupo engloba a las teorías de proceso, que tratan de explicar el mecanismo que tiene lugar en la mente de las personas y que influye en sus conductas, esto es, pretenden determinar cómo se genera, dirige, mantiene y, finalmente, se detiene la energía que provoca un comportamiento determinado. Para ello, tratan de identificar las variables que explican la opción elegida por el sujeto (por ejemplo, ¿debo trabajar mucho?), el esfuerzo (¿hasta qué punto debo trabajar duro?), y la perseverancia (¿durante cuánto debo mantener este ritmo de trabajo?) (Donnelly, Gibson y Ivancevich, 1994). Vendrían a hacer frente, por su dinamismo, al carácter estático y descriptivo que presenta el anterior grupo de teorías (Schermern-horn, Hunt y Osborn, 1987). Dentro de este grupo se suele resaltar la teoría de la expectativa y la del equilibrio.

### El planteamiento clásico o mecanicista

Esta orientación, asociada a planteamientos tayloristas, limita el problema de la motivación humana a una cuestión puramente económica. Desde esta perspectiva, el problema quedaría resuelto determinando qué motiva a la persona, qué clase de incentivo (en este caso es con claridad la retribución económica) y con cuánto se le debe retribuir para que actúe como la empresa desea que lo haga.

Sin embargo, el planteamiento indicado se muestra insuficiente para explicar el por qué algunos empleados, pudiendo alcanzar grados superiores de retribución, restringen su actividad a un cierto nivel. En consecuencia, se hace evidente que la retribución monetaria no puede ser considerada como el único elemento motivador en el ámbito empresarial.

### El modelo de Maslow: la jerarquía de necesidades

Maslow (1954) manifiesta que la persona ostenta cinco clases fundamentales de necesidades relacionadas entre sí, las cuales constituyen una jerarquía según se observa en la figura

4, de tal manera que la motivación para satisfacer una necesidad de tipo superior únicamente se activa cuando han sido satisfechas las necesidades que, dentro del orden de prelación establecido, figuran por debajo de la indicada.

Figura 4. *La jerarquía de necesidades de Maslow.*



Estas clases de necesidades son las siguientes:

- Necesidades fisiológicas. Las podríamos catalogar en: necesidades primarias, importantes para conservar la vida humana en su forma más fundamental, tales como la alimentación, el descanso, el vestido, etc.
- Necesidades de seguridad. Estas abarcan la defensa frente a enfermedades, daños físicos, dificultades de carácter económico y acontecimientos imprevistos.
- Necesidades sociales. Derivan del carácter social que presenta el hombre, pudiendo destacar la necesidad de pertenencia a un grupo social.
- Necesidades de autoestima. Se incluyen aquí la necesidad de respeto y confianza en sí mismo, de sentir una valoración adecuada de la personalidad por parte de los demás, y de que se es un individuo único o válido para el grupo social.

Necesidades de autorrealización. Guardan relación con el deseo de convertirse en todo lo que uno es capaz de llegar a ser; siguiendo el impulso a desarrollar todas sus aptitudes intrínsecas.

Podemos considerar a esta teoría como un buen punto de partida para promover, en el ámbito empresarial, la motivación de los empleados, puesto que ofrece a los directivos un conjunto de orientaciones que pueden ser empleadas para colaborar con el empleado en la consecución de sus objetivos particulares, a la vez que los de la empresa. No obstante, esta teoría suele ser criticada según la idea de que no existe la convicción, fundamentada en alguna investigación empírica, de que a nivel individual se dé la jerarquización de necesidades que plantea el autor.

### La teoría de Atkinson y McClelland

De acuerdo con Stoner y Freeman (1994) y Koontz y Weihrich (1991), Atkinson y McClelland llegan a la conclusión de que toda persona presenta necesidades de logro, poder, y afiliación o asociación con otros individuos.



La necesidad de logro puede ser definida como el afán de superarse y de alcanzar el éxito en un entorno competitivo. De esta forma, a las personas que ostentan niveles considerables de esta necesidad, les satisface asumir la responsabilidad de solucionar problemas; si bien se fijan metas no demasiado difíciles, los riesgos a los que se enfrentan son moderados, y, finalmente, requieren de una retroalimentación respecto de su desempeño.

La necesidad de poder podría ser conceptualizada como el deseo de ejercer un control sobre aquellos medios a través de los cuales es posible influir en los demás.

Finalmente, la necesidad de afiliación puede definirse como el deseo de mantener amistades profundas y recibir el afecto del grupo al que se pertenece. Teniendo en cuenta esta necesidad, una persona se verá motivada si desempeña su labor en un ambiente de trabajo donde existe la oportunidad de interactuar con otros empleados, donde la comunicación es sencilla y fluida; ocurriría lo contrario si se ve obligada a trabajar sola.

El interés que esta teoría presenta para los directivos se centra en su aplicabilidad inmediata al campo empresarial, sobre todo, a la hora de seleccionar personal para cargos de cierta responsabilidad y donde se deba ejercer una cierta autoridad, ya que, en estos casos, a la empresa le interesará aquella persona que presente un cierto nivel de necesidad de logro y de poder.

### La teoría de Herzberg

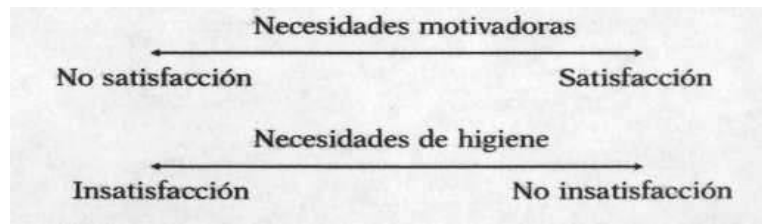
Esta teoría se basa en los trabajos empíricos realizados por Herzberg (1966), en los que llega a la conclusión de que existen dos conjuntos de necesidades, que serían:

- *Necesidades higiénicas.* Tienen su origen en la naturaleza intrínseca y biológica del hombre que, por instinto, procura evitar cualquier daño del exterior. Estas necesidades, cuando no se cubren, pueden llegar a producir insatisfacción. En cambio, no porque se realicen se tiene que dar una satisfacción. Serían de esta índole la retribución, la seguridad en el puesto, condiciones físicas del trabajo, etc.
- *Necesidades motivadoras.* Están relacionadas con la capacidad de logro del ser humano y su desarrollo psicológico. Cuando se cubren pueden producir satisfacción. En una organización empresarial serían de este tipo el reconocimiento, los ascensos, la responsabilidad y la promoción.

La cuestión verdaderamente original de los planteamientos de Herzberg es que, lo contrario de la insatisfacción no es la satisfacción; la eliminación de las características negativas de un puesto no lo hacen necesariamente motivador. Por lo tanto, en esta teoría, lo contrario de satisfacción es no satisfacción y el opuesto de insatisfacción es no insatisfacción, es decir, los factores que favorecen la satisfacción son independientes y distintos de los que producen insatisfacción.

El directivo que logra eliminar los factores causantes de insatisfacción puede conseguir mejorar la comodidad del empleado, aunque no necesariamente motivarlo por ello. Por eso se considera que la retribución o la seguridad en el trabajo son factores higiénicos. Cuando los dos factores anteriores son adecuados, el personal no estará insatisfecho; no obstante, tampoco estará por ello satisfecho. De ahí se deriva que son realmente factores de mantenimiento puesto que evitan, cuando los valores son adecuados, que los empleados se sientan insatisfechos, ya que son conducidos a un estado neutral de satisfacción.

Los factores motivadores pueden incrementar la satisfacción y el rendimiento, pero su ausencia no necesariamente origina insatisfacción, de ahí que para conseguir una verdadera motivación, hay que actuar sobre estos últimos factores. Todo esto quedaría resumido en el siguiente esquema:



La ventaja principal de esta teoría reside en el hecho de que permite conocer sobre qué factores hay que actuar para conseguir una verdadera motivación del personal (factores motivadores), y cuáles son los que no necesariamente consiguen esto (factores higiénicos).

### La teoría de la expectativa

Dentro del contexto marcado por esta teoría, podemos mencionar a uno de sus principales precursores, Vroom (1964), para quien un individuo se encontraría motivado para desarrollar una serie de actividades que le permitan alcanzar una meta, si valora suficientemente esa meta y si percibe que tales actividades le facilitan alcanzarla. Consecuentemente, el grado de motivación que presenta una persona para llevar a cabo una determinada actividad, está en función del valor que asigne al resultado de sus esfuerzos, multiplicado por la seguridad de que tal acción le permitirá conseguir el resultado deseado.

Con este planteamiento, se supera el carácter, un tanto simplista, que presentan las teorías anteriores, puesto que desde un punto de vista más realista, se rechaza la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales, dejando la puerta abierta a la posibilidad de armonizar las metas personales con las organizacionales.

Posteriormente, Porter y Lawler (1968) amplían el planteamiento anterior. Estos autores consideran que el nivel de motivación depende del valor de una recompensa, de la cantidad de energía o el esfuerzo que hay que realizar y de la probabilidad de recibir la recompensa. A su vez, estos dos últimos factores se encuentran influenciados por el convencimiento de la persona en sus posibilidades, según su capacidad (conocimientos y habilidades), en cuanto a que puede llevar a cabo el trabajo, o por el hecho de que lo ha desarrollado con anterioridad.

La aplicación de esta teoría en la práctica exigiría:

1. Especificar las recompensas que valoran individualmente los empleados.
2. Determinar el nivel de desempeño que resultaría aceptable y alcanzable. Así, los empleados conocerían qué es lo que deben conseguir para recibir la recompensa, y tendrían constancia de que aquello es algo posible de lograr.
3. Relacionar convenientemente la recompensa con el nivel de realización previsto.
4. Asegurarse de la adecuación de la recompensa.

### La teoría del equilibrio

Esta teoría, según Adams (1963), considera la evaluación que el sujeto hace de la recompensa recibida, como un factor esencial de la motivación. Dicha evaluación se efectúa en términos de equilibrio, es decir, la persona determina lo equitativo de la recompensa obtenida, con respecto a lo que aporta, en comparación con las recompensas que están recibiendo otros individuos con idénticos aportes.

De acuerdo con lo mencionado, la motivación del empleado depende de la evaluación subjetiva que practica cuando compara la relación entre su esfuerzo y recompensa, con la misma relación para otros individuos, en idéntica situación. Una situación de equilibrio vendría recogida,

según esta teoría, por la siguiente expresión:

$$\frac{\text{Resultados del individuo}}{\text{Aporte del individuo}} = \frac{\text{Resultados de otro individuo}}{\text{Aporte de otro individuo}}$$

De esta forma, cuando el empleado considera que se está dando un desequilibrio, surge en él una tensión que sólo puede ser resuelta procediendo a un ajuste de su conducta. Si el subordinado se considera mal recompensado actuará reduciendo su aportación, aminorando el esfuerzo aplicado. En cambio, si piensa que está siendo recompensado equilibradamente, mantendrá idéntico nivel de contribución.

Desde la perspectiva ofrecida por esta teoría, se nos hace evidente que, a nivel empresarial, las recompensas recibidas por los empleados, para que sean motivadoras, deben ser percibidas por éstos como justas y equilibradas.

Una vez comentado, someramente, el contenido de algunas teorías de motivación, convendría plantearnos cuáles son los instrumentos o las técnicas que pueden ser empleadas por los directivos para motivar a sus subordinados. A pesar de que ha quedado constancia de la complejidad e individualidad que presenta la motivación, es posible resaltar un conjunto de técnicas especialmente concebidas para esta labor. Entre otras podemos señalar: el dinero, la participación y el enriquecimiento del trabajo.

Respecto al dinero, Koontz y Weihrich (1991) señalan la incorrección, tanto de la postura de los gerentes o economistas que lo colocan como un importante elemento motivador, como de la orientación ofrecida por los psicólogos que lo sitúan al más bajo nivel. Así pues, como indican Aguirre, Castillo y Tous (1991), convendría analizar cada caso concreto, esto es, un adecuado empleo del dinero como elemento motivador, obliga a considerar las percepciones y situaciones individuales y debe relacionar el valor que éste presenta con las formas de comportamiento necesarias para conseguirlo. En este sentido, se afirma que la remuneración, por sí sola, puede resultar insuficiente, a falta de una verdadera motivación que atienda a la naturaleza integral, y por lo tanto, compleja, del individuo y sus múltiples necesidades.

La participación en una determinada acción o proyecto, que puede ir de una simple consulta hasta una absoluta involucración, actúa como un potente motivador. Esto acontece cuando el directivo piensa que sus subordinados se encuentran capacitados para desarrollar cualquier tarea y cuando estos últimos desean poder utilizar sus capacidades, siendo algo más que simples ejecutores de ordenes (Harper & Lynch, 1992a). Además, la participación es un medio de reconocimiento que contribuye a satisfacer las necesidades de afiliación y logro.

Por último, el enriquecimiento del trabajo, como elemento motivador, exige hacer interesante el trabajo, porque ello reduce considerablemente el problema de la falta de motivación. En este contexto, se entiende por enriquecimiento del trabajo el proceso de modificación del puesto, de modo que el propio trabajo cubra, no sólo una serie de necesidades de nivel inferior como el salario, las condiciones de trabajo o la seguridad en el empleo, sino también, necesidades de nivel más elevado como el ascenso, la responsabilidad o el desarrollo personal. Para ello es necesario que el puesto presente unas características determinadas:

1. Una variedad en las operaciones a realizar. Debe permitir hacer cosas diferentes, menos monótonas, que impliquen utilizar diversas habilidades y talentos.
2. Una identidad en la tarea. Para que resulte motivador, el trabajo ha de tener un sentido unitario; es preciso que comporte la realización de una parte de la operación global, es decir, que sea identificable.
3. Un significado en la tarea. Es preciso que el trabajador perciba que su tarea es importante.
4. Una cierta autonomía. Es necesario que el trabajador disponga de libertad para efectuar el trabajo, así como de la posibilidad de participar en su programación, en la toma de decisiones que

exija el mismo y en el control de sus propios resultados.

5. Una retroalimentación. Periódicamente el trabajador debe ser informado de su rendimiento. Si éste es favorable, es preciso que quede patente el reconocimiento de sus méritos.

6. Una claridad en la meta. Saber y comprender qué objetivos o metas específicas se aplican al trabajo y sus prioridades relativas.

7. Una dificultad del trabajo. La meta debe ofrecer un determinado grado de desafío, así como de incertidumbre.

#### 4. LA COMUNICACIÓN

La comunicación es definida, en términos generales, como la transmisión de información de una persona o emisor a otra persona o receptor, de tal manera que esta última llega a comprender la información recibida.

Aplicando la anterior definición al campo de la organización empresarial, la comunicación podría ser conceptualizada como el proceso mediante el cual las personas que desempeñan su labor en tales organizaciones transmiten información recíprocamente e interpretan su significado. De esta forma, es fácil deducir que la comunicación es tan necesaria para la empresa como la corriente sanguínea para la persona. Los cauces de comunicación, por los que transcurre la información, dotan de este preciado elemento a los demás elementos integrantes de la empresa, ya que sin la información adecuada, la probabilidad de que los departamentos o los empleados desarrollen su labor incorrectamente se incrementa considerablemente. Contrariamente, una información exacta, importante y oportuna contribuye a una mayor efectividad en la actuación o el desempeño de los grupos o de las personas.

Ampliando lo mencionado, tenemos que, a nivel individual, la comunicación satisface a los empleados en sus necesidades de información, relativas a aspectos técnicos, de coordinación y de motivación (Hampton, 1987), permitiendo un desempeño adecuado al puesto que los mismos ocupan. Así, la información técnica indica qué hacer, incluye datos relativos a políticas y procedimientos, metas de trabajo, expectativas y progresos en el desempeño. La información acerca de la coordinación indica al empleado con quién debe cooperar para un desarrollo apropiado de la tarea. Por último, la información que guarda relación con la motivación es suministrada a través de determinadas actuaciones que ayudan a desarrollar y a mantener actitudes y sentimientos conducentes a un desarrollo efectivo del trabajo. De esta forma, una política de comunicación coherente y que suministre al empleado información relativa a su responsabilidad organizacional, podrá acrecentar su sentimiento de pertenencia a un grupo, estimulará propuestas o pondrá en marcha mejoras y, en consecuencia, alentará la iniciativa, el compromiso y la integración (Bartoli, 1992).

Todo este conjunto de conceptos explica el motivo por el que los directivos dedican la mayor parte de su tiempo de trabajo a la interacción directa con otras personas, esto es, a la comunicación.

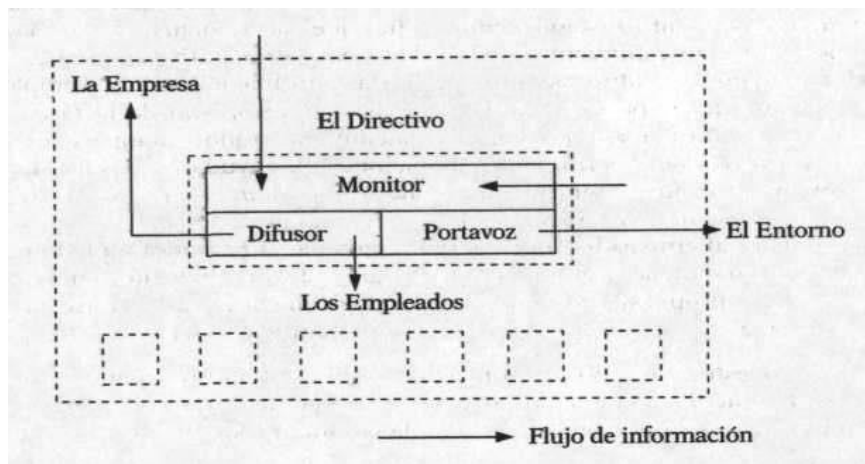
En este orden de ideas, también podemos decir que la comunicación es necesaria para que los directivos puedan ejecutar las tareas propias de su cargo; es decir, según Koontz y Weihrich (1991), para:

- a) establecer y difundir las metas de la empresa,
- b) desarrollar planes para su logro,
- c) organizar los recursos humanos y demás recursos de la forma más efectiva y eficiente,
- d) seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización,
- e) dirigir, orientar, motivar y crear un clima en el cual las personas quieran contribuir,
- f) controlar el desempeño, y, finalmente, algo fundamental,
- g) mantener a la empresa en contacto permanente con el entorno que la rodea.

La comunicación es, en definitiva, el proceso por el cual se desenvuelven las funciones de planificación, organización y control, permitiendo a la empresa funcionar internamente de una manera adecuada, al integrar las anteriores funciones gerenciales y mantenerla informada de los acontecimientos externos que le afectan, tales como nuevas necesidades en los clientes, las regulaciones gubernamentales, las disponibilidades de los proveedores, etc.

En el contexto establecido por la comunicación, Mintzberg (1983) resalta los papeles o roles «informativos» que el directivo desarrolla y que consisten, en esencia, en la recepción y la transmisión de información, de muy diferentes fuentes y a muy distintos receptores. El directivo se constituye así como el «centro neurálgico» de la organización, gracias a su excepcional acceso, tanto a la información externa, como a la interna. Al respecto, los roles «informativos» que el directivo desempeña, se recogen en la figura 5:

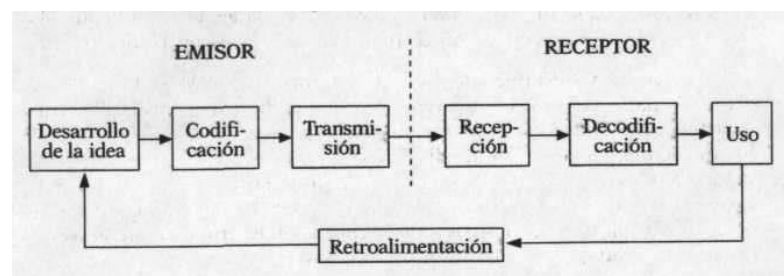
Figura 5. Los roles «informativos» del directivo.



1. Rol de monitor, en función del cual capta información de su organización y de su entorno.
2. Rol de difusor, en base al cual transmite su información a todos los miembros de la organización.
3. Rol de portavoz, por el que difunde la información a los agentes exteriores a la empresa, interesados en la misma.

Antes de proceder a describir la manera en que tiene lugar la comunicación dentro de la organización empresarial, nos parece oportuno e interesante describir el proceso de comunicación personal, es decir, las fases que se suceden desde el momento en que el emisor piensa un mensaje y éste es recibido por el receptor, a través de un determinado canal. Para ello nos vamos a apoyar en la figura 6.

Figura 6. El proceso de comunicación personal.



Podemos diferenciar seis pasos:

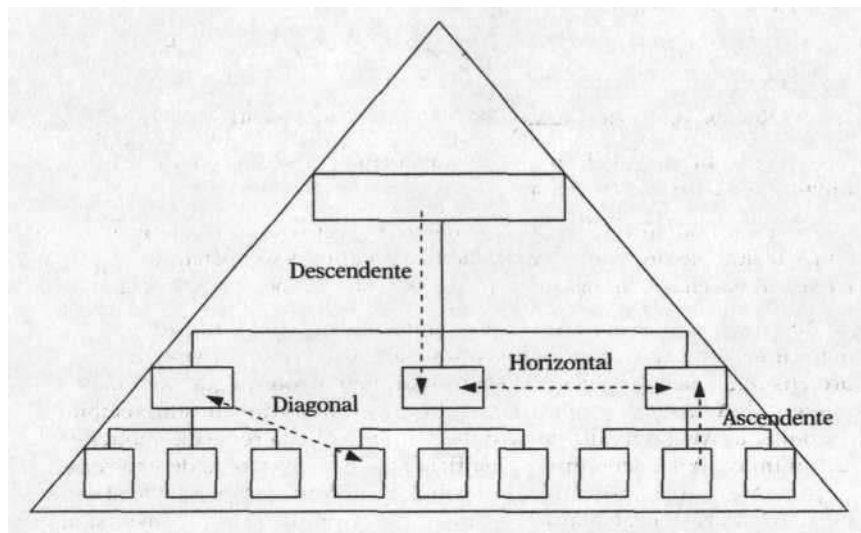
1. Desarrollo de la idea. Consiste en la elaboración mental de una idea por parte del emisor, quien desea transmitirla.
2. Codificación. Supone la transformación de la idea en un conjunto de palabras, gráficos u otros símbolos, eligiendo simultáneamente el método o canal de transmisión.
3. Transmisión. Una vez elaborado el mensaje, éste es objeto de emisión hacia el receptor a través de un canal que vincula a ambos.
4. Recepción. Esta fase supone que el receptor ha admitido el mensaje.
5. Decodificación. Implica la transformación del mensaje en pensamiento por parte del receptor.
6. Uso. Comprendido suficientemente el mensaje, el receptor lo puede emplear de muy diversas formas, puede ignorarlo, desempeñar la tarea asignada o almacenar la información a la espera de una posterior utilización.

No obstante lo indicado, con las anteriores fases, al emisor le interesa determinar la efectividad de la comunicación, esto es, si ha servido a sus pretensiones. Necesita recurrir a la retroalimentación, ya que no suele tener la seguridad de que el mensaje haya sido codificado, transmitido, recibido o decodificado de un modo efectivo. De esta manera, la retroalimentación en la comunicación, encuentra su justificación en la existencia de una serie de importantes barreras o «ruidos» que dificultan considerablemente la comunicación, tanto en el emisor como en el receptor, en la transmisión e, incluso, en la propia retroalimentación. Así, en el caso del emisor, nos podemos encontrar con un mensaje un tanto ambiguo o falta de claridad que dé lugar a significados muy diversos. La falta de atención, una evaluación prematura del mensaje, la preparación de la propia respuesta en lugar de escuchar atentamente, o una interpretación incorrecta, pueden citarse como algunas barreras en el receptor de la comunicación. En cuanto a la misma transmisión, podríamos indicar como barreras: una distorsión por parte de los intermediarios, la sobrecarga de los canales y la existencia de conflicto de prioridades a la hora de transportar el mensaje. Finalmente, en la retroalimentación, el ahora emisor (anterior receptor) está expuesto a todas las barreras que le son propias, sucediendo lo mismo para la transmisión y para el nuevo receptor (anterior emisor).

Centrándonos ya a nivel organizacional, debemos decir que, en este caso, el proceso se desarrolla de idéntica forma a la descrita anteriormente, siendo el aspecto esencial de la comunicación organizacional su efectividad, esto es, que los mensajes se transmitan de una persona a otra o a varias, quienes los han de recibir exactamente. Intuitivamente, podemos deducir que la retroalimentación desempeña un papel esencial, puesto que, cuanto más rigurosa sea, más efectivo será el proceso de comunicación, en la medida en que los gerentes tendrán constancia de que sus instrucciones han sido comprendidas y aceptadas.

La efectividad en la comunicación organizacional lleva a la existencia de tres flujos de comunicación: descendente, ascendente y cruzada (véase la figura 7). Desde otra perspectiva, estos flujos pueden clasificarse en flujos de comunicación formal e informal. Pasemos a describir todos ellos.

Figura 7. Los flujos de comunicación organizacional.



A) La comunicación descendente. El flujo de comunicación se desarrolla de una persona con autoridad mayor hacia otra con autoridad menor; generalmente, de los directivos a sus empleados, teniendo relación con la dirección y el control del desempeño de los subordinados, aunque también existe dentro del grupo gerencial. En este sentido, los superiores asignan tareas, dan instrucciones y evalúan a los últimos, proporcionando, a la vez, reglas, políticas, posibles beneficios, etc. No obstante, a pesar de suministrar toda esta información, ésta se pierde con frecuencia o resulta distorsionada al descender por la cadena de mando.

Suele ser la forma de comunicación frecuente en las organizaciones de ambiente autoritario o de carácter mecanicista.

B) La comunicación ascendente. En ésta, la información se desplaza de los subordinados a los superiores; es esencial para que los directivos puedan tomar decisiones sólidas y consecuentes con las condiciones ambientales reales. Adicionalmente, su desarrollo efectivo permite a los directivos conocer con exactitud las necesidades de todo tipo de sus subordinados, actuando como un elemento que contribuye sobremedida a la motivación de éstos.

A pesar de la importancia de unos buenos flujos de comunicación ascendentes, suele haber una considerable tendencia a hacer uso de un mínimo de tal comunicación. Esta comunicación suele ser sometida a un filtrado y a un retraso por parte de los directivos (sobre todo cuando se tratan de malas noticias) en su viaje hacia niveles superiores. Esto dificulta conocer con exactitud, a niveles superiores, los problemas reales que están aconteciendo, controlar los resultados conseguidos por las diferentes áreas empresariales, y mantener motivado al personal.

La comunicación ascendente necesita, para ser efectiva, de un ambiente en el cual los empleados se sientan en libertad para comunicarse, así como de unos directivos que se interesen positivamente en alentarla y, por tanto, que traten de suprimir cualquier impedimento que la dificulte. Por ello, surge en ambientes organizativos participativos y democráticos.

C) La comunicación cruzada. Ofrece una importante información que permite coordinar esfuerzos y resolver conjuntamente serios problemas.

Esta comunicación incluye a la horizontal, es decir, la establecida entre individuos de igual posición jerárquica, que trabajan en diferentes departamentos, y a la diagonal o la establecida entre personas pertenecientes a distintos niveles y que no mantienen relaciones de dependencia directa

entre sí. De acuerdo con todo esto, suele ser la comunicación que surge cuando se crean en la organización equipos de trabajo integrados por personal de diferentes departamentos.

En cuanto a la tipología que diferencia los flujos de comunicación en formales e informales, procederemos a describir el contenido de los mismos.

1. La comunicación formal. Es la que tiene lugar siguiendo de manera estricta la cadena de mando establecida por la estructura jerárquica. Se trata de una comunicación, por lo tanto, programada y estructurada en el seno de la empresa.

2. La comunicación informal. Es aquella que tiene lugar fuera de los flujos de comunicación formal, mediante relaciones interpersonales e intercambios de información fuera de los marcos preestablecidos de comunicación. Coexiste con los flujos de comunicación formal aunque difieren entre sí porque la informal implica la superación de los niveles de jerarquía y el corte transversal de las cadenas verticales de mando, transportando la información con una gran rapidez.

Referente a estas dos formas de comunicación, Bartoli (1992) señala que ambas están interrelacionadas y que son complementarias. Parte de la idea de que los procedimientos y los formalismos no pueden regularlo todo, ocurriendo esto cada vez con mayor frecuencia. Se hace necesario, en consecuencia, proveer a la organización de un margen de informalidad que le dote de la necesaria flexibilidad para dar respuesta a lo imprevisto, aquello que queda fuera de la formalidad. De igual manera, lo informal sin lo formal sería desorden, desorganización y gestión a corto plazo, de tal modo que los empleados padecerían la falta de un marco formal. En definitiva, sería necesario organizar formalmente la comunicación y, simultáneamente, establecer márgenes que faciliten la comunicación informal.