

00661



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la**  
**Administración**

**Examen General de**  
**Conocimientos**  
**Trabajo escrito**

“La importancia de la teoría de la motivación en el trabajo y su  
relación con la programación neurolingüística”

**Que para obtener el grado de:**

**Maestro en**  
**Administración(Organizaciones)**

**Presenta: Alejandro Díez Sánchez**

**Tutor : Amalia Belén Negrete Vargas**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**A COVI Y ANA PAULA : Por ser el motivo principal de mi existencia y de mis logros como ser humano.**

**A MIS PADRES: Por haberme hecho un hombre de bien y por todo su apoyo durante todos estos años de vida, ya que siempre que los he necesitado han estado presentes.**

**A MI ELA: Gracias por ser una mujer ejemplar en la vida.**

**A MIS HERMANOS: CHUCHI Y NESTI por haber sido los mejores amigos que he tenido y tendré.**

**A INO, INA, TATI Y PININ. Por ser una parte esencial dentro de mi vida familiar.**

**A MIS AMIGOS: En especial a Paco, Manolo, Loco, La gallina y Gabriel por todo el apoyo y cariño que me han brindado.**

**A todos mis profesores, en especial a MARIA AMALIA BELEN NEGRETE VARGAS por su dedicación para la realización de este proyecto.**

**A BUDA : Por ser mi mejor guía.**

# ÍNDICE

<u>INTRODUCCIÓN</u> .....	I
 <u>CAPITULO I</u> <u>MOTIVACIÓN</u>	
1.1 Generalidades de la Teoría de la Motivación.....	2
1.2 Antecedentes.....	4
1.3 Definiciones.....	9
1.4 Clasificación de las principales escuelas de la teoría de la motivación...	10
1.5 Teorías de contenido.....	11
1.5.1 Escuela Científica de la Administración ( Teoría de Taylor).....	11
1.5.2 Escuela de Relaciones Humanas.....	13
1.5.3 Teoría de Abraham Maslow.....	15
1.5.4 Teoría de Douglas Mcgregor.....	18
1.5.5 Teoría de Clayton Alderfer.....	20
1.5.6 Necesidades aprendidas de David McClelland.....	21
1.5.7 Factores motivacionales de Frederick Herzberg.....	23
1.6 Teorías de proceso.....	24
1.6.1 Modelo de expectativas de Vroom.....	24
1.6.2 Modelo de equidad de Stacy Adams.....	25
1.6.3 Teoría de la modificación de la conducta de B. F. Skinner.....	26

## CAPITULO II EL TRABAJO

2.1	Importancia del Trabajo en el ser humano.....	29
2.2	Evolución del Trabajo.....	32
2.3	La organización social del Trabajo.....	36
2.3.1	Componentes de la Organización social del Trabajo.....	37
2.4	El Trabajo y la empresa actual.....	39

## CAPITULO III PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

3.1	Fundamentos de la P.N.L.....	44
3.2	¿ Qué es la P.N.L. ?.....	47
3.3	Presuposiciones en las que se funda la P. N. L. ....	50
3.4	Usos y aplicaciones de la P. N. L.....	53
3.5	Importancia de la aplicación de la P. N. L. en las organizaciones.....	54

## CAPITULO IV LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO Y SU RELACIÓN CON LA P. N. L.

4.1	Propuesta.....	60
-----	----------------	----

<u>CONCLUSIONES</u> .....	IV
---------------------------	----

## BIBLIOGRAFIA

## INTRODUCCIÓN

En un mundo en el que las organizaciones ganan mayor terreno, consideramos necesario hacer una revisión a las teorías que explican una parte de la realidad de los motivos que surgen en los seres humanos para desempeñarse mejor.

Es por ello que el estudio que aquí se presenta tiene como fin describir dichas teorías en función de la importancia que la motivación representa para cualquier ente social. Además, se incluye a la Programación Neurolingüística como una herramienta alternativa de ayuda para la modulación de la conducta de los integrantes de una organización con objeto de mejorar las prácticas motivacionales.

Cabe mencionar que este trabajo consiste en una investigación monográfica y como tal consiste en un texto cuya finalidad es sintetizar, estructurar y presentar información ya existente. Presenta un interés científico porque permite un estudio más riguroso y profundo sobre temas muy concretos, no abordados con anterioridad dentro de la facultad, por lo que es elevada la probabilidad que nos conduzcan a nuevas aportaciones en el futuro.

Para comprender la importancia que la motivación tiene en los estudios sobre la organización en el capítulo I se tratan algunas de sus generalidades en donde encontramos lo que mueve al hombre a realizar las actividades que a diario programa en su vida, de lo cuál, nos damos cuenta que seguramente la supervivencia es la que lo impulsa a fijarse tareas determinadas, además de otras causas que los llevan a elegir ¿Cómo vivir ? ¿ Donde vivir ?, ¿ Qué estudiar ? ¿Donde trabajar ?, ¿ Donde vacacionar ?, etc.

En realidad el estudio sobre motivación no es nuevo pues ha sido objeto de análisis en los escritos de los grandes filósofos griegos. En la administración en su surgimiento como disciplina, la motivación ha cobrado gran importancia pues en ella ha recaído la mejora en la productividad de sus empleados, así por ejemplo Taylor utilizó la medición de tiempos y movimientos, la capacitación y el pago. Por su parte Elton Mayo hace su contribución a esta teoría señalando que existen otros factores diferentes a los financieros los que hacen que el trabajador se motive.

También en Abraham Maslow encontramos una preocupación por saber que tipo de necesidades o deseos domina algún aspecto de su conducta y lo motiva. Por su parte Douglas Mc.Gregor en su teoría "X" y "Y" observa una parte de la realidad de la naturaleza del hombre y señala que hay una tendencia de unos que ven y sienten el trabajo como un juego y les gusta, mientras que otros sienten aversión hacia el mismo.

En cuanto a la teoría de Alderfer esta es muy similar a la de Maslow, con la diferencia de que no considera que las necesidades deban ser jerarquizadas sino que se pueden dar simultáneamente, otros autores, como David McClelland crea la teoría de la realización, también llamada teoría de las necesidades adquiridas y de acuerdo con sus investigaciones encontró que el hombre busca ante todo satisfacer: necesidades de realización, de afiliación y de poder.

Dentro de las teorías de proceso se encuentran representadas por las de Victor Vroom con sus expectativas de lo que desean obtener a partir del trabajo; la teoría de la equidad de Stacy Adams quien sostenía que cuando un individuo evalúa el resultado de su trabajo, en su relación con el resultado de los trabajos de otros, y percibe que hay inequidad, se presenta un estado mental de motivación.

Bien, como la documentación esta referida "al trabajo" este no podría estar ausente en nuestro estudio monográfico, es por ello; que lo analizamos

considerando que el hombre se hace más digno a medida que el trabajo le da sentido a su vida, para lo cual se recurre a referencias etimológicas, filosóficas, religiosas y económicas.

En el 3er capítulo abordamos a la Programación Neurolingüística con sus principales estudiosos como John Grinder y Richard Bandler los cuales hacen referencia en cuanto a la comprensión que tenemos los seres humanos relacionados con los sentidos que poseemos y su función en los hemisferios del cerebro, Así mismo se da una pequeña explicación de que es la P.N.L. y las presuposiciones en las que se funda, a su vez dentro de este capítulo nos adentramos en los usos y aplicaciones de la P.N.L. dentro de la vida de cualquier ser humano y en particular dentro de las organizaciones

Es posible que esta técnica de la Programación Neurolingüística despierte algún tipo de inquietud porque aún se encuentra en investigación. Sin embargo, Kurt Lewin en sus escritos ya hacía mención de ella cuando se refería a la motivación como una representación del lenguaje que ayuda a estimular acciones en el individuo y así a satisfacer sus necesidades.

En nuestro último capítulo enunciamos la motivación en el trabajo y su relación con la P.N.L. dando una propuesta de aplicación de la P.N.L. y el modo de utilizarla como una herramienta que el administrador puede aplicar en la comunicación y así lograr una motivación más activa en los trabajadores.

# CAPITULO I

# I MOTIVACION

## 1.1 Generalidades de la Teoría de la Motivación.

La motivación es una acción que mueve al hombre a realizar las actividades de la vida diaria con el fin de conseguir sus objetivos. Esta ha existido desde siempre, pues la humanidad para sobrevivir ha tenido la necesidad de trabajar desde su aparición, es por ello que el tema de la motivación ha sido objeto de estudio de filósofos, economistas, psicólogos, sociólogos, teólogos y por supuesto de los administradores. Estos últimos en su afán de hacer más productivas a las organizaciones investigan las causas que orientan las conductas del hombre en el trabajo.

Producto de esta inquietud fue necesario idear un término que resumiera lo que hasta hace relativamente poco tiempo eran puras especulaciones. La palabra motivación es una construcción humana, una creación del hombre en su intento por explicar un fenómeno que habita en lo más íntimo del ser.

Muchas son las teorías y los autores que desde diferentes perspectivas han intentado abordar tan complejo fenómeno. Unos enfocando los aspectos ambientales o externos (incentivos, castigos, etc.) que la determinan y otros atendiendo más bien a los elementos internos (pensamientos, actitudes y valores) o propios del sujeto que la manifiesta, pero sea cual fuere la posición adoptada todos concuerdan en que el control y la dirección de la energía humana llamada motivación desempeña una parte vital en el aprendizaje y en el comportamiento inteligente de cualquier individualidad.

La motivación está presente en todas las actividades de la vida del hombre, comprende desde el aspecto afectivo, laboral, deportivo, económico, familiar, hasta el social y cultural.

La motivación es una energía que lógicamente debe emanar de alguna fuente. Si la fuente de esa energía llamada motivación es un elemento ambiental externo al sujeto que la presenta, se denomina motivación extrínseca como es el caso de las conductas cuya "causa" es la consecución de un refuerzo o la evitación de un castigo. Si por el contrario, la fuente de la energía que impulsa a la acción proviene de factores internos como lo son: los intereses, valores, aptitudes, expectativas y pensamientos entre otros se denomina motivación intrínseca.

Definiremos motivación intrínseca como la tendencia natural de procurar los intereses personales y ejercer las capacidades, y al hacerlo, buscar y conquistar desafíos. Cuando se nos motiva en forma intrínseca, no necesitamos premios o castigos que nos hagan trabajar porque la actividad es recompensante por sí misma.

La motivación extrínseca e intrínseca son sólo los lados opuestos de un continuo dentro del cual se mueven la gran mayoría de los seres humanos. Este continuo va desde la completa autodeterminación hasta la completa determinación ambiental; sin embargo, existe entre estos dos extremos un punto medio (motivación intermedia) que se evidencia en la capacidad del hombre como ente racional para decidir con libertad a qué fuentes de estimulación responder, sí a las fuentes de estimulación externas (como los requerimientos ambientales) o a las fuentes de estimulación internas (como las necesidades fisiológicas y/o sociales propias del sujeto).

Ciertamente, en la mayoría de los casos, las conductas humanas están determinadas tanto por factores internos como por factores externos. Al excluir alguna de estas variables es posible que se cometa el error de seccionar el poder explicativo de este importante proceso mediador llamado motivación.

Existe una clara diferenciación entre ambos tipos de motivaciones expresando que la motivación de tipo intrínseca es unidireccional y bien definida; es decir, si sentimos hambre, buscamos comida; si sentimos frío, buscamos cobijarnos;

mientras que la motivación extrínseca es multidireccional debido a que no una, sino muchas fuentes pueden servir para la gratificación de dichas necesidades, por lo tanto las motivaciones externas son estructuralmente más complejas que las internas.

Otra diferencia importante entre las motivaciones intrínsecas y las extrínsecas radica en el hecho de que las primeras son innatas; es decir, están presentes desde el mismo momento del nacimiento; mientras que, las segundas son aprendidas a través de complejos procesos de condicionamiento clásico, este planteamiento es el que guiará la propuesta de motivación del trabajo de investigación que pretendo realizar a través de la Programación Neurolingüística (PNL).

Posteriormente veremos las principales teorías acerca de la motivación, cada una de las cuales concede diferente peso a los factores internos y externos.

## 1.2 Antecedentes

A continuación se presentará una breve reseña sobre el desarrollo de los programas motivacionales desde sus orígenes, con el fin de comprender con mayor claridad cuáles son las razones que guían al ser humano para actuar de determinada manera en el desarrollo de sus actividades laborales.

Una de las interrogantes que más curiosidad ha generado en el estudio del comportamiento humano es el ¿por qué las personas actúan de cierta forma? y para tratar de responder a este cuestionamiento buscamos entender y conocer las necesidades que lo llevaron a proceder de tal o cual manera; dichos causantes de la conducta son los motivos; este término derivado de la raíz latina "movere" significa mover o inducir a la acción.

No obstante que la acción de un hombre puede ser observada, los motivos que la subyacen únicamente pueden suponerse a partir de los diferentes estudios que a lo largo de la historia se han ido desarrollando.

Así bien, si consideramos que es en Grecia y con los grandes filósofos en donde se inician los principales cuestionamientos acerca del por qué del proceder humano, nos encontramos con que Platón pensaba que lo que hoy llamamos determinantes motivacionales de la conducta tenían muy poco que ver con la conducta del hombre, pues se les contrarrestaba con su facultad para razonar. Como el hombre es capaz de elegir metas, mientras el intelecto tenga la libertad para decidir sus acciones, el determinante de la acción será la elección de una meta. “La voluntad es libre, porque siempre se dirige al futuro; la situación no restringe su libertad con la salvedad de las limitaciones de la razón debidas a la educación.”<sup>1</sup>

Pitágoras a su vez, elaboró una clasificación de los hombres en base a los principales motivos que los conducen a realizar una acción determinada, proponiendo 3 grupos: a) los hombres amantes de la contemplación y la sabiduría; b) los amantes del poder y las actividades prácticas y c) los amantes de la riqueza y los placeres.

Sócrates, Platón y Aristóteles postulaban a su vez que la sabiduría, la voluntad y la virtud son los motivos que logran que el hombre pueda seleccionar sus propias metas. Esta posición es el inicio de lo que más tarde sería la corriente racionalista.

“Paulatinamente, y a medida en que el hombre fue entrando gradualmente en una nueva era de descubrimiento de sí mismo y del mundo exterior surgieron otros pensadores que participaron de manera activa en ese gran despertar, y al ir declinando el prestigio de la antigua filosofía griega se propusieron versiones

---

<sup>1</sup> Bolles, R. C. Teoría de la Motivación, p. 33

diferentes del mundo, nuevas y audaces tales como la de Santo Tomás de Aquino quien atribuye al hombre y al animal una alma sensitiva, proponiendo que, mientras los animales sólo poseen ésta, el hombre además posee un alma racional; y para él la motivación radicaba en la voluntad que era el aspecto de mayor importancia en la vida, y es así como el hombre apoyándose en la voluntad, gobernaba su cuerpo y actuaba de una manera determinada.”<sup>2</sup>

Por otro lado, René Descartes en 1649 propuso la teoría del dualismo de mente y materia, con la cual pretendía explicar los fenómenos físicos como fenómenos mecánicos. De acuerdo con su punto de vista, los animales carentes de almas racionales, no eran sino simples autómatas y atribuía su conducta a las fuerzas físicas que actuaban en ellos; algunas de estas fuerzas eran externas y otras internas. Para Descartes una buena parte del funcionamiento de los organismos consistía en la reflexión (reflexión = reflejo), del cerebro hacia los músculos, interponiéndose en el hombre el razonamiento entre lo que entraba y lo que salía, de modo que el hombre a diferencia de los animales tenía libertad de elegir, seleccionar y determinar su conducta, que lo mueve a buscar las nuevas formas de desarrollarse, lo cual implica motivación.

También en el siglo XVI surge el Hedonismo como explicación motivacional del comportamiento. “El término de “hedonismo” proviene de la palabra griega que significa “placer” por lo que la propuesta de dicha teoría se reduce al hecho de que los motivos principales del hombre que lo llevan a actuar son regidos por la búsqueda de placer y la evitación del dolor carentes de todo aspecto moral, ético y racional.”<sup>3</sup>

La motivación como lo señalé en líneas anteriores ha sido objeto de estudio de muchas disciplinas por lo que el economista John Locke no fué ajeno a este factor y consideraba que la voluntad está siempre determinada por alguna “inquietud”

---

<sup>2</sup> Baker, A. E. Iniciación a la Filosofía, p. 78

<sup>3</sup> Cofer, C. N. Motivación y Emoción, p. 441

que la presiona, con la característica de que dicha inquietud no sólo establece la voluntad, sino que además inicia la acción. Lo que determina la voluntad es la inquietud particular que presiona con más fuerza. La inquietud de la mente se debe a la ausencia de algún bien deseado. Locke señala al hombre virtuoso por su capacidad de deliberar sobre las consecuencias de las acciones que puede realizar, de manera que elige actos que, a la larga, ofrecen el máximo placer. Plantea que al hombre sin virtud le falta esa capacidad de deliberar, al carecer de las ventajas de una educación conveniente y de hábitos adecuados, el hombre sin virtud escoge los actos que producen el placer inmediato. Sin embargo ambos obedecen un mismo principio hedonista general al actuar de manera que el placer que esperan obtener sea máximo; la única diferencia está en lo que esperan.

En el siglo XIX surgen importantes postulados en la rama de la Biología para tratar de explicar el comportamiento humano y sus motivaciones, uno de sus principales representantes es Charles Darwin que propone la teoría de la evolución bajo 4 premisas:

- a) "Existe una lucha constante por la supervivencia: La naturaleza es el campo de batalla en que las especies luchan por el espacio, el alimento y las necesidades primordiales de la vida; ésta lucha da como resultado la selección natural del más fuerte. Los que sobreviven a la lucha lo logran mediante la posesión de alguna adaptación especializada.
- b) Si se descubre que una característica de los animales o del hombre es exclusiva de una especie, o por el contrario, general a todas las especies se puede suponer que dicha característica ha sido muy importante para sobrevivir, de otra manera no sería general o específica, según el caso.
- c) Los únicos mecanismos para explicar la diversificación de los animales son la variación aleatoria de las características originales y la operación constante de la selección natural.

d) La filogenia es continua. La teoría darwiniana de la evolución implica la continuidad entre los animales y el hombre.”<sup>4</sup>

Una de las principales consecuencias de la teoría propuesta por Darwin fue que se empezó a pensar en la conducta animal y humana en relación de dependencia con varios reflejos específicos de estímulo-respuesta, permitiendo la investigación del comportamiento de los animales y la extrapolación de los resultados obtenidos al hombre.

Posterior a la teoría de la evolución, gran cantidad de investigaciones sobre el comportamiento humano centraban su explicación en el concepto de “instinto”, una de éstas investigaciones la comprende la corriente del Psicoanálisis, siendo su principal representante S. Freud, quien explica la dinámica de la vida psíquica a través de fuerzas innatas, dinamismos instintivos llamados “eros, libido” (pulsión hacia el placer), y “thanatos, muerte” (instinto de destrucción). Estas fuerzas permanecen en gran medida inconscientes, enmascaradas y a veces sublimadas, de tal modo que los verdaderos móviles o motivos de muchas actividades científicas, artísticas, sociales, religiosas, etc. provienen de bajos niveles de conciencia: son tendencias forzadas a disfrazarse y subir a la conciencia para manifestarse mediante la acción de los individuos.

Como se pudo observar, en todas las ciencias existen varias teorías acerca de un área o tema específico y el caso del concepto de motivación no es la excepción. Lo importante es obtener un panorama que nos permita comprender el concepto desde varias perspectivas con el fin de ampliar nuestro campo de acción en el área laboral.

---

<sup>4</sup> Ibidem. p. 451

### 1.3 Definiciones

El significado de la palabra Motivación ha adquirido muchos matices, ha sido empleada arbitrariamente, sin reparar en la importancia que ésta tiene; en este sentido a continuación nos proponemos revisar y analizar algunas de las definiciones expuestas por estudiosos de este tema:

Solana Ricardo la define como lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.

Según Stoner la motivación estudia los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.

Para Koontz la motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

En este mismo sentido Terry concibe a la motivación como la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia la acción orientada a un objetivo.

Wexley por otro lado parte de que la motivación es un proceso intuitivo que puede ser inferido solo observando la conducta de las personas, midiendo los cambios en sus maneras de actuar o pidiéndoles que describan sus necesidades y metas.

Para Madsen motivación es el proceso: a) que suscita o inicia una conducta, b) de sostén de una actividad que progresa, y c) de canalización de la actividad en un

curso dado. En sentido amplio, el análisis de la motivación debe tener en cuenta todos los factores que suscitan, sostienen y dirigen la conducta.

A su vez William Sexton nos define motivación como el proceso de estimular a un individuo para que realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance una meta deseada por el motivador.

Como pudimos observar en las anteriores definiciones, la motivación encarna todo un proceso que viene del interior del hombre y que más tarde será expresado en la conducta o conductas que éste manifiesta, nos describe las fuerzas que actúan sobre él para iniciar y orientar su conducta y explicar las diferencias en la intensidad de la misma.

#### 1.4 Clasificación de las principales escuelas de la Teoría de la Motivación

“ Motivo es la causa o razón de ser que mueve para realizar cualquier cosa. Todo comportamiento humano está en menor a mayor grado motivado, por lo que la forma de saber si una persona está más motivada que otra, es observando su comportamiento. Es decir, cuanto más motivado se está, más esfuerzo se realiza.

Proceso motivacional: El origen es siempre una necesidad, carencia, desequilibrio interno. A partir de aquí se produce un comportamiento destinado a conseguir un incentivo, una meta que es la modificación del estado interno. Si se consigue se produce satisfacción, si no, insatisfacción.

Hay dos formas de enfocar un proceso motivacional: a) por deficiencia inicial, ó b) a partir de la expectativa futura. A partir de estos dos enfoques surgen una serie de teorías que se pueden englobar en dos grandes bloques: Teorías de proceso y Teorías de contenido.

Las Teorías de contenido contestan a la pregunta: ¿Qué motiva al trabajador?. Buscan las causas de las motivaciones. (Maslow, Alderfer, Herzberg, McClelland).”<sup>5</sup>

Las Teorías de proceso definen cuales son los elementos que motivan al trabajador: ¿Cómo se motiva al trabajador?. Son teorías que proponen soluciones. Ej. ( Vroom, Skinner, Adams, Locke ).

En éste sentido analizaremos las teorías más representativas que surgieron desde principios de siglo XX, y que a su vez nos serán de mayor utilidad para el desarrollo de nuestro objeto de estudio.

## 1.5 Teorías de contenido

### 1.5.1 Teoría científica de la administración (Teoría de Taylor)

Se trata del primer autor que propone una organización de trabajo recogiendo sus ideas en el libro "Principios de dirección científica", que data de 1911. Se interesa mucho sobre el tema de la productividad en la empresa, por lo que basa su teoría en los problemas que causan la baja productividad y las soluciones para resolverlo. Según el autor, los problemas de baja productividad son consecuencia del comportamiento incorrecto de los trabajadores. Él trata a los trabajadores como si fuesen un valor productivo más, como si fuesen máquinas. En su libro cita cinco postulados básico de su teoría:

“ 1- Ley del menor esfuerzo.

El individuo se esfuerza tan poco como le es posible, trabaja tan despacio como puede y es holgazán por naturaleza.

Holgazanería sistemática: el individuo se vuelve más holgazán cuando se junta con otros individuos.

---

<sup>5</sup> García, N. y García R. La motivación laboral en una empresa privada, p. 3

2- Los trabajadores no son capaces de pensar y reflexionar por sí mismos. Ha de haber alguien que controle a los trabajadores, que los programe, que los vigile. Esto aplica para la gran mayoría del personal excepto para un grupo reducido llamado dirigentes.

3- El trabajador no desea tener iniciativas en su puesto de trabajo. El trabajador desea que le ordenen, que le manden.

4- Opinión negativa del trabajo en grupo, ineficiencia de grupos. Cuando el individuo se relaciona con otros se vuelve más ineficiente.

5- Lo único que motiva al trabajador es la recompensa económica. "Homo-economicus": ha de ser recompensado cuando alcanza los objetivos, a parte del salario base." <sup>6</sup>

Además, Taylor propone una serie de acciones para incrementar la productividad en las empresas:

➤ Realizar un análisis científico.

Se trata de estudiar detalladamente las tareas que han de realizar los obreros, asignando tiempo, cuota y movimiento. Ejemplo: Para apretar un tornillo se requiere un movimiento, que siempre es el mismo. Tiene una duración, y en una jornada de ocho horas hay una cantidad de tornillos que se pueden haber apretado, teniendo en cuenta la duración. La cuota es ésta cantidad. Se ha de comunicar a los empleados el cómo y dónde han de hacer el trabajo. Se ha de transmitir un volumen de información muy elevado, para que el trabajador no tenga ninguna duda.

➤ Crear recompensas económicas, pero con un límite.

Se ha de dar como máximo un 60% más del salario normal, pero no más que eso, porque podría ser que el trabajador se volviese rico, y entonces sería más negligente y perjudicaría a la empresa.

---

<sup>6</sup> Ibidem. p. 4

- Contratación de trabajadores hábiles y diestros.

El proceso de selección ha de ser cuidadoso. Se ha de contratar de principio personal calificado. Se ha de despedir sin miramientos a quien no cumpla sus objetivos. Se han de crear rutinas y fragmentar las tareas para especializar.

### 1.5.2 Escuela de Relaciones Humanas

Data del año 1930, uno de los autores más importantes de esta escuela es Elton Mayo, quien realizó unos experimentos en una factoría eléctrica de Chicago, que se llamaron los experimentos de Hawthorne. Mediante ellos intentó observar que es lo que ocurre respecto al rendimiento de los trabajadores cuando se producen variaciones de tipo ambiental. (Cuando aumenta o disminuye la luz, la temperatura, el ruido, etc...) obteniendo los siguientes resultados:

Con variaciones en sentido negativo, el rendimiento no disminuía. Parece sorprendente, pero hay que saber que los trabajadores conocían la existencia de estos experimentos, por lo tanto se sentían observados, protagonistas, y su actitud era tan positiva que superaban estos problemas

Concluyó que lo realmente importante es la actitud ante el trabajo, por encima del entorno ambiental.

En estos experimentos existió un observador que se encargó de controlar a los trabajadores y su comportamiento, una persona ajena a la empresa pero que adquiere un papel importante dentro de ella, ya que los trabajadores van a pedirle consejo o ayuda y crea a su alrededor un grupo informal positivo que permite que los trabajadores se sientan más a gusto. Mediante estos experimentos demostró lo siguiente:

- La no validez de los supuestos tayloristas. Demuestra que no solo los estudios científicos ayudan al trabajo, sino también la actitud.

- El individuo no sólo tiene necesidades fisiológicas, sino también necesidades psicosociales y de afiliación, como relacionarse con otras personas.
- Lo único que motiva al trabajador no son sólo los estímulos financieros, sino que pueden existir otros factores que pueden motivar a la persona, como por ejemplo, la integración en un grupo. Hubo personas que renunciaron a parte de su salario para integrarse en un grupo.
- La importancia de los grupos informales, que considera positivos, y que han de tener sus propias normas, también informales (no están escritas en ningún sitio).
- El individuo no es intercambiable en el puesto de trabajo, no se ha de rotar, se ha de realizar siempre la misma tarea. Aquí coincide con Taylor pero no por las mismas razones. El individuo no ha de cambiar de trabajo, porque sino habrá de adaptarse a un nuevo grupo de trabajo, y una adaptación resta eficiencia.

Mayo Propone dos posibles soluciones para incrementar la productividad:

- “ Mejorar la comunicación.

La mayoría de los problemas tienen su origen en la falta de información, por lo que ésta se ha de mejorar en todos los niveles (jefe con subordinado, entre subordinados, etc...). Pero hay problemas de fondo que así no se resuelven (por ejemplo, unos salarios bajos).

- Dejar participar a los trabajadores en la toma de decisiones.

Dirección participativa: los trabajadores pueden aportar ideas, pero quien toma la decisión sigue siendo el jefe. De esta forma, Mayo cree que los trabajadores se verán más involucrados con la empresa. Un problema al respecto es la pérdida de tiempo cada vez que se ha de decidir algo, pero Mayo dice que no debe ser considerada como tal.

El jefe ha de intentar vender sus ideas a los trabajadores, intentar convencerles que sus decisiones son las mejores, porque aunque no estén de acuerdo la decisión siempre la tomará él.”<sup>7</sup>

### 1.5.3 Teoría de Abraham Maslow

El concepto de jerarquía de necesidades de Maslow, planteado dentro de su teoría de la personalidad, muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad.

Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción. Aquí subyace la falla de la teoría, ya que el ser humano siempre quiere más y esto está dentro de su naturaleza. Cuando un hombre sufre de hambre lo más normal es que tome riesgos muy grandes para obtener alimento, una vez que ha conseguido alimentarse y sabe que no morirá de hambre se preocupará por estar a salvo, al sentirse seguro querrá encontrar un amor, etc.

“El punto ideal de la teoría de Maslow sería aquel en el cual el hombre se sienta "autorrealizado", pero esto es muy raro, se podría decir que menos del 1% de las personas llegan a la plena realización.

A continuación se presentan el orden de importancia en que Maslow jerarquizó dichas necesidades:

\* **NECESIDADES FISIOLÓGICAS:** Estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro

---

<sup>7</sup> Dunnette, M. Psicología Industrial, p. 80

de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo o la maternidad.

\* **NECESIDADES DE SEGURIDAD:** Al satisfacerlas se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo.

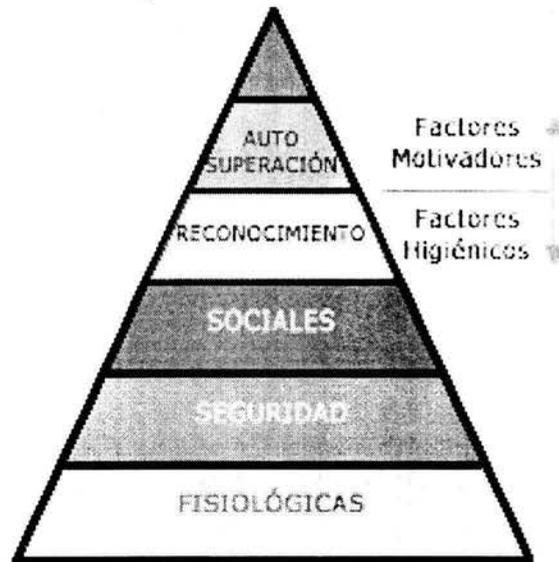
\* **NECESIDADES SOCIALES:** Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con el aspecto afectivo y la participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, establecer amistad con ellas, manifestar y recibir afecto, vivir en comunidad, pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

\* **NECESIDADES DE RECONOCIMIENTO:** También conocidas como las necesidades del ego ó autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

\* **NECESIDADES DE AUTO SUPERACIÓN:** También conocidas como de autorrealización o auto actualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

Con éstas necesidades el autor crea la denominada Pirámide de Maslow, donde las ordena por grado de importancia.

## JERARQUÍA DE NECESIDADES



Basándose en la pirámide, Maslow dijo que para satisfacer una necesidad de orden superior han de estar satisfechas las de orden inferior, entendiendo orden superior como la cúspide de la pirámide. También dijo que en el momento en que se satisface una necesidad, ésta deja de motivar.

Es indudable la contribución que Maslow hizo en su momento a la Teoría de la Motivación, sin embargo podemos observar que su aplicación no es general partiendo de la base de que no todos los países tienen los mismos niveles en la calidad de vida de sus habitantes y sobre todo las características de las organizaciones son muy diferentes ya que algunas sólo le proporcionan al trabajador un salario que con dificultad alcanza para cubrir las necesidades fisiológicas. La pregunta que aquí valdría la pena plantearse es si realmente la teoría de la motivación sigue siendo vigente y tiene aplicabilidad en todo contexto.

---

<sup>8</sup> Koontz, H y Wehrich, H. Administración, p. 468

En esta grafica se ejemplifica la relación entre la jerarquía de necesidades de Maslow y la de Herzberg

#### 1.5.4 Teoría de Douglas Mc Gregor.

Mc Gregor está ligado al modelo de los recursos humanos en el cual identificó dos series de supuestos sobre los empleados. Por un lado tenemos a la denominada Teoría X, la cual sostiene que las persona prefieren evitar el trabajo, en la medida de lo posible, prefiriendo ser dirigidas, sin tener responsabilidades, dando una importancia secundaria al trabajo; y por el otro a una segunda serie denominada Teoría Y, siendo ésta más optimista, ya que considera que las personas quieren trabajar por sí mismas y pueden derivar satisfacción de su trabajo; teniendo capacidad para aceptar responsabilidades y aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización.

A continuación trataremos de explicar de manera más detallada cada uno de los rubros de dichas Teorías.

##### “ SUPUESTOS DE LA TEORÍA X.

1. Los seres humanos promedio tienen una aversión innata al trabajo y lo evitan si les es posible.
2. Debido a ésta característica humana de repudio al trabajo, se debe ejercer presión sobre la mayoría de las personas y se les debe controlar, dirigir y amenazar con castigos para hacer que ejerzan el esfuerzo adecuado para el logro de los objetivos de la organización.
3. Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar responsabilidades, tienen bastante poca ambición y desean sobre todo seguridad.

##### SUPUESTOS DE LA TEORÍA Y.

1. La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.

2. El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos con tendencias al logro de los objetivos de la organización. Las personas ejercen autodirección y autocontrol al servicio de objetivos con los que se sienten comprometidos.
3. El grado de compromiso con los objetivos se da en proporción con la magnitud de las recompensas que se asocian con su logro.
4. Los seres humanos promedio aprenden, bajo condiciones apropiadas, no sólo a aceptar sino también a lograr resultados viables.
5. La capacidad de ejercer un grado relativamente elevado de imaginación y creatividad en la solución de problemas de la organización se distribuye en forma amplia y no estrecha en la población.
6. Bajo las condiciones de la vida industrial moderna sólo se utilizan en forma parcial las potencialidades de los seres humanos promedio.”<sup>9</sup>

Como podemos observar en éstas dos propuestas de supuestos, la Teoría X tiende al pesimismo y a la rigidez, el control lo impone el superior al subordinado, en contraste con la Teoría Y que emana optimismo, dinamismo y flexibilidad haciendo hincapié en la autodirección y en la integración de las necesidades individuales con las exigencias de la organización. En lo particular considero como radical a ésta teoría ya que no podemos tipificar a los hombres a través de éste modelo.

Estos supuestos deben ser probados en la realidad, ya que son deducciones intuitivas de concepciones distintas de las personas y no se basan en investigaciones, por lo que se deben identificar las capacidades y las limitaciones de los empleados con el fin de ajustar la conducta según la situación lo exige, resultando en ocasiones efectivas aproximaciones distintas. Para la Programación Neurolingüística (PNL), esta teoría marca a los individuos con un mensaje de contenido, en el que el lenguaje adquiere fuerza y se interna en el inconsciente del ser humano haciéndole creer que no es apto para trabajar, esta clase de

---

<sup>9</sup> Davis, Keith y Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, p. 34

presuposiciones de la teoría X son muy usuales en nuestra idiosincrasia y perjudican el desarrollo humano.

Si trasladamos al terreno de la administración los postulados de dichas teorías, nos damos cuenta de la importancia de la fijación de objetivos, de la elaboración de planes para lograrlos, la puesta en práctica de los planes mediante liderazgo y el control y evaluación del desempeño comparado con estándares fijados previamente. Se seleccionan estas actividades administrativas clave para ilustrar posibles efectos de la Teoría X y de la Teoría Y sobre las acciones administrativas. Estos efectos presentan una conjetura que está a la espera de una validación a través de investigación empírica. De hecho las investigaciones sobre dichas teorías son muy escasas, y algunos autores han señalado que ninguna de ellas toma en consideración la diversidad de diferencias individuales.

Es importante señalar que todo ser humano tiene virtudes y defectos, sin ser totalmente capaz o incapaz para realizar una actividad y la teoría propuesta por McGregor lo enaltece o nulifica. Mientras que la Programación Neurolingüística rescataría a un hombre considerado en la teoría "X" y modelaría su conducta a fin de motivarlo en su vida y en su trabajo particular.

### 1.5.5 Teoría de Clayton Alderfer

Alderfer ordena las necesidades mediante la denominada teoría ERC:

- Existencia.
  - Fisiológicas.
  - Condiciones laborales, recompensas.
- Relación.
  - Sociales
  - Reconocimiento ajeno.
- Crecimiento
  - Autodesarrollo

Contrariamente a los anteriores, este autor no cree en la necesidad de jerarquización , ya que no considera que una necesidad sea más importante que otra y propuso las siguientes premisas:

- a) Mientras menos se satisface una necesidad, más se desea.
- b) Cuanto más se satisface una necesidad, más se desea satisfacer otro tipo de necesidad.
- c) Mientras menos se satisface una necesidad de orden superior, más se desea satisfacer necesidades de orden inferior (recordemos la Pirámide de Maslow).

#### 1.5.6 Necesidades Aprendidas de David McClelland

Según McClelland, las necesidades se aprenden de lo que se vive en la niñez, provocando con todo esto en la edad adulta se proyectan unas necesidades u otras. Es lógico, ya que a una edad muy temprana el ambiente social, cultural, etc. influye mucho. Esta teoría, que data del año 1962, distribuye las necesidades en cuatro grupos: Afiliación, Poder, Autorrealización y Logro.

A continuación procederé a explicar cada una de ellas:

#### “AFILIACION

Necesidad que tienen todas las personas de relacionarse con otras. Es una necesidad del tipo social, si recordamos la Teoría de Maslow y a Mayo en sus investigaciones en Hawthorne. Para McClelland, es la necesidad más importante, y se crea cuando existe ansiedad, que, en el trabajo, acostumbra a ser provocada por la rutina. Para satisfacerlo, muchas veces si hay relaciones entre trabajadores, se crean grupos informales. Hay empresas que consideran a los grupos informales como positivos, pero otras empresas los consideran negativos y los evitan no fomentando trabajos en grupo o estipulando muchas normas y reglas. Características de personas con demasiada necesidad de afiliación:

- Personas que se preocupan por el reconocimiento ajeno.
- Prefieren el trabajo en grupo, con amigos antes que con expertos.

## PODER

Deseo que tienen las personas para controlar los medios que les permiten dirigir, influir, y dominar otras personas. Para el autor, es la necesidad más desacreditada y la asocia a personas autoritarias y déspotas. Según la teoría, la gran mayoría de universitarios no tienen gran necesidad de poder, desean más poder emplear sus facultades. Según McClelland, muchos directivos no están ahí buscando poder, sino prestigio. Las personas con alta necesidad de poder son personas que en la infancia se sentían débiles, indefensos e inseguros, o aquellas personas que ostentan cargos de bajo nivel y tienen un sentimiento de inferioridad respecto a sus superiores.

## LOGRO

Deseo que tienen las personas de alcanzar el éxito a la hora de solucionar problemas, en una negociación, en convencer a un grupo de personas, etc. Buscan tareas retadoras (ni tareas fáciles, ni excesivamente complejas). Los resultados han de depender exclusivamente de las decisiones tomadas por ellos. No les gusta los juegos de azar, prefieren tenerlo todo controlado. En grupo, intentarán elegir a expertos, para asegurarse el triunfo. Normalmente son personas optimistas, que confían en sus posibilidades. Si no pueden realizar tareas retadoras, exigen recompensas materiales. Esta necesidad, McClelland se la aplica a personas que en su infancia sintieron el placer de realizar actividades de manera satisfactoria.

Finalmente, el autor declara una especie de ecuación que dice que el rendimiento laboral está en función de la intensidad de la necesidad más la atracción por la satisfacción más expectativas.”<sup>10</sup>

### 1.5.7 Factores Motivacionales de Frederick Herzberg

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría Motivación-Higiene, al creer que la relación que un individuo tiene con su trabajo es básica y que su actitud hacia este puede determinar su éxito o fracaso. Esta teoría data de 1976, y su objetivo consiste en determinar los factores que producen satisfacción e insatisfacción del trabajador en el mundo empresarial catalogándolas de la siguiente manera:

1. “Salario: Cantidad que percibe o modo de retribución.
2. Relaciones interpersonales: Relaciones entre compañeros de trabajo o empleados con el jefe.
3. Vida privada: Influencia de la vida privada en el trabajo y viceversa.
4. Status: Posición jerárquica del empleado.
5. Promoción: Posibilidad o imposibilidad de ascender.
6. Condiciones laborales: Ambientales (iluminación, ruido, temperatura) o de Seguridad (física y laboral).
7. Reconocimiento: Alabanzas o críticas.
8. Capacidad directiva de los jefes: Jefes calificados o irresponsable.
9. Responsabilidad: Si el trabajador puede tomar decisiones, o hay una ausencia o exceso de decisiones por tomar.
10. Política de empresa: Gestión correcta con pocas normas, o gestión incorrecta con ausencia de normas o exceso.
11. El trabajo en sí mismo: Variado, monótono ó rutinario.
12. Logro: Alcanzar con éxito las actividades realizadas o no alcanzarlas

---

<sup>10</sup> Terry, R.G. y Franklin, S. Principios de administración, p.384

13. Desarrollo personal: Poder alcanzar nuevos conocimientos, o por el contrario, no se organizan cursos de formación, no se pueden demostrar las habilidades, etc.

Estos factores se pueden agrupar en dos bloques:

- Higiénicos: Previenen contra la insatisfacción pero no la producen. (Relaciones Interpersonales, Vida Privada, Condiciones Laborales, Capacidad directiva de los jefes, Política de la empresa, Status)
- Motivadores: Crean satisfacción, pero no producen insatisfacción si no se cumplen. (Promoción, Reconocimiento, Responsabilidad, Logro, Desarrollo personal y Trabajo en sí mismo.)

Con ésta clasificación, trató de buscar las causas de satisfacción e insatisfacción en los trabajadores encontrando que los factores de satisfacción se relacionan con las tareas, es decir, con el desempeño en el trabajo., mientras que los factores de insatisfacción se relacionan con las condiciones físicas del ambiente laboral. “<sup>11</sup>

## 1.6 Teorías de proceso

### 1.6.1 Modelo de expectativas de Vroom

El modelo motivacional de Victor Vroom, ha sido a lo largo del tiempo objeto de estudio y mejoramiento por otros autores como Porter y Lawler III. El autor de esta teoría explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores:

Valencia: Demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo varía de persona a persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del tiempo, estando condicionada por la experiencia de cada individuo.

---

<sup>11</sup> García, N. y García R. La motivación laboral en una empresa privada, p.p. 19, 20

Expectativa: Esta representada por la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. Su valor varia entre 0 y 1 ya que la expectativa es la probabilidad de ocurrencia del resultado deseado. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de si misma, si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignará al mismo una expectativa alta, en caso contrario le asignará una expectativa baja.

Instrumentalidad: Esta representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa.

El modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, si no por el contrario considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento.

#### 1.6.2 Modelo de equidad de Stacy Adams

Stacy Adams considera que a los empleados además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que estas sean equitativas, lo que transforma en mas compleja la motivación. Es decir existe una tendencia a comparar los aportes (esfuerzo) y resultados (recompensas), pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no.

Si el valor de la relación aporte/resultados que la persona percibe es igual a la de otras personas, considerará que la situación es equitativa y no existirá tensión alguna.

En caso que de la comparación surja que el empleado se considere excesivamente recompensado, este tratará de compensar ese exceso con conducta tales como trabajar con mas intensidad, influir en sus compañeros y dependientes de la misma forma, etc.

Aquellos empleados que desarrollen sentimientos de desigualdad, se encontraran ante una situación de tensión que intentarán eliminar o reducir de muy diversas formas. Ej. Reducción de esfuerzo, solicitud de mayor pago, ausentismo, impuntualidad, robos, etc.

La capacidad de los gerentes y administradores para manejar estas situaciones depende de la posibilidad de analizar para cada empleado la sensibilidad que estos poseen respecto de la equidad. Es decir hay empleados que pueden ser mas "sensibles" y otros mas "benevolentes". Identificar los empleados que entran en cada categoría ayudaría a los gerentes a identificar quienes podrían experimentar desigualdad ante una situación dada y en que medida podría afectar a sus comportamientos.

### 1.6.3 Teoría de la modificación de la conducta de B. F. Skinner:

B.F. Skinner, dice que todos somos producto de los estímulos que recibimos del mundo exterior. Si se especifica lo suficientemente el medio ambiente, se pueden predecir con exactitud las acciones de los individuos. La afirmación contenida en el párrafo precedente es de difícil aplicación en su integridad debido a que no se puede especificar el medio ambiente en forma tan completa como para poder predecir comportamientos. A pesar de la crítica efectuada a su trabajo, sobresale del mismo el concepto de "refuerzo positivo".

El refuerzo positivo consiste en las recompensas por el trabajo bien efectuado, produciendo cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado. No solo forma el comportamiento, si no que además enseña.

El refuerzo negativo esta constituido por las amenazas de sanciones, que en general produce un cambio en el comportamiento pero en forma impredecible e indeseable. El castigo producido como consecuencia de una conducta indebida no implica la supresión de hacer mal las cosas, ni tampoco asegura que la persona esté dispuesta a comportarse de una forma dada, a lo sumo puede aprender a

evitar los castigos. El autor de esta teoría propone como ejemplo el caso de una persona que es objeto de castigo por no tratar bien al cliente. El solo castigo no enseña a la persona la forma en que debe atender a un cliente, pero si es probable que aprenda a evitar el contacto con la clientela (conducta de escape).

Los entendidos en el tema consideran que los gerentes y administradores conocen muy poco acerca del refuerzo positivo y que este podría ser utilizado para interesar las actividades a las personas. Otros autores consideran que el mejor factor para lograr un alto desempeño es la motivación intrínseca, la cual se opondría a la teoría del refuerzo. Una postura intermedia considera que ambas posturas se complementan.

Existe también lo que se denomina practica del no refuerzo que es una forma de condicionar la conducta de un trabajador. Si un empleado esta constantemente quejándose de su trabajo y no se le hace caso ni se le recompensa, es muy probable que el empleado deje finalmente de quejarse.

# CAPITULO II

## II EL TRABAJO

### 2.1 Importancia del trabajo en el ser humano

En el capítulo anterior nos hemos referido a la motivación, pero esta no serviría de nada sino es analizada a la luz del trabajo, por ello en éste capítulo nos enfocaremos al estudio de lo que significa el trabajo para el administrador y para el ser humano en general, partiendo de la siguiente premisa: ¿Que es el trabajo para nosotros los administradores? Aunque la teoría clásica del proceso administrativo lo ignora y como no existe un marco teórico al cual recurrir, podemos decir que en el campo de la administración algunos autores hablan del trabajo bajo los siguientes criterios: planear, organizar, dirigir y controlar las actividades, tareas o labores de los empleados, siendo el objeto de estudio de la administración el trabajo que realizan los jefes o administradores con respecto a sus subordinados para el logro de los objetivos de una organización.

Sin embargo, existen varios autores que han investigado y propuesto diversas teorías sobre el mismo cuestionamiento que hemos planteado al inicio del presente capítulo, Jesús Rodolfo Santander, por ejemplo ha estudiado la progresiva sustitución del hombre por la máquina; planteándose interrogantes tales como los siguientes: ¿Qué acrecienta el desempleo? O bien ¿Qué sería de una sociedad sin trabajo?. A su vez el filósofo Juan Manuel Silva Camarena ve lo esencial del trabajo en sus facetas natural y ética, ya que los animales ni comen ni trabajan solo se nutren y reaccionan. De lo anterior podemos inferir que el hombre se diferenció radicalmente de los animales cuando aprendió a elaborar instrumentos de trabajo como las hachas de piedra, arcos y flechas y progresivamente el uso de sus manos, así mismo adoptó una posición erguida, desarrolló el lenguaje y el uso del cerebro como resultado del mismo trabajo. A diferencia del animal, el humano no bebe solo para apagar su sed, sino por placer, por eso el trabajo no sólo satisface necesidades, sino también los anhelos y

placeres propios de nuestra especie. Por eso no debemos confundir el trabajo con el empleo, ni tampoco con el esfuerzo cuyo sentido es sólo el de ganar dinero, ya que trabajar es un acto de profunda dignidad humana.

No trabajamos para ganarnos la vida sino para darle sentido, buscamos satisfacer por medio del trabajo nuestras necesidades tanto fisiológicas (aquellas que conllevan un impulso de carácter alimentario, sexual, evasión del dolor, búsqueda de abrigo, etc) como sociales (las cuales se originan en la relación interpersonal y motivan al hombre; implican necesidad de aceptación, prestigio, pertenencia a un grupo, aprobación seguridad y estatus, mismas que de alguna forma son analizadas por Abraham Maslow y la escuela conductista de las Relaciones Humanas.)

A continuación procederemos a describir brevemente en qué consisten las diferentes necesidades sociales mencionadas anteriormente.

- Necesidad de Aceptación

Desde la edad antigua el hombre buscó ser aceptado por el grupo al cual pertenecía para sobrevivir ya que de no ser así, podía significarle la muerte. Laboralmente hablando implica un sujeto que siente la necesidad de ser aceptado y a otro con la capacidad y disposición para aceptarlo. Esta necesidad la nombra Maslow dentro de las necesidades sociales como un pilar necesario para la compañía del ser humano en la vida tanto laboral como cotidiana.

- Necesidad de Prestigio

Prestigio significa “ juego de manos” o ilusión con la que se impresiona a alguien. Para nuestro objeto de estudio, la necesidad de prestigio implica varias facetas como: reputación, influencia o renombre que el hombre busca constantemente. Dicha necesidad implica deseos de ser importante, afán de sobresalir o llamar la atención. Psicológica y Socialmente podemos obtener prestigio de diversas maneras: con la ropa que usamos, nuestra vivienda, al club al que asistimos, el

restaurante que frecuentamos, etc. Dentro del trabajo se puede lograr prestigio por medio del buen desempeño de nuestras funciones, la oficina que tenemos, el personal con el que nos relacionamos, etc. Podemos visualizar esta necesidad dentro de las necesidades de reconocimiento propuestas por Maslow como una forma de destacar dentro de un grupo social.

- Necesidad de Pertenecer

Pertenecer significa incumbir, pertenecer o concernir; ser parte integrante de algo. Se manifiesta en el trabajo cuando aparece el impulso de formar parte de una sociedad o grupo laboral. Maslow la cataloga dentro de sus necesidades sociales siendo esta necesaria para nuestra integración a un grupo.

- Necesidad de Aprobación

Se refiere al anhelo de cualquier ser humano de considerarse valioso por la demás gente. A medida que la necesidad de ser aprobado es mayor los individuos optan por modificar su conducta, sus ideas o su aspecto en función de lo que demanda el grupo.

- Necesidad de Seguridad

En la antigüedad la seguridad era proporcionada por el rey, el castillo, el burgo, el oro, el dinero, la iglesia, etc. Esto debido a que el hombre tenía muy fincada su fe en todo ello, pero ciertos aspectos como la industrialización, la ciencia, las depresiones, cambiaron su manera de pensar, por lo cual la búsqueda de seguridad se ha convertido en una motivación psicológica que ha influido en gran medida en la acumulación de los bienes que poseemos. La seguridad nos la muestra Maslow en su teoría aunada a la estabilidad y la protección.

- Necesidad de Estatus

Estatus es una palabra latina cuyo significado se relaciona directamente con la actitud. Antiguamente nacíamos con un determinado estatus, que solía ser invariable, ( plebeyo, esclavo, o bien, artesano o panadero). Los hijos heredaban el estatus de los padres; provocando con ello una escasa movilidad social, a diferencia de la sociedad moderna en dónde la necesidad de mejorar el estatus es susceptible de ser satisfecha como las demás motivaciones psicológicas, ya que los individuos pueden alcanzar un estatus más elevado en función de su capacidad y tenacidad, por ejemplo, dentro del ámbito laboral se puede lograr lo anterior buscando la oportunidad de ejercer autoridad o dirigir el trabajo de un mayor número de personas. La importancia de la actividad y la jerarquía de aquellos a quienes se controla, es la forma más común que se utiliza para establecer el estatus laboral y podemos encuadrarla dentro de la necesidad de reconocimiento que requiere una persona inmersa en una sociedad.

## 2.2 Evolución del trabajo.

Hablar del trabajo implica cuestionarse acerca de éste y su importancia, entonces empecemos por definir, lo que es el trabajo en un sentido amplio como “ toda actividad humana que transforma la naturaleza a partir de cierta materia dada.” La palabra deriva del latín tripaliare que significa “torturar”; de ahí el término pasó a indicar la idea de “sufrir” o “esforzarse” y finalmente la de “laborar” u “obrar”.<sup>12</sup>

Jorge Garza Zambrano hace énfasis en las características propias del trabajo humano, y dice que existen diversos rasgos biopsicosociales. Los de carácter biológico se refieren a factores físicos heredados tales como: complexión, estructura ósea, pigmentación de piel, color de ojos, estatura, desarrollo de la musculatura, textura de piel, etc. Los rasgos de carácter social son aquellos que el hombre adquiere, como es el caso de la nacionalidad, idioma, religión, hábitos,

---

<sup>12</sup> Zambrano J. Evolución del trabajo. McGraw-Hill, México, p. 9

vestuario, ubicación. Los rasgos psicológicos se refieren a la conformación psíquica como: responsabilidad, juicio, tenacidad, memoria, agresividad, carácter, etc.

El trabajo inició como un modo de satisfacer las necesidades por medio de la acción del hombre sobre la naturaleza a fin de poder sobrevivir, y luchar contra la difícil tarea de la escasez. En la sociedad primitiva todos sus miembros experimentaban el hambre, la sed, el frío, el calor, etc. situación que los motivó a luchar contra dichas adversidades se vieron en la necesidad de trabajar con el fin de procurarse por sí mismos comida, bebida, combustible, etc. Con el paso del tiempo se dieron cuenta de que dicha tarea sería más eficaz por medio de la división del trabajo (el trabajo colectivo depende de la distribución de las tareas por que si no hay equidad no hay sociedad). Esto nos dice que el trabajo se origina de la dependencia recíproca de los hombres para la satisfacción de sus necesidades ya que la imposibilidad de la autosuficiencia y la homogeneidad de las necesidades hacen posible y necesario el trabajo.

Los mitos hebreos y grecolatinos nos cuentan de los males que rodean al trabajo, pero también han reconocido, que en el modo de relación con el mundo que implica el trabajo se funda la posibilidad de la cultura, así como de la elevación espiritual del hombre y de su humanización.

En cierto momento de la historia el trabajo también adquiere un valor religioso. En el relato bíblico de Adán y Eva, los cuales desobedecieron y comieron del fruto prohibido. Dios le impone a Eva la maldición de “parir con trabajo” y a Adán el de comer el pan “con el sudor de tu rostro”; como se puede apreciar el acto del trabajo desde épocas remotas tiene un origen desventurado, existe una doble actitud con la que la humanidad ha asumido el trabajo; por una parte lo maldice y por otra lo bendice. Pero esta ambivalencia no solo ha sido parte del judaísmo y de las religiones griegas sino también del cristianismo que reconoce en el trabajo el estigma de una caída original en el mal, al mismo tiempo que descubre en él la

fuerza de la prosperidad económica y de la civilización así como de la salvación personal. A su vez los protestantes glorifican al trabajo en la medida de la acumulación de capitales.

“Una doctrina muy influyente hasta hace poco es el marxismo el cual idealizó en extremo el trabajo, al tiempo que sometió a una justa y feroz crítica la forma moderna de organizar y ejercer el trabajo. Marx encuentra en la des-enajenación del trabajo moderno una de las vías de la liberación y realización humanas. En la visión marxista de las cosas, el sentido último de acción social y política debería derivar en una superación del trabajo enajenado y enajenante y en el acceso a un tipo de labor plenamente realizadora de lo humano”<sup>13</sup>

A su vez Engels llegó a ver en el trabajo la causa fundamental de la transformación del mono en hombre. También es cierto sin embargo, que las sociedades que durante el siglo XX se organizaron conforme a las doctrinas marxista negaron en los hechos esa dignidad del trabajo. En realidad fueron realidades en las que el trabajo sufrió enajenaciones iguales o peores que en las sociedades claramente capitalistas.

Manteniéndonos al margen de las doctrinas sociales y filosóficas, el trabajo es un hecho característicamente humano. En la medida en que el trabajo es una determinación necesaria y se da con satisfacción y a su vez dolor, da pie a fenómenos como la esclavitud. Se dice que la esclavitud fue abolida en 1862 pero no fue así ya que existe actualmente otro tipo de esclavitud disfrazada de racionalidad y moralmente soportable; se trata de organizaciones basadas en una división de trabajo que nos lleva al tedio y a la desesperación, expresando veladamente el sometimiento del hombre. Una esclavitud no es por disimulada menos efectiva y anti-humana: la esclavitud antigua y la moderna tienen en común el hecho de tomar al hombre por cosa.

---

<sup>13</sup> Landa J. Meditaciones sobre el trabajo, p. 25

Hoy en día el trabajo opera como hecho, como fin en sí mismo y no como medio supeditado a valor superior, como podrían ser el desarrollo cultural de las comunidades humanas, la felicidad y la realización espiritual de las personas.

La mayoría de los seres humanos dedican gran parte de su vida al trabajo. El trabajo reconocido como tal, es decir, remunerado, se ha convertido en el principal medio para costear la subsistencia individual y familiar, pero también se ha constituido en una relación social de carácter fundamental, representando la vía mediante la cual se alcanzan algunos de los objetivos y perspectivas de vida.

El concepto de trabajo se puede contemplar desde diferentes ángulos. Desde el punto de vista económico es toda una tarea desarrollada por el hombre sobre la materia prima; las diferentes necesidades que tiene el hombre se relacionan estrechamente con la producción de satisfactores y, en consecuencia, con el trabajo.

“Desde el punto de vista social y económico podríamos definir el trabajo como el esfuerzo humano, físico e intelectual, aplicado a la transformación de la naturaleza, para la satisfacción de las necesidades del individuo y de la sociedad; en el trabajo se combinan el esfuerzo físico y las facultades intelectuales del hombre. El trabajo se clasifica en manual, de invención ( o intelectual ) y de dirección.”<sup>14</sup>

El trabajo en equipo permite optimizar los recursos e incrementar la productividad, razón por la cual la producción de un objeto conlleva a la división del trabajo, que es un factor de gran relevancia en la creación de riqueza, debido a la adecuación de las aptitudes de los individuos, ya que la mayor facilidad de producción consiste en mejorar la destreza por medio del hábito.

---

<sup>14</sup> Zambrano. J. Op. Cit. p. 15

## 2.3 La Organización social del trabajo

“ El trabajo para que sea productivo y motivante ha de ser organizado. Entiendase por organización la coordinación racional de las actividades de varias personas que intentan conseguir un propósito común mediante la división de funciones y del trabajo a través de la autoridad y responsabilidad.”<sup>15</sup> A su vez consiste en las diversas formas en que los individuos de una sociedad determinada se organizan para producir.

El grupo social no constituye a las personas que trabajan en el mismo edificio que nosotros sino a las personas que reúnen características similares como compartir normas, tener la misma cultura, contar con objetivos comunes, participar en interacciones frecuentes, etc. Estos grupos se clasifican en primarios los cuales se constituyen por lazos directos como la familia, los amigos, etc. y los secundarios estos se encuentran integrados por asociaciones educativas, religiosas, etc.

Existen dos tipos de organización para los grupos que son los formales y los informales, los primeros se aplican por conveniencia de los individuos y los informales son los que aparecen espontáneamente en la organización.

Una parte esencial dentro de los grupos es la división social, con esto me refiero a las capas a las que pertenecen los individuos dentro de una sociedad. Según Marx las podemos categorizar como:

- Clase: Personas que tienen la misma posición o estatus económico en una sociedad.
- Estatus: Posición o prestigio social de una persona.
- Poder: Capacidad que tiene un sujeto de controlar las acciones de la demás gente.

---

<sup>15</sup> Ibidem. p. 16

### 2.3.1 Componentes de la organización social del trabajo

#### 1.- Fundamentos económicos

Estos se dividen en 4 aspectos:

1.- Modelo económico: Se entiende como el sistema de relaciones matemáticas mediante el cual se describen las características estructurales de un orden económico determinado dentro de la sociedad.

2.- Medios de producción: También llamados medios de trabajo, sirven para transformar el objeto del proceso de trabajo y darle la forma al producto que se desea elaborar.

3.- Actividades económicas: Son acciones que realiza el hombre con objeto de satisfacer sus necesidades, considerando que los bienes son escasos o limitados.

4.- Avance tecnológico: Es la suma total de las técnicas más recientes poseídas por miembros de una sociedad.

#### 2.- Estructura Social

Dentro de éste rubro podríamos considerar dos partes que serían: Las clases sociales que son el conjunto de personas que tienen características en común y que se les clasifican en un mismo nivel pero, cuando no se tiene la misma clase social existen diferentes comportamientos entre unas y otras provocando con esto: dominación, segregación, oposición, competencia, conflicto, etc. Sin embargo no sólo la sociedad se puede estratificar, sino también las instituciones, escuelas, organismos, etc. En las empresas se distinguen diferentes estratos como podrían ser los técnicos, ejecutivos, directores, obreros, etc. La otra parte es la Cultura que implica determinados modos de comportamiento que se derivan de la esfera total de la actividad humana.

### 3.- Sistema político

Puedo decir que éste se refiere a la autorregulación de la misma sociedad en base a sus intereses. Así el gobierno está integrado por un conjunto de individuos que trabajan para el bien público.

### 4.- Factores individuales

Están en función de los trabajos que los individuos podemos realizar en base a nuestra capacidades, y debido a esto el factor humano es lo más importante en una empresa; ésta es la principal razón para que exista un departamento de Recursos Humanos bien capacitado y especializado en las empresas actuales.

### 5.- Factores ambientales

Los factores ambientales influyen en gran medida en el desarrollo de los diferentes modos de producción, y es por eso que en este componente se alude a distintos aspectos de la geografía como lo son clima, turismo, flora, fauna, etc. En las sociedades de tercer mundo el medio ambiente condiciona en mayor escala las actividades de las sociedades, a diferencia de las sociedades de primer mundo en dónde los retos que presenta la naturaleza son solucionados de manera más fácil.

### Modos de producción

Se refieren a la forma para obtener los medios necesarios para que el hombre viva y para que nuestra sociedad alcance un desarrollo óptimo. Marx los englobó de la siguiente manera dándoles un nivel determinado de las fuerzas productivas sociales.

- Comunidad primitiva

- Esclavismo

- Feudalismo
- Capitalismo
- Socialismo

#### 2.4 El trabajo y la empresa actual

El ritmo acelerado del cambio tecnológico y las presiones de la competencia externa, determinan una exigencia de transformación y renovación constante sobre el aparato productivo, que requiere de formas de gestión empresarial y gestión de recursos humanos capaces de responder a ese entorno cambiante.

La nueva realidad organizacional como respuesta a las presiones del nuevo ambiente, tendrá dos o tres niveles jerárquicos, con funciones altamente dinámicas, interrelacionándose en forma sistémica, con roles de liderazgo y especialización para sus colaboradores, lo que permitirá la fluidez de la comunicación y el incremento de la productividad.

La empresa que realmente tiene posibilidades de competir en el mercado internacional es aquella que posee la suficiente flexibilidad y motivación para adaptarse al cambio en todos sus aspectos. La necesidad de adaptabilidad a nivel organizacional se traduce también en un rol de mayor importancia conferido a la gerencia de personal, en conjunto con la creación de “Nuevas Formas de Organización del Trabajo” que enfatizan la cooperación y los espacios de interés común entre la dirección de la empresa y los trabajadores, una mayor participación de estos últimos en la solución de los problemas específicos en las áreas que los afectan directamente, la polifuncionalidad de los trabajadores o la capacidad de realizar diversas tareas, el trabajo en equipo, entre otros;

Se trata entonces de crear una fuerza de trabajo flexible, motivada, con capacidad de reflexión, de aprender a actuar bajo presión y luchar con frustraciones. Las empresas emprendedoras en este aspecto favorecerán el desarrollo del personal

mediante la educación y entrenamiento de sus miembros, destinando a ello más recursos financieros y materiales, pues están convencidos que es en las personas donde radica la principal fuente de ventaja competitiva.

Poco a poco la gran mayoría de la población asalariada se ve involucrada en el mercado global, un mercado en el que se mueven vendedores y compradores de fuerza de trabajo, mercaderías, valores de uso y valores de trueque. Son transacciones que multiplican y generalizan la dinámica de las fuerzas productivas y las relaciones de producción, propiciando una acumulación acentuada y generalizada del capital en el ámbito mundial.

La globalidad nos recuerda el hecho de que, a partir de ahora, nada de lo que ocurra en nuestro planeta podrá ser un suceso localmente delimitado, sino que todos los descubrimientos, victorias y catástrofes afectarán a todo el mundo y que todos deberemos reorientar y reorganizar nuestras vidas y quehaceres, así como nuestras organizaciones e instituciones.

Así mismo se tratará de lograr una coordinación efectiva entre los grupos de trabajo, con lo cual se aprovechan al máximo las capacidades y habilidades de los individuos para trabajar en conjunto. La coordinación es más fácil mientras más comprensibles resultan las funciones desempeñadas por los miembros del grupo de trabajo, así como la comprensión del propio rol dentro del desempeño del grupo.

En la era de la información el recurso estratégico se basa en el capital humano, en el conocimiento y la creatividad que se puede obtener de éste. Se debe tomar en cuenta que las personas aportan no solamente razonamiento, experiencias y habilidades, sino toda su inteligencia emocional. Es por esto, que las empresas modernas comienzan a estimular las cualidades positivas de sus integrantes a través de la PNL.

nuevas formas de remunerar al personal ligando salarios y productividad (bonos por rendimiento, primas contractuales, etc.), y, por otro lado tenemos a la flexibilidad relacionada con cambios en la organización de la producción y formación de una mano de obra capaz de adaptarse rápidamente a los nuevos requerimientos de los procesos productivos. Esto significa contar con trabajadores polivalentes, que puedan aprender de forma rápida nuevas técnicas, que tengan capacidad de seguir instrucciones complejas y, por tanto, sean capaces de desempeñar diversas tareas en la empresa.

Un eficiente manejo del personal conlleva a un incremento considerable de la productividad y competitividad de la empresa, logrando así los objetivos estratégicos que nos permitan adentrarnos en un mercado global altamente exigente y competitivo. Una de las posibles estrategias de gestión de recursos humanos, serían las “Nuevas Formas de Organizar el Trabajo”, que se ponen en marcha con el fin de obtener buenos resultados de la interacción laboral de los individuos con los intereses organizacionales, tales como la motivación usando como herramienta la Programación Neurolingüística.

# CAPITULO III

# PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (P.N.L.)

## 3.1 Fundamentos de la P.N.L.

Como este trabajo de investigación monográfica versa sobre la motivación en el trabajo, hemos destinado un capítulo a cada uno de los temas, por lo que a continuación aterrizaremos los aspectos fundamentales sobre la importancia de la aplicación de la herramienta de la P. N. L. en las organizaciones. Es muy probable que su aplicación despierte interés o bien que se sujete a más pruebas, lo cierto es que puede causar ciertas controversias, pero no esta por demás proponerla como un posible método que ayude a motivar de una manera innovadora al personal de las organizaciones.

El concepto de Programación Neurolingüística nace a finales de los años setenta, Bateson el autor de los mapas mentales nos habla en su libro "Espíritu y naturaleza" (1979) "que toda experiencia es subjetiva y que son nuestros cerebros los que fabrican las imágenes que queremos percibir" <sup>16</sup>; sin embargo sus orígenes se remontan al propio pensamiento del hombre cuando busca organizarse primero, y más tarde cuando empieza a elaborar materiales para su supervivencia y percibe la realidad recreando con ella un mundo nuevo en el Arte, la Ciencia y la Tecnología.

John Grinder lingüista conocedor de cinco idiomas y Richard Bandler, estudioso de la cibernética y la computación son considerados como los autores más reconocidos de la P.N.L.

El propósito fundamental de sus investigaciones consistió en comparar sistemáticamente, los patrones relacionados con aspectos de comunicación y conducta para describir la interacción humana, a fin de encontrar aquellos elementos que hacen perder la buena comunicación, situación que en muchas

---

<sup>16</sup> Gómez, Teresa. Apuntes del diplomado en Programación Neurolingüística una herramienta para el cambio. D.G.P. UNAM, 2003 p. 4

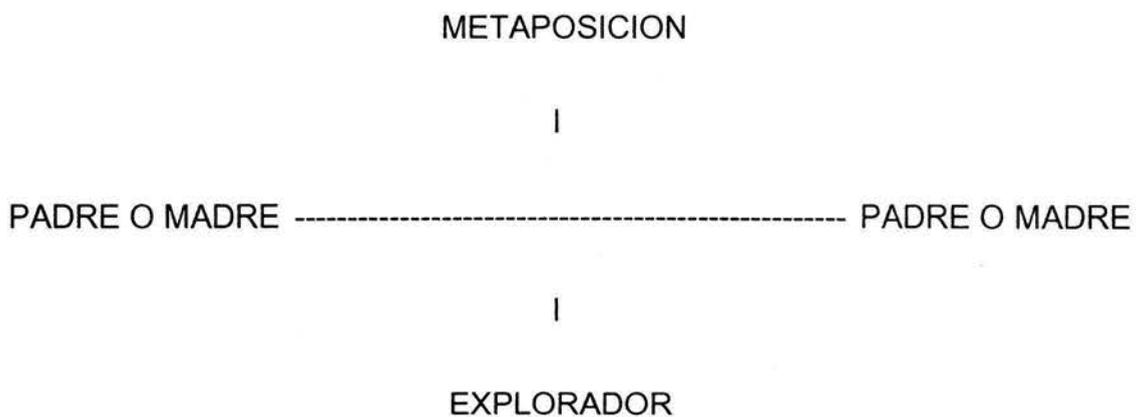
ocasiones nos ha llevado a ser demasiado rígidos en nuestros pensamientos y a tener actitudes negativas como el miedo y el temor.

Estos dos autores se enfocaron a revisar la sintaxis sobre el cómo la gente evita el cambio, y al señalarla pudieron ayudarlos a cambiar, así observaron los distintos tipos de codificación externa que tienen los individuos destacan los sentidos externos como: la vista, el oído, el gusto, el olor, la temperatura, el dolor, la presión y el tacto, y los internos que tienen que ver con sensaciones Kinestésicas como el dolor, el hambre, la sed, la náusea, la fatiga, y la sofocación y los propioceptivos que se refieren a la postura, el movimiento, los músculos, los tendones, las articulaciones y el equilibrio. Todo esto se encuentra vinculado con la representación fisiológica.

Para una mayor comprensión tanto Bandler, Grinder hacen referencia al funcionamiento de nuestro cerebro y para ello lo dividen en dos partes: el hemisferio cerebral izquierdo que se encuentra especializado en la traducción de la percepción del medio, en representaciones lógicas, semánticas y fonéticas y en la comunicación con la realidad, siendo este la parte analítica del mundo. Entre sus funciones están todas las relacionadas con el lenguaje, el pensamiento estructurado, la lectura, la escritura, el cálculo y todo lo relativo a la comunicación digital.

El hemisferio derecho es el que dirige la percepción de una figura desde diversos puntos de vista, logrando ciertas deformaciones de la perspectiva. También consigue comprender la totalidad basándose en una de sus partes que puede ser la más pequeña, es decir, en el reconocimiento de una totalidad a partir de un detalle esencial. Esta sensación la trasladan al reencuadre de una situación. Sensaciones olfativas que evocan una totalidad, el terror o miedo a una experiencia previa (fobias), el desarrollo de la creatividad, el pensamiento analógico y las capacidades cognoscitivas. Se resiste a la percepción del tiempo.

Grinder y Bandler toman muy en cuenta la percepción corporal, la postura y la respiración, y nos enseñan que a través de estos aspectos externos ligados con aspectos neurofisiológicos y de las emociones, podemos descubrir sentimientos que se encuentran más allá de la percepción, ya que las emociones tienen componentes musculares que forman parte de la energía básica y motivan la conducta. En este sentido estos autores reconocen que existen representaciones de nuestra conducta inconsciente, la cual se encuentra gobernada por ciertas reglas de la realidad. La persona busca representar sus experiencias; los liga al sistema nervioso, y mediante éste hace una representación de los modelos del mundo, esto significa que una persona puede percibir la vida a través de imágenes visuales, sonidos y sensaciones; a este proceso lo nombran "Metamodelo", el cual, busca comprender cualquier sistema que ayude a modelar una conducta que se pueda expresar en una secuencia comprensible de palabras y actitudes, y que muy bien se utiliza en la motivación .



En esta grafica podemos ver como funciona un modelo de metaposición en el cual el padre o la madre fungen como individuos dentro de una platica familiar el explorador somos uno de nosotros y la metaposición es ponerte en una supuesta tercera posición de observación desde la cual nos damos cuenta de los errores comunicativos de las otras dos partes.

La P.N.L. es un proceso de aprendizaje que se da en la aplicación práctica y se indica en la propia persona, buscando un cambio. La P.N.L. busca la interacción de la persona y su conducta, toma en cuenta el sentimiento y las sensaciones, que son el producto del comportamiento personal. Busca codificar la experiencia para alcanzar un resultado final específico.

Existe una liga entre conducta y pensamiento, y se da un paso secuencial en el cómo somos capaces de romperlo y reprogramarlo al trabajar con la mente consciente e inconsciente. El objetivo de estos dos autores al introducir este modelo fue el de buscar la forma mas rápida para ayudar a propiciar los cambios. Ejemplo: Las fobias se pueden cambiar mediante técnicas rápidas y efectivas, se dan cuenta de que solo con la imaginación la persona vive el temor profundo o miedo y basándose en éstas sensaciones buscan como eliminarlas. Asimismo en el trabajo alguien que cree que no tiene capacidad para desempeñarse en un puesto determinado, mediante la PNL, podemos propiciar que opere cambios y se sienta seguro de lo que esta haciendo bien.

### 3.2 ¿Qué es la P.N.L ?

Tal vez a primera vista el término se nos presente como un concepto complicado, ó difuso, que para muchos científicos no es más que una panacea o charlatanería. Lo cierto es que ésta herramienta se está propagando con gran rapidez para usos terapéuticos en la modificación de la conducta, sus orígenes los podemos encontrar en los escritos de Platón cuando hacia referencia al poder mental que tiene el hombre para alcanzar sus máximos ideales. Basados en la anterior idea podemos decir que esta herramienta tiene mucho que ver con ese gran potencial que tiene el hombre y que hasta hoy no ha explotado al máximo. Para una mejor comprensión a continuación se detalla el significado de las siglas P.N.L.

“PROGRAMACION: Poseemos patrones internos que poseemos para organizar la información que recibimos y actuar en respuesta de ello.

NEURO: Indica que es el sistema nervioso el encargado de recibir, filtrar y procesar la información para dar respuestas específicas. De esta manera toda conducta es el resultado de los procesos neurológicos de visión, audición, gusto, olfato y tacto.

LINGÜÍSTICA: Implica que todos los procesos neurológicos son expresados mediante un lenguaje verbal y corporal.”<sup>17</sup>

Por lo tanto la P.N.L. nos permite ordenar los componentes de nuestro pensamiento y organizar nuestra experiencia de tal forma que, a través de los procesos neurológicos logremos producir los comportamientos adecuados a los objetivos que queremos alcanzar.

Pero, ¿qué implicaciones tiene hablar sobre la P.N.L.? Lo cierto es que no hay una definición estricta que nos lo conteste, algunos estudiosos de ésta herramienta señalan que la P.N.L. es una actitud que se aprende a través de una guía. En este sentido se ve como una oportunidad de aprender y experimentar cosas nuevas, de saber que más existe ahí afuera y que aspectos de lo conocido nos pasan inadvertidos. Por otra parte también es concebida como una metodología basada en la presuposición de que todo comportamiento posee una estructura, la cual puede ser modelada o detectada, aprendida, enseñada y modificada. Por último, se convierte en una tecnología innovadora que nos permite organizar nuestras experiencias y percepciones en forma tal de obtener logros antes considerados imposibles.

La Programación Neurolingüística estudia la experiencia subjetiva de las personas, es decir, la forma en que cada uno representa las experiencias individuales en su interior.

Para Catherine Cudicio la P.N.L. “se basa en un conjunto de técnicas diseñadas para facilitar procesos de comunicación, aprendizaje y cambios permanentes a

---

<sup>17</sup> Bertolotto G. Programación Neurolingüística, Desarrollo personal, p. p. 9,10

corto plazo, a través de herramientas y habilidades (tales como la comprensión de los procesos mentales, la flexibilidad del comportamiento y el pensamiento estratégico, la utilización de nuestro cuerpo, mente y espíritu) para lograr los estados de excelencia que deseamos con el fin de alcanzar con éxito los asuntos personales, familiares y profesionales que emprendamos en la vida.”<sup>18</sup>

Su facilidad de aplicación a diferencia de la terapia psicológica sirve para diferentes situaciones personales, grupales y organizacionales. Es por ello que le vemos grandes ventajas para utilizarlo en la motivación del personal en las organizaciones.

A continuación trataremos de explicar a grandes rasgos la forma en que responde nuestro cerebro. Al integrar los patrones y principios de la PNL a nuestra conducta, estaremos recibiendo y utilizando una “guía” o “manual del usuario” del cerebro, proporcionándonos así el mejor “software” disponible para operar de manera óptima ese “hardware” llamado cerebro.

Ese software es indispensable, ya que el cerebro es una unidad central de procesamiento sin interruptor de encendido / apagado, está conectado en directo. Por lo tanto, se encuentra funcionando de manera constante provocando de manera aleatoria diferentes estados de ánimo durante las etapas de vigilia y sueño, variando únicamente su nivel de actividad.

La PNL posee un enfoque de curiosidad, exploración y acción. Comprende una gran variedad de modelos, procesos y técnicas para lograr profundos cambios en sentimientos, pensamientos, conductas y creencias, multiplicando la efectividad de la comunicación construyendo sistemáticamente relaciones más satisfactorias en la planeación y fijación de metas, que de hecho el hombre inconscientemente practica.

---

<sup>18</sup> Cudicio, C. Como comprender la P. N. L.. p. 6

### 3.3 Presuposiciones en las que se funda la P.N.L.

La PNL está basada en “Presuposiciones” que se “presupone” son verdaderas y se toman como guías que definen nuestra actuación en los diversos contextos en los cuales nos desempeñamos.

No se pretende en forma alguna que estas presuposiciones posean certeza absoluta o sean universales, pero si se toman “como si” fuesen ciertas o verdaderas constituyen recursos que optimizarán nuestra vida y nuestras relaciones con los demás y con nosotros mismos. Asimismo, actuar como si estas presuposiciones fuesen verdaderas nos permitirá obtener el máximo provecho de todos los modelos de la PNL.

La definición de presuposiciones no se encuentra estandarizada, variando mas bien y dependiendo de los Institutos, entrenadores o autores que las comunican, pero conservando todas estas definiciones la importancia y validez que tienen como principios fundamentales de la PNL.

A continuación procederemos a enumerar algunas de ellas:

“ 1. **Mente y cuerpo son parte del mismo sistema cibernético:** El calificativo de cibernético se aplica aquí para indicar que este sistema mente-cuerpo se caracteriza por interactuar como un circuito abierto de comunicación: ambos interactúan e influyen entre sí. Esto se ve confirmado por el hecho de que un cambio en uno afecta de algún modo al otro: ambos son parte de la ecología del ser humano.

2. **Todo comportamiento tiene una intención positiva:** Toda conducta tiene como objetivo conseguir algún beneficio. La PNL distingue entre la intención o propósito de una conducta y la conducta en sí. De igual modo, una persona no es su conducta. La conducta sólo nos parece negativa debido a que no conocemos su propósito. Esto significa que más allá de las consecuencias desagradables que pueda tener una conducta en nuestra vida y que muchas veces nos avergüenza,

nos da cólera o tristeza, nace motivada por una intención que es positiva ya que cuando se originó e incorporó por repetición fue la mejor respuesta que tuvimos ante una situación determinada. La PNL se encarga de darnos medios alternativos más eficaces de alcanzar esos objetivos expandiendo nuestras opciones como seres humanos, sustituyendo así las conductas o respuestas limitantes.

3. Todo comportamiento es útil en determinado contexto: Es necesario analizar todo comportamiento a la luz del contexto o ambiente donde se desarrolla, ya que de otro modo tal comportamiento puede parecer ilógico, irracional o fuera de lugar.

4. Las personas cuentan potencialmente con todos los recursos necesarios para cambiar y para actuar eficientemente: A lo largo de nuestra historia personal hemos acumulado experiencias, de las cuales podemos extraer los recursos necesarios para desarrollarnos como personas y afrontar con flexibilidad cualquier circunstancia que se nos presente. Existen modelos específicos de la PNL que cumplen con esta función: rescatar recursos de nuestra experiencia e instalar las herramientas necesarias para crearlos.

5. El significado de nuestra comunicación se encuentra en la respuesta que obtenemos: Esto tiene que ver con nuestra flexibilidad como comunicadores, e implica que tenemos que ajustar y afinar nuestra comunicación en orden de obtener la respuesta que deseamos, y no suponer que la falla se encuentra en el receptor de nuestra comunicación. En el lenguaje cotidiano es muy frecuente recurrir a expresiones muy generales a la hora de expresar nuestro pensamiento dificultando así la comprensión debido a que son imprecisas e ignoran excepciones que representan alternativas para elegir.

6. Las personas responden a su mapa de la realidad y no a la realidad misma: Debido a los filtros o limitantes de nuestra percepción, solo podemos crear mapas de la realidad en nuestras representaciones internas, y es sobre la base de esos mapas que actuamos y respondemos.

Dado que las experiencias varían en las personas, no existen dos seres humanos que tengan los mismos mapas o modelos del mundo. Por lo tanto, cada quien crea un modelo diferente del mismo mundo que se comparte, y por lo tanto, se experimentará una realidad diferente. “Un mapa no es el territorio que representa, pero si es correcto, tendrá una estructura semejante al territorio, lo cual da cuenta de su utilidad”. ( Korzybsky en Science and Sanity).

7. El hombre actúa dentro de los límites de un sistema por lo que se dice que No existen fallas en comunicación, sólo retroalimentación: Si la respuesta obtenida no es la esperada, debemos tomar tal respuesta como una respuesta útil que nos proporciona retroalimentación para modificar nuestra actuación y así conseguir los resultados que deseamos.

8. Si es posible para alguien, es posible para mí: La identificación y/o creación de modelos eficaces nos lleva directo a la excelencia. Si alguien tiene la capacidad de hacer algo, se puede extraer el modelo o estrategias que fundamentan tal capacidad y enseñarlas-instalarlas en otras personas. La PNL posee modelos para identificar la estructura de las capacidades o habilidades de las personas para luego duplicarlas en otra gente.

9. Procesamos la realidad a través de nuestro cuerpo-mente y por lo tanto somos nosotros los que creamos nuestras experiencias y los responsables por lo que esas experiencias provocan en nosotros: Citando a Marco Aurelio: “Si te sientes angustiado por cualquier cosa externa, el dolor no se debe a la cosa en sí, sino a tu propia estimación sobre ella; así pues, tienes el poder de eliminarlo en cualquier momento”. Respecto al impacto de nuestras percepciones en nuestro estado, Aldous Huxley nos dice: “La experiencia no es lo que le sucede al hombre, sino lo que ese hombre hace con lo que le sucede”.

10. Si algo no funciona, haz otra cosa: Esta presuposición tiene que ver con la flexibilidad que debemos tener para conseguir nuestros objetivos. Si constantemente estamos corroborando que el resultado esperado no se está

alcanzando, no debemos persistir en emplear los mismos medios, sino que debemos probar con otros diferentes hasta que logremos lo que nos hemos propuesto. Cada intento fallido no constituye un error, sino un descubrimiento de una forma más de cómo no lograr nuestro objetivo.”<sup>19</sup>

Bandler y Grinder nos dicen que “para ser elegantes en un campo de acción, debemos contar con la flexibilidad y elegancia que nos confiere el contar con múltiples opciones: si sólo cuentas con una opción, eres un robot; si cuentas con dos opciones, estas en un dilema; sólo con tres o más opciones se puede ser flexible”.

### 3.4 Usos y Aplicaciones de la P.N.L

Aprendiendo, entendiendo y practicando la P.N.L. se puede:

-Establecer, mantener y mejorar las relaciones personales, mediante el entendimiento de las necesidades de la gente y de sus estilos de comunicación.

-Mejorar las habilidades de persuasión en contextos de ventas profesionales, servicio al cliente, negocios y en la comunicación personal en general.

-Mantener una actitud positiva en todo momento.

-Motivar al personal en las organizaciones par lograr los objetivos establecidos.

-Incrementar la autoestima.

-Superar las consecuencias de eventos negativos del pasado.

-Determinar, clarificar y lograr objetivos, enfocando toda la energía en su consecución, identificando los obstáculos que se presentarán y la forma de superarlos.

---

<sup>19</sup> Bertolotto, G. Programación Neurolingüística, Desarrollo personal, p. 19

- Lograr un desempeño sobresaliente en cualquier campo de acción humana.
- Controlar emociones y sentimientos.
- Eliminar o cambiar hábitos limitantes o indeseados.
- Enfrentar los problemas que se presenten de manera creativa.
- Reconocer como otras personas usan el lenguaje para influenciar a los demás.
- Disfrutar actividades que provocan temor.
- Desarrollar habilidades admiradas en otras personas.
- Obtener mas placer y disfrute en la vida.

### **3.5 Importancia de la Aplicación de la P.N.L. en las organizaciones**

Como señalaba líneas arriba la PNL se usa para modular conductas de las personas. Entonces las organizaciones que están compuestas de individuos y todos con características diferentes pero que sin embargo buscan objetivos comunes, la PNL puede servir para visualizar nuevas oportunidades y salidas, fijarse metas claras y aprender a volverse más eficaz, hoy existen especialistas que facilitan este proceso.

En el pasado y en sus principios su enseñanza estuvo limitada prácticamente a personas de éxito y a un pequeño número de afortunados hombres de negocios en Estados Unidos.

Actualmente, empresas y directivos de Estados Unidos, Europa y del resto del mundo, (IBM, ICI, Bank of England, B.P., Chemicals, British Rail, British Telecom, Heinz, Lloyds Bank, Barclays Bank, 3M, etc.) están haciendo uso tanto a nivel personal como empresarial de los instrumentos y métodos que esta técnica les brinda.

La P.N.L. funge como una técnica que propone esclarecer cuáles son los objetivos que queremos lograr y reorganizar nuestro trabajo en función de éstos, descubriendo nuevas maneras de mirar, nos ayudará a descubrir aspectos, estrategias y oportunidades que nos han pasado inadvertidas, proporcionándonos las bases necesarias para reformular una empresa, ganar más dinero, ascender, mejorar el rendimiento del equipo de trabajo, trazar alianzas productivas, etc. Ayudándonos a observar la realidad desde puntos de vista y ángulos distintos, de modo que podamos evaluar eficazmente nuevas posibilidades de acción. El trabajo comienza cuando uno se da cuenta de la distancia que existe entre su realidad concreta y lo que querría alcanzar.

Es importante para ello averiguar la interpretación que cada persona tiene con respecto a lo que le pasa, ya que cada uno se 'cuenta' un cuento para explicarse a sí mismo su situación: Me va mal porque soy un inútil, porque la vida es injusta, porque en estos tiempos a todo el mundo le va mal, etc. Nos creemos ese cuento confundiendo nuestra opinión de la realidad con la realidad misma. Por lo tanto, parte del trabajo consiste en reinterpretar y aprender a observar de manera más eficaz.

Como apreciación personal pienso que en nuestro país existe un estado de ánimo a nivel nacional de resignación y resentimiento muy generalizado, pero al cambiar nuestra manera de observar la realidad, podemos dejar de ver esta crisis como un obstáculo y empezar a verla como una oportunidad, abriendo nuevas posibilidades, ya que una de las peores trampas con que se enfrentan quienes quieren mejorar su situación es la de quejarse del entorno, soñando con que el mundo cambie. "Yo puedo vivir los años que me queden quejándome de lo mal que estamos o usar toda esa energía para construir mi sueño" - dice Andrés Ubierna, Gandhi nos exhorta a que seamos el cambio que queremos ver en el mundo. Hay que salir del papel de víctima y generar las posibilidades que no vimos antes. Así se cambia la realidad. Palabras que no son sólo palabras.

Es necesario tener en claro qué puedo ofrecer yo, y que esta oferta se base no sólo en lo que quiero dar sino en lo que el otro precisa, reconstruyendo así una cultura de confianza, comprometiéndonos a obtener un resultado positivo tangible.

En cualquier empresa uno puede estar muy capacitado técnicamente, pero la mayoría de los problemas que se enfrentan tienen que ver con los sentimientos, los temores, deseos y prejuicios que intervienen permanentemente afectando la coordinación de acciones entre personas que quieren o pueden trabajar juntas. Por eso, hay que tratarlos.

Es importante en la selección de personal en las organizaciones, analizar a las personas que vamos a contratar, no sólo en función del currículo sino también de la flexibilidad de pensamiento, haciendo pruebas psicométricas que vayan encaminadas a detectar esa capacidad de los individuos, porque de esa forma podríamos mejorar o moldear la conducta del personal de una organización.

# **CAPITULO IV**

## IV LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO Y SU RELACIÓN CON LA P. N. L.

En los anteriores capítulos nos hemos referido al análisis de las teorías en las que se fundamenta la motivación y en todas ellas encontramos que el denominador común son fuerzas e impulsos que actúan sobre el individuo o parten de él para iniciar y orientar su conducta.

Dentro de la clasificación de las teorías encontramos las de **contenido** que se centran en los factores internos de la persona y las de **proceso** que describen, explican y analizan cómo se estimula, orienta y mantiene la conducta.

Los autores que se centran en las primeras son: Maslow y su escala de 5 niveles de necesidades; Alderfer que los sintetiza en 3: a) La conservación de la existencia del hombre ( alimento, aire, agua, salario y buena condición laboral ) b) Las relaciones sociales que entabla c) El conocimiento del mismo como ser humano.

En esta clasificación se encuentra la de Herzberg quien modifica de manera considerable el enfoque de Maslow sobre las necesidades humanas encontrando que existen factores de conservación o de higiene, cuya presencia no motiva a los integrantes pero su ausencia puede provocar insatisfacción, de tal suerte que en esta se consideran los factores de conservación mismos que corresponden a salario, vida personal, seguridad en el trabajo, condiciones de trabajo, calidad de la supervisión, relaciones interpersonales, política y administración de la organización, etc. Mientras que en los motivadores se encuentra el progreso personal y el reconocimiento que tenga por su trabajo así como las responsabilidades que se le asignen, etc. todo lo anterior puede influir en la motivación de los empleados cuando sea necesario aumentar el rendimiento, por lo que los gerentes deberán intervenir creando una atmósfera que anime, respalde y ayude a obtener dichos factores.

Asimismo analizamos a David McClelland con su teoría que contribuyó a la comprensión de la motivación identificando tres tipos de necesidades básicas: Necesidad de poder, Pertenencia y Logro. Estos impulsos tienen especial interés para los administradores, ya que en estudios que se han hecho al respecto se ha visto que las personas con un alto grado de necesidad de poder presentan gran preocupación por ejercer influencia y control, generalmente son personas que buscan los niveles más altos en la estructura organizacional y son enérgicos, extrovertidos, y exigentes.

La necesidad de pertenencia tiene gran parecido con los señalamientos de Maslow, en donde las personas requieren ser aceptadas y queridas. En tanto que la necesidad de logro se mide por el deseo de éxito.

En relación con las teorías de proceso citaremos las correspondientes a Skinner quien considera que las personas repiten conductas que se traducen en consecuencias positivas y olvida aquellas que son negativas, por lo tanto el comportamiento de individuo puede modificarse mediante refuerzos y castigos.

Para Victor Vroom las personas actúan de acuerdo a las consecuencias de sus actos y la motivación es el producto de tres factores:

### **Motivación = Valencia x Expectativa x Instrumentalidad**

El modelo de expectativas nos indica que las personas no sólo actúan debido a fuertes impulsos por cubrir sus necesidades, sino que consideran las probabilidades de éxito y la percepción del ambiente que las rodea.

Asimismo la teoría de la equidad desarrollada por Adams considera que los empleados siempre están comparando las aportaciones que hacen a la empresa y

las recompensas que reciben por su trabajo, contra las aportaciones y recompensas de sus compañeros.

De acuerdo con lo anterior la desigualdad se presenta cuando la persona considera que recibe muy poco por su trabajo o cuando sus compañeros reciben mayores recompensas por las mismas aportaciones. Algunas formas para reestablecer el equilibrio son: Trabajar más, exigir mayores recompensas, buscar a otra persona con quién compararse o renunciar.

Esta teoría indica que los empleados no están aislados, sino que pertenecen a grupos con los cuales se identifican y realizan comparaciones; dichas comparaciones tratan de favorecer las características del grupo y atribuir los fracasos a factores externos.

#### 4.1 Propuesta

Las teorías de la motivación, de alguna manera, describen mecanismos de comportamiento observados a la interacción que tienen los individuos dentro de la organización; sin embargo es necesario proponer una herramienta que actúe de manera permanente en el modelado de la conducta de las personas que integran una organización, siendo una alternativa la Programación Neurolingüística.

En este sentido se señala que nacemos con todas las habilidades de modelado que necesitamos. Aprendemos a vivir modelando a quienes nos rodean. Los niños aprenden a hablar modelando a sus padres y a figuras equivalentes en sus años de formación. Aprendemos a comportarnos siguiendo el ejemplo de las personas que son importantes en nuestras vidas. Aprendemos a tener éxito o a fracasar apoyándonos en otras personas cuyos patrones de pensamiento y conducta seguimos de manera inconsciente, por desgracia a lo largo del camino perdemos o desaprendemos algunas de estas habilidades instintivas. Investigaciones recientes han demostrado que la mayoría de las personas pierden a los doce años

la capacidad de notar los matices dialectales al aprender un idioma extranjero. Aquellos a los que su método de estudio les inspira y motiva son una afortunada minoría otros enfocan su modelado hacia otras habilidades menos deseables socialmente, con esto nos damos cuenta que las habilidades que necesitamos y deseamos adquirir ya están en algún lugar en nosotros mismos, y el modelado nos permite tener acceso a esas habilidades en cualquier momento. Para obtener mejores resultados en la motivación de los empleados en principio el gerente debe saber quien es el y lo que representa para sus subordinados así como para la compañía.

Así que al desarrollar un programa de motivación con P.N.L. se debe estar consciente de cómo se hacen las cosas y de cómo se hacen verdaderamente en la organización, ya que de aquí se parte para enseñarse a dominar así mismo y tener influencia sobre los demás. Esta idea tiene mucho que ver con “somos lo que pensamos” y controlando lo que pensamos asumimos la responsabilidad de nuestras propias vidas y podemos vivir haciendo uso de todo nuestro potencial y el de los que nos rodean máxime si se trata de un gerente o director que quiere llevar a su personal al logro de los objetivos de la organización. Con respecto a que somos lo que pensamos en México es notoria la influencia que esta idea tiene sobre nosotros, seguimos pensando que no tenemos derecho a crecer y ser mejores como nación porque sobre nosotros pesa la condición que fuimos conquistados por una raza superior; los españoles y que somos enanos y por ello seguimos siendo un pueblo subdesarrollado. El mismo Octavio Paz en su ensayo del “Laberinto de la soledad” analiza al mexicano en todas sus facetas y encuentra que es un hombre con una baja autoestima, tímido, que se siente muy macho pero que en el fondo esta muy solo y no vale nada. Esta es una creencia muy arraigada que bien se puede cambiar con unas buenas dosis de programación neurolingüística en donde se enalteciera al mexicano como una persona con una gran valía, respeto y capacidad intelectual, pero lo cierto es que desde el señó familiar se nos modela para ser machos o a las esposas para que sean abnegadas, no consideramos que todas sean así pero predomina este tipo

de ideas mismas que no permiten dar pasos firmes en la consecución de proyecto de nación desarrollada. Hablamos de introducir la P.N.L. en las organizaciones para que de estas se permee a toda la sociedad, es un reto muy grande que solo reprogramandonos podemos alcanzar. Claro que no es una empresa fácil pero si reconocemos los trabajos realizados por John Grinder Richard Bandler como un acierto para cambiar de actitudes y ser mejores, se puede empezar un programa de motivación con P.N.L. analizando los sistemas representacionales que utilizan las personas, esto significa que los seres humanos al describir su experiencia, eligen ( generalmente en forma inconsciente ) las palabras que mejor la representan. Entre éstas hay un conjunto especial llamado: Predicados ( verbos, adverbios y adjetivos), que son las palabras que se refieren a los procesos que una persona selecciona para expresarse. Grinder y Bandler encontraron que las personas expresan en palabras los mismos procesos que están experimentando internamente para procesar la información, los cuáles nos sirven para identificar los sistemas representacionales que utilizan en un momento determinado, ya sea para expresar una idea, recordar un evento o planear el futuro.

Por ejemplo si la persona está accedando a información visual, las palabras que utilizará para expresar sus pensamientos serán con referencia a imágenes. Entonces para motivar a una persona que da preferencia a su sentido de la vista, a este canal, va a ser necesario que le hablemos con predicados que tengan que ver con transparencia.

A través de las palabras, las personas revelamos lo que estamos procesando internamente en nuestro cerebro; por ello, los predicados pueden ser visuales, auditivos, kinestésicos, olfativos y gustativos. El objetivo no es sólo determinar que canales sensoriales se asocian al lenguaje, sino acceder a través de las palabras a los valores que conforman las representaciones de las personas.

Es innecesario recordar que los individuos dan un sentido personal a las palabras que utilizan, sobre todo cuando éstas últimas se refieren a ideas o abstracciones.

Las personas eligen las palabras que utilizan de una manera más o menos espontánea a partir de sus reservas personales.

Podemos detectar eficazmente las claves que revelan cuál es la parte del sistema nervioso que utiliza una persona en cada momento, ya que normalmente tendemos a utilizar una parte específica de nuestro sistema neurológico.

Las personas visuales tienden a considerar el mundo en imágenes, se sienten más seguros cuando utilizan la parte visual de su cerebro, es decir utilizan las imágenes en palabras. Los de tipo auditivo suelen ser más selectivos en cuanto al vocabulario que usan, su voz es modulada y siguen un modo lento, regular y estudiado al hablar. Los kinestésicos son mas lentos y reaccionan ante las sensaciones táctiles, epidérmicas y hablan más despacio.<sup>20</sup>

**Ejemplos de los predicados empleados por los diferentes tipos de personas:**

<u>Visuales</u>	<u>Auditivos</u>	<u>Kinestésicos</u>	<u>Olfativos</u>	<u>Gustativos</u>
Mira	vibración	agasajo	peste	ácido
panorama	decir	mimo	olfato	manjar
imagen	oiga	cariño	ventear	catar
claro	acento	siento	hedor	saborear
foco	murmurar	beso	fétido	paladear
brillante	gritar	tacto	olor	sabor
Opaco	sonido	suave	esencia	amargo
visto	mudo	contacto	perfume	salivar
brillo	vocal	frio	humear	ingerir
claridad	preguntar	caliente	extracto	masticar
Nítido	susurro	profundo	expirar	harto

---

<sup>20</sup>Gómez, Teresa. Apuntes del diplomado en Programación Neurolingüística una herramienta para el cambio. D.G.P. UNAM, 2003 p. 27

mirada	voz	enervar	odorante	antojo
traslucir	alarma	palpitación	exhalar	ayuno

Existe una distinción, referente a los predicados que suelen ser indeterminados es decir que toman el proceso y lo describen como si fuese un acontecimiento o cosa. A ésta clase se les llama nominalizaciones. Por ejemplo: Experimentar, entender, repetir, resistencia, comunicación, proceso, decisión, discernir, considerar, planear, gobernar, etc.

A continuación se ejemplificarán algunas frases típicas que suelen emplear los diferentes tipos de personas y la manera en que estás esperan que les respondan:

#### **LO QUE SUELE DECIR UNA PERSONA VISUAL**

No puedo verlo ni en pintura

Como te ven te tratan

Ví claramente sus intenciones

Mi perspectiva del problema es...

Mis ojos te lo dicen al mirar

Cuando hablo me gusta que me miren a los ojos

Focaliza la cuestión

#### **LO QUE USTED DEBE DECIR A UNA PERSONA VISUAL**

Empiezo a entender tu punto de vista

No lo veo bien

Deja ver lo que puedo hacer

Enfoquemos el asunto desde otro punto de vista

Dentro de un momento lo verás con más claridad

Veo como aparenta ser para tí

#### **LO QUE SUELE DECIR UNA PERSONA AUDITIVA**

Lo sé de oído

Suena en chino  
Como quién oye llover  
Música angelical  
Soy todo oídos  
Suena bien  
No hagan ruido

#### LO QUE HAY QUE CONTESTARLE A UNA PERSONA AUDITIVA

Empiezo a escuchar lo que estás diciendo  
Oigo como te suena a ti  
Hablemos de arreglar eso  
Me sonó razonable  
Discutimos el problema

#### LO QUE SUELE DECIR UNA PERSONA KINESTÉSICA

Pegar de brincos  
Piel de lija  
De tal palo, tal astilla  
Te voy a hacer polvo  
Romper el hielo  
Me sale del alma  
No hagan olas  
Tocar fondo

#### LO QUE HAY QUE CONTESTARLE A UNA PERSONA KINESTÉSICA

Puedo sentir tu inquietud  
Comprendo que te sientas de esa manera  
Animémonos  
Siento deseos de hacerlo  
Tengo el presentimiento que pronto cambiará todo  
Por el momento quedémonos tranquilos

## CONSTRUCCIONES OLFATIVAS Y GUSTATIVAS

Lo amargo de la situación

La miel del triunfo

Fresco como una lechuga

Me huele mal este asunto

Es un trago amargo

Sus comentarios son picantes

Estás como mango

Agua que no has de beber, déjala correr

Una persona dulce<sup>21</sup>

Uno de los conceptos fundamentales de la PNL es que las experiencias se viven de manera asociada y disociada. La primera se refiere cuando la persona experimenta una situación desde sus propios ojos, sus propios oídos, su propio cuerpo tanto para recordar algún evento del pasado, vivir una experiencia en el presente o considerar algún evento en el futuro. Y la segunda es cuando la persona experimenta una situación desde un punto de vista que no son sus ojos, oídos, ni su cuerpo, tanto para los recuerdos, el presente y el futuro. Dicha teoría la podemos utilizar en el trabajo del personal de cualquier organización; lo aplicaremos a un alto directivo que es convocado de urgencia a una reunión para dar una noticia de gran importancia a toda su organización. Terminando la reunión se le pregunta qué es lo que vió, qué estaba cerca y qué estaba lejos en el momento de dar la noticia, si es que estaba sólo o estaba con otras personas cerca de él, su vista posiblemente era solo hacia el fondo del auditorio, o lo único que observaba era el papel de donde tomaba el discurso, o alguien lo estaba haciendo sentir incomodo.

---

<sup>21</sup> Gómez, Teresa. Apuntes del diplomado en Programación Neurolingüística una herramienta para el cambio. D.G.P. UNAM, 2003 pp. 28,29,30,31

La experiencia asociada es cuando recuerda qué sintió en el momento dentro de sí; el recordará que debido a que su presión era mucha, su atención visual esta más centrada en el fondo del auditorio, puede que por esto mismo temiera a equivocarse por lo que miraba constantemente su escrito y debido a esto observaba sus manos, y producto de todo este nerviosismo alguien que hablaba en forma indiscreta lo estaba incomodando.

La experiencia disociada se presenta cuando tranquilamente le preguntamos al alto directivo cómo recuerda este discurso como si fuera espectador de sí mismo; el recordaría a que temperatura se encontraban dentro del auditorio, si hacía frío o calor, cuánta gente se encontraba dentro del auditorio, si tenía mucha luz, si había gente hablando indiscretamente, si su discurso estaba siendo convincente, si los escuchas lo estaban atendiendo, etc.

Cuando nosotros nos disociamos del recuerdo desagradable, mantenemos toda la información visual y auditiva necesaria para manejar situaciones parecidas en el futuro pero sin el sentimiento desagradable. Todos los seres humanos tenemos la capacidad de crear imágenes, sonidos o sensaciones a voluntad, para recordar eventos y jugar con ellos, para crear futuros y jugar representando nuevas y diferentes posibilidades.

Seguramente nos hemos hecho el cuestionamiento ¿Cuál es la diferencia entre las personas que consiguen el éxito y aquellas que no. La P.N.L. (Neuro-Lingüistic Programming), P.W. (Psychology of Winning), M.A. (Maximum Achievement) y sus desarrollos posteriores: N.A.C. (Ciencia del Condicionamiento Neuro-Asociativo) son el arte y la ciencia de la excelencia personal; es una manera de estudiar cómo algunas personas sobresalen en un campo y cómo enseñan esos patrones a otros.

La diferencia entre las personas que obtienen resultados positivos y las que no, no es un golpe de suerte afortunado. Existen patrones de actuación coherentes y

lógicos, caminos determinados hacia la excelencia y que están al alcance de todos. Por eso ciertos hombres y mujeres sobresalen entre quienes les rodean y es de dónde salen los líderes y los triunfadores. Y a esto se debe que muchos tengan éxito y vivan felices pese a las peores adversidades, mientras otros que en apariencia lo tienen todo acaban en el fracaso y la desesperación.

La P.N.L. en una palabra, es la ciencia de cómo dirigir el propio cerebro para producir estados de óptima disponibilidad de los recursos para lograr los resultados que uno desea.

En base a la información que recabado pienso que la Programación Neurolingüística ha contribuido mucho en lo que a motivación se refiere. Para quienes han trabajado largo tiempo con personal a su cargo, aparece como una “revelación”, porque finalmente consiguen comprender por qué ciertos elementos motivadores funcionaban con algunas personas pero no con otras. Incluso, aquello que para el mismo jefe es un incentivo, no parece actuar del mismo modo con su personal. En este punto, la PNL propone numerosas respuestas.

En relación con lo que motiva a la gente, la PNL observa que existen “metaprogramas” que subyacen a cada personalidad y hacen que los individuos se movilicen de acuerdo a patrones, lo que los vuelve previsibles. Propiciando la mejora de resultados en términos conductivos, lo cual es muy valioso para ambas partes.

Así, determinando cuál es el metaprograma de un sujeto puedo saber qué lo motivaría a él y trabajar en función de esto, economizando esfuerzos innecesarios e incluso despidos. La PNL nos permite conocer los diferentes tipos de personalidades que pueden presentarse en el ambiente laboral y nos da las herramientas para acceder a ellas motivándolas adecuadamente.

Existen *personas opciones* y *personas procedimientos*. Los primeros se encuentran motivados cuando su trabajo, o sus jefes, permiten diferentes caminos para resolver una tarea. Son personas creativas que necesitan variar la modalidad

de trabajo para no desmotivarse. Los segundos se oponen a esta tendencia: para estar motivados, necesitan que las directivas sean claras y unidireccionales, aceptando incluso el método específico para realizar la tarea. Son aquellos empleados que se encuentran más a gusto cuando conocen el objetivo y cómo alcanzarlo, pero se confunden cuando tienen varias opciones para hacer lo mismo y deben optar ellos mismos por la mejor.

Existe el personal: *proactivo-reactivo*. El proactivo es quien siempre tiene nuevas ideas para llevar a cabo y necesita que se pongan en práctica “ahora”; tiende a liderar a su equipo y se le ve un paso adelante de sus compañeros. El reactivo, antes de iniciar un proyecto (propio o ajeno) necesita tomar todos los recaudos necesarios, por lo que deberá detenerse un tiempo para “estudiar” las posibilidades de que la idea fracase o tenga éxito. Por esta razón busca abundante información al respecto, lo que demora ampliamente su realización. Ninguna de estas posiciones es en sí misma buena o mala, mejor o peor. De hecho, ambos se complementan y en dosis justas de participación, hacen su buen aporte en cualquier grupo de trabajo.

Existen las personalidades *hacia-alejado de*. Hay empleados que no se entusiasman cuando se trata de conseguir un objetivo, hacen carrera en una empresa, se hacen fuertes y exponen lo mejor de sí cuando de salir de un problema se trata. Estos son los “*alejado de...*”. Suelen funcionar mejor cuando sus jefes los amenazan. Algunos los llaman “hijos del rigor”. En cambio, el “*hacia*” se torna activo, inspirado e incentivado cuando hay algo que conquistar: Este mes la fábrica debe conseguir más ventas y allí sale lo mejor de estos sujetos. Son quienes hacen carrera en las corporaciones porque están constantemente proponiéndose metas o respondiendo a las que les imponen.

Bajo mi punto de vista puedo opinar que no existe una manera de motivar al personal de toda la empresa, sino que los objetivos deben ser ajustados a cada

grupo y/o persona de acuerdo con sus características. Y la PNL ha facilitado enormemente ésta tarea para el conductor, los cuales son los verdaderos agentes del cambio al tener la extraordinaria oportunidad de moldear la conducta de los trabajadores, buscar la excelencia de las organizaciones y contribuir como ciudadanos para un mejor trabajo.

En síntesis se puede decir que para motivar con esta herramienta el guía debe tener los conocimientos suficientes para realizar esta tarea que consiste básicamente en estar consciente de que cada ser humano es diferente, único, irreplicable e insustituible y que es importante identificar cual es el canal de representación que más utiliza para que el programa de motivación para ese empleado tenga eco. Así mismo el guía de este programa ha de observar si es una persona introvertida o extrovertida Si es de acercamiento o de alejamiento de acuerdo con la tipología que utilicemos. El guía del programa de motivación con P.N.L. ha de ser capaz de dirigir a su personal a estados de relajación mediante respiración musicoterapia, o estados hipnóticos.

## CONCLUSIONES

Como pudimos advertir todas las teorías de la motivación tratan de analizar una parte de la realidad sobre lo que determinadas situaciones motivan al hombre, pero solo la teoría de David McClelland nos refiere a las necesidades como conductas aprendidas y adquiridas desde la niñez, mientras que las demás teorías parecieran que determinan al hombre y no consideran que la motivación debe ser analizada de acuerdo con otros referentes como son: edad, sexo, raza, estado civil, grado de escolaridad, estrato social, cultura , religión, ambiente, trabajo que desempeña y toda clase de experiencias subjetivas del hombre.

Por otra parte, la motivación va de la mano del trabajo del hombre, éste no sólo trabaja por apagar su sed, sino por placer; por que satisface sus anhelos y le da un sentido útil a su vida. El trabajo al hombre le brinda seguridad, confianza, prestigio y poder, y hoy mas que nunca las organizaciones ante un mundo de franca competencia requieren de nuevas formas de cooperación y espacios de interés común entre la dirección y los trabajadores, por ello creo conveniente que además de poner en acción las teorías de la motivación se le de un espacio a la Programación neurolingüística a fin de flexibilizar la comunicación y modelar la conducta de las personas que trabajan dentro de una organización, ya que como señalamos en los párrafos anteriores que las necesidades obedecen a conductas aprendidas.

Esto cobra una gran importancia ya que los individuos que componen las empresas constituyen la fuente principal de ventajas competitiva, otorgando rasgos distintivos a las organizaciones.

La motivación es uno de los medios a través de los cuales una organización pueda asegurar la permanencia de sus empleados. Para demostrar su importancia solo basta imaginar que ocurriría si los 50 programadores top de Microsoft dejarían sus puestos. La consecuencia inmediata sería la caída estrepitosa de sus acciones.

El estudio del comportamiento humano resulta ser un campo muy arduo de estudio para quienes procedemos de las ciencias administrativas e ignoramos mucho de sus fundamentos psicológicos, pero por la experiencia y los conocimientos adquiridos hasta el momento podría trazar una analogía entre la motivación y el combustible. La motivación haría las veces de combustible que permitiría impulsar al hombre en su accionar. Si el combustible es de calidad adecuada posiblemente nos permitirá llegar al objetivo, pero si su calidad es baja en algún momento podemos quedarnos a pie.

La motivación en el trabajo ha estado presente en la historia a través de técnicas y medios usados con grado variable de éxito, los cuales han ido desde la brutalidad, la persuasión y hasta la P.N.L.

Si bien no existe una fórmula mágica para conquistar la voluntad de las personas y partiendo de la base de reconocer las diferencias entre los individuos, esto no significa que no se puedan realizar algunas predicciones acerca de los motivos que predominan en los empleados. El desarrollo precedente de algunas de las teorías de motivación existentes hasta la fecha tiene por objetivo brindar una serie de sensores que nos permita identificar y medir el nivel de motivación con el objeto de poder identificar la necesidad de brindar lo que Skinner define como refuerzos.

Tradicionalmente los supervisores consideran que los incentivos dirigidos a satisfacer motivos fisiológicos y de seguridad son los más importantes para sus dependientes. Como los supervisores conjeturan que los trabajadores tienen estos motivos, actúan como si así fuera, es decir actúan basándose en percepciones y no en la realidad. Un buen administrador no puede basarse en suposiciones, debe conocer bien a sus gentes.

Muchos administradores no han tenido en cuenta que lo que desean las personas en sus empleos ha evolucionado a lo largo del tiempo. La satisfacción de necesidades básicas ha sido el resultado de la elevación de nuestro nivel de vida, del movimiento sindical, de la seguridad en el empleo, etc. En países europeos así como en Japón las necesidades básicas se consideran satisfechas, haciéndose hincapié en las necesidades superiores a la hora de motivar.

Desde mi óptica considero que, el hecho de pensar en motivar partiendo de la base de que las necesidades básicas se encuentran satisfechas, es de aplicación para un pequeño grupo de personas en nuestro país., Situaciones como los meses de licencia por maternidad son vistos como una pérdida para el empleador, cuando en países como Suecia la legislación otorga un año de plazo no solo para la madre, sino también para el padre, considerando éste acto como fundamental para la crianza de un hijo, ya que existen conductas aprendidas que marcan a los individuos desde la infancia. Este y muchos otros ejemplos marcan el camino opuesto que transitamos aquí y en la actualidad, en donde en muchos casos se debe elegir entre trabajar o acordarse el nombre de sus hijos. Por lo expuesto considero que no basta solo con un cambio en las condiciones económicas ya que lo mas importante es un cambio en la cultura y la herramienta que podría ayudar a modelar las conductas es la P.N.L. en la que nos basamos y aplicamos un conjunto de técnicas diseñadas para facilitar procesos de comunicación y aprendizaje para lograr cambios de fondo en nuestras creencias.

## BIBLIOGRAFIA

Baker, A. E. Iniciación a la Filosofía. Apolo, España 1934.

Bertolotto, G. Programación Neurolingüística Desarrollo Personal. Diana, México 1996

Blanchard, F. El trabajo en el Mundo. OIT, Ginebra 1989

Bolles, R. C. Teoría de la Motivación. Trillas, México 1976

Cofer, C. N. Motivación y Emoción. Desclée de Brower, España 1980

Davis, Keith y Newstrom. Comportamiento humano en el trabajo. McGraw-Hill, México 1999

Dilts, R. Creación de modelos con Programación Neurolingüística. Urano, España 1999

Drever, J. A Dictionary of Psychology. Penguin Books, Washington 1952

Dubrin, Andrew. Fundamentos de Administración. Tripilar Mascaró Sacristán Thompson, México 2000

Dunlop, J. Galenson, W. El trabajo en el siglo XX. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Madrid 1978.

Dunnette, M. Psicología Industrial. Trillas, México 1973

Estrada, M. Motivación al Trabajo. Manual Moderno, México 1986

Garza Zambrano, J. Evolución del trabajo. McGraw-Hill, México 2000

Gibson, Ivanicevich, Donelly. Las organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos. McGraw-Hill, Santiago de Chile 2001

Gómez, T. Apuntes del diplomado en Programación Neurolingüística una herramienta para el cambio. D.G.P., UNAM, México 2003

Haris, C. Los elementos de la P.N.L. Edaf, España 2002

Jaques, E. Trabajo, incentivos y retribución. Piados, Buenos Aires 1968

Knight, Sue. La Programación neurolingüística en el trabajo. Urano, España 2000

Knight, Sue. Soluciones PNL Modelos empresariales, modelos personales. Piados, México 2001

Koontz, H. Weihrich, H. Administración. McGraw-Hill. México 1997

Madsen, K. B. Teorías de la Motivación. Paidos, Argentina 1967

Mankeliunas, M. Psicología de la Motivación. Trillas, México 1996

Maslow, A. H. Motivation and Personality (2ª. Edición). Harper, New York 1970

McClelland, D.C. Atkinson, J. W. The Achievment Motive. Appleton-Century-Crofts, New York 1953

- Mc. Gregor, D. El Aspecto Humano de las Empresas. Diana, México 1979
- Mc. Teer, W. El Ámbito de la Motivación. El Manual Moderno, México 1979
- Meda, Dominique. El Trabajo. Un valor en peligro de extinción. Gedisa, París 1995
- Oconnor, J. Seymour, J. La venta con P. N. L. Urano, España 2002
- Paquín, M. El trabajo. Trillas, México 1993.
- Paz, Octavio. El laberinto de la Soledad. Colección popular, México 1995
- Ramos, Samuel. El Perfil del Hombre y la Cultura en México. Espasa-Calpe Mexicana S. A., México 1968
- Robbins, A. Controle su destino. Urano, España 2001
- Robbins, A. Poder sin limites. Urano, España 2003
- Rodríguez, M. Psicología del mexicano en el trabajo. Limusa, México 1999
- Santiago, Z. Psicología. Scott Foresman and Company. Glenview, Illinois 1989
- Sexton, W. Teorías de la Organización. Trillas, México 1996
- Silva, J. M. Meditaciones sobre el trabajo. UNAM FCA, México 2003
- Stephen R. Administración, Teoría y Práctica. McGraw-Hill, México 1990
- Terry, R. G. Franklin, S. Principios de administración. CECSA, México. 1990

## Tesis

Cruz, D. K. La satisfacción en el trabajo y su relación con la motivación. UNAM FCA, México 1999

García, N. La motivación laboral en una empresa privada. UNAM FCA, México 1996

## Sitios de internet

[www.psicol.unam.mx](http://www.psicol.unam.mx)

[www.empresaipla.com](http://www.empresaipla.com)

[www.caramuti.com](http://www.caramuti.com)

Página Mexicana de la P.N.L.

[www.pnl.net.com](http://www.pnl.net.com)

<http://es.geocities.com/motivacion500/.html>



**Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración**

**Oficio: PPCA/GA/2004**

**Asunto:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

**Coordinación**

**Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez**  
**Director General de Administración Escolar**  
**de esta Universidad**  
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde  
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Alejandro Diez Sánchez** presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité de Nombramiento de Jurado del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

Dr. Abel Giraldo Giraldo	Presidente
M.A. María Elena Flores Becerril	Vocal
M.P. Irma Valencia Arteaga	Vocal
M.E.S. María Elena Camarena Adame	Vocal
M.A. Rafael Rodríguez Castelán	Secretario
M.C. María Amalia Belén Negrete Vargas	Suplente
M.D.H. Rafael Zavala Ortíz	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente  
"Por mi raza hablará el espíritu"  
Cd. Universitaria, D.F., 17 de marzo del 2004.  
El Coordinador del Programa

  
Dr.. Ricardo Alfredo Varela Juárez

