



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

FACULTAD DE QUÍMICA

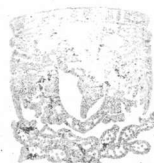
"COMO MOTIVAR A UN PROFESIONAL DE  
LA INGENIERÍA QUÍMICA"

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
INGENIERA QUÍMICA  
P R E S E N T A :  
ALEJANDRA NUÑEZ OROZCO

ASESOR: INGENIERO QUÍMICO LEÓN CARLOS CORONADO MENDOZA



CIUDAD UNIVERSITARIA



2005

EXAMENES PROFESIONALES  
FAC. DE QUÍMICA

m. 345055



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.


Jurado asignado:

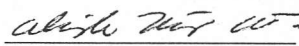
|               |   |
|---------------|---|
| Presidente    | Prof. Robert Johnson Bundy                |
| Vocal         | Prof. Ernesto Pérez Santana               |
| Secretario    | Prof. León C. Coronado Mendoza            |
| 1er. Suplente | Prof. Alejandro Iñiguez Hernández         |
| 2do. Suplente | Prof. Federico Carlos Hernández Chavarria |

Facultad De Química Ciudad Universitaria

Asesor del Tema

Sustentante

  
Ing. León C. Coronado Mendoza  
Secretario Académico De Asuntos Escolares  
Facultad de Química

  
Alejandra Nuñez Orozco

*En memoria de mi madre  
Edith Aleta Orozco Suárez*

*Por todo tu amor, apoyo,  
ejemplo y arduo esfuerzo.*

*Por que nadie ha confiado  
tanto en mi como lo hiciste tu.*

*A ti dedico cada triunfo  
que exista en mi vida*

*Infinitas Gracias*

*En memoria de mi padre  
Salvador Núñez.*

*Por lograr fomentar este  
espíritu de lucha y superación  
que existe en mí.*

*Gracias*

## **Agradecimientos**

*A mi Asesor de Tesis, I.Q. León Coronado. Por su colaboración, guía y apoyo en la realización de esta tesis. Gracias.*

*A mi Abuelita Sonia Adela Suárez García, por su cariño y apoyo en todo momento para lograr esta meta tan importante para mi. Gracias.*

*A mis Tías: Sandra, Sonia, Luz y Chuchena que son fuerza e inspiración para salir adelante. Por sus consejos llenos de cariño. Gracias por ser parte de este logro.*

*A mis Tíos: Cuic, Juan, Vicente y Oswaldo, por su valioso cariño y motivación en mi vida. Gracias.*

*A todos y cada uno de mis primos, gracias por su afecto y amistad.*

*A Christian por impulsar cada uno de mis anhelos y proyectos. Gracias por todo tu apoyo.*

*A Rosita por tu aliciente compañía durante mi carrera profesional y por tu valiosa amistad. Gracias.*

*A todas las personas que con su interés y fé en mi esfuerzo ayudaron a concluir esta meta. Inmensas Gracias.*

# CONTENIDO

|  | <b>Página</b> |
|--|---------------|
| Introducción   | 1             |
| Objetivos  | 2             |
| 1. Motivación  | 3             |
| 2. Teorías Motivacionales  | 4             |
| 2.1 Antecedentes Históricos  |               |
| A. Teorías Cognitivas  | 5             |
| B. Teorías Esperanza-Valor   | 7             |
| C. Teoría de Vroom   | 7             |
| D. Teorías de Mc Gregor  | 10            |
| E. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades   | 13            |
| F. Teoría ERG  | 15            |
| G. Teoría de las Tres Necesidades  | 17            |
| H. Teoría de Motivación-Higiene  | 21            |
| I. Teoría de la Motivación por Emociones   | 23            |
| J. Una teoría que antecede a una revolución motivacional                                     | 26            |
| K. Motivación con P.N.L.   | 26            |
| 3. Relación entre las principales teorías de Motivación                                      | 32            |
| 4. La ruta de un ciclo revelador   | 34            |
| 5. Incrementa la posibilidad de ser un profesional eficiente con herramientas motivacionales | 36            |
| 6. Conclusiones  | 50            |
| 7. Apéndice  | 52            |
| 8. Bibliografía  | 55            |

## INTRODUCCION

Hoy más que en cualquier otro momento de la humanidad, son muchas las propuestas, para mejorar el potencial de las personas.

En este trabajo en particular se presentarán herramientas motivacionales necesarias para incrementar las posibilidades de éxito en un profesional de la Ingeniería Química.

Se considera que lo importante no es aprender a hacer algo bien –dirigir, vender, investigar, gestionar, controlar, solucionar problemas, entre otras- como Ingeniero Químico, y después de algún tiempo considerar <<Esto no es para lo que sirvo>>. De esta manera se desarrolla un área de competencia, tras la cual simplemente no se sabe como cambiar a otra área para también desarrollarse, haciendo que las personas busquen excusas cuando se ven incapacitadas, incluso lleguen a sentirse desmotivadas al afirmarse como carentes de talento suficiente para ese trabajo. Sin embargo para conseguir un mejor acceso a su óptimo rendimiento profesional es necesario diseñar patrones motivacionales orientados a las actividades profesionales que también logren acercarte a tus objetivos y propósitos personales, con el fin de lograr adaptarse y ser flexible a las demandas cambiantes de la industria Química, que es el caso de estudio en esta tesis.

Lo que aquí se ofrece son herramientas para modelar e identificar habilidades, y competencias; las empresas hoy en día, demandan de la gente que van a emplear, personas flexibles, con habilidades que les permitan adoptar nuevas ideas y tomar retos. Esto les permite tener consistencia en la operación y en los sistemas que la apoyan y hace posible a los ocupantes de los puestos, entender que lo esperado de ellos, hará más fácil la administración de su desempeño.

## OBJETIVOS

- Definición del concepto de motivación, sus teorías motivacionales relacionadas con la administración.
- Se presentarán, entre otras; la "teoría X", "teoría Y" de Douglas Mc Gregor, la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, teorías emocionales y teoría de P.N.L. con base en el logro de objetivos personales y la importancia de estas para la administración de los recursos del profesional de la Ingeniería Química.
- Definir un modelo compuesto por herramientas motivacionales que sirva para conocer más ampliamente las necesidades humanas y como estas se relacionan con las organizaciones, especialmente las del sector de la Industria Química.



## 1. MOTIVACION

La motivación es un proceso adaptativo resultado de un estado interno de un organismo, en el caso de estudio de esta tesis, el ser humano como profesional de la Ingeniería Química. El cual se ve impulsado y dirigido a realizar una acción con un sentido determinado.\*

Este proceso se considera interactivo, ya que existe una influencia de los factores externos y de los factores internos que activan al organismo hacia una dirección que le es satisfactoria. Siendo también de suma importancia los objetivos-meta; con sus características de incentivo y los valores profundos ocultos en cada objetivo o propósito.

Un proceso motivacional se inicia con la **aproximación** de algún estímulo o situación interna o externa que desencadena en el individuo la necesidad o el deseo de llevar a cabo una conducta para conseguir el objeto implicado en la situación; tras la **evaluación y valoración** pertinente, teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos, la dificultad y el valor de los incentivos referidos al objetivo a conseguir, más el estado actual del organismo, el individuo decide llevar a cabo una conducta dirigida a la **consecución o ejecución** de un objetivo determinado- aquel que considere más apropiado en ese momento-; y tras la ejecución, llevará a cabo la **verificación** de la congruencia, la atribución de causas y la **generalización**.

Así el individuo experimenta el gusto por el cumplimiento del objeto implicado o deseo planteado, en otras palabras, el proceso motivacional descrito con anterioridad implica un impulso hacia un resultado, permitiendo obtener un factor importante llamado **satisfacción** en el resultado ya experimentado, como se muestra en la Figura I.

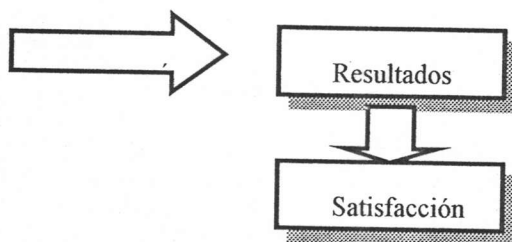


Figura I

\* C. N. Cofer & M. H. Appley. Psicología de la Motivación. Ed. Trillas. 2002.

Este factor desencadenado, desde el punto de vista administrativo es de suma importancia, ya que un profesional de la Ingeniería Química podría disfrutar de una alta satisfacción en su trabajo, pero contar al mismo tiempo con un bajo nivel de motivación para la realización de su trabajo o viceversa. Comprensiblemente, cabe la posibilidad de que personas altamente motivadas pero con escasa satisfacción laboral busquen otro empleo. Del mismo modo, las personas que consideran satisfactorio el puesto que ocupan pero a las que se les paga sustancialmente menos de lo que desean o creen merecer probablemente prefieran buscar un nuevo empleo.

## 2. TEORÍAS MOTIVACIONALES

Las teorías representan intentos por relacionar o integrar un determinado conjunto de hechos. Estos hechos en el caso de la motivación tienen que ver con la persistencia, respuestas a estímulos, preferencias conductuales entre otras observaciones apreciadas por investigadores del comportamiento humano a través del tiempo. Como cualquier otra teoría, las teorías motivacionales tratan de explicar el mayor número de hechos con el menor número posible de conceptos.

Por otro lado, dado que hay diferentes aproximaciones al estudio de la motivación, las teorías utilizan constructos o bases y enfoques diferentes. Por eso, se presentarán solamente las teorías relacionadas con la administración.

Además una teoría no es nunca una realidad cerrada y fija, sino abierta y cambiante. La investigación empírica está constantemente aportando nuevos datos experimentales y las teorías que pierden su capacidad de explicar los datos disponibles han de ser modificadas o incluso abandonadas.

Por eso antes de presentar las teorías contemporáneas que han revolucionado la administración de los desempeños profesionales, se considerara brevemente los antecedentes históricos y algunas de las primeras teorías de la motivación relacionadas con la administración. Una comprensión de estas teorías y antecedentes será de gran ayuda para entender la forma que han adoptado las teorías actuales de motivación.

Este factor desencadenado, desde el punto de vista administrativo es de suma importancia, ya que un profesional de la Ingeniería Química podría disfrutar de una alta satisfacción en su trabajo, pero contar al mismo tiempo con un bajo nivel de motivación para la realización de su trabajo o viceversa. Comprensiblemente, cabe la posibilidad de que personas altamente motivadas pero con escasa satisfacción laboral busquen otro empleo. Del mismo modo, las personas que consideran satisfactorio el puesto que ocupan pero a las que se les paga sustancialmente menos de lo que desean o creen merecer probablemente prefieran buscar un nuevo empleo.

## 2. TEORÍAS MOTIVACIONALES

Las teorías representan intentos por relacionar o integrar un determinado conjunto de hechos. Estos hechos en el caso de la motivación tienen que ver con la persistencia, respuestas a estímulos, preferencias conductuales entre otras observaciones apreciadas por investigadores del comportamiento humano a través del tiempo. Como cualquier otra teoría, las teorías motivacionales tratan de explicar el mayor número de hechos con el menor número posible de conceptos.

Por otro lado, dado que hay diferentes aproximaciones al estudio de la motivación, las teorías utilizan constructos o bases y enfoques diferentes. Por eso, se presentarán solamente las teorías relacionadas con la administración.

Además una teoría no es nunca una realidad cerrada y fija, sino abierta y cambiante. La investigación empírica está constantemente aportando nuevos datos experimentales y las teorías que pierden su capacidad de explicar los datos disponibles han de ser modificadas o incluso abandonadas.

Por eso antes de presentar las teorías contemporáneas que han revolucionado la administración de los desempeños profesionales, se considerara brevemente los antecedentes históricos y algunas de las primeras teorías de la motivación relacionadas con la administración. Una comprensión de estas teorías y antecedentes será de gran ayuda para entender la forma que han adoptado las teorías actuales de motivación.

## 2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

### A. TEORIAS COGNITIVAS

En la mayor parte de las teorías, la motivación se aborda mediante varias hipótesis que establecen interrelaciones funcionales más o menos complicadas. Pero Hebb\* identifica las variables motivacionales, con las variables cognitivas, lo que es posible por que en esta teoría la "motivación" tiene una función de organización y dirección.

Cada individuo vive en el mundo de sus percepciones, creencias e ideas: un mundo cognoscitivo. Una importante característica del mundo cognoscitivo del individuo es su tendencia hacia la unidad o consistencia. La gente tiende a conservar sus relaciones consistentes entre sus creencias, ideas y acciones. Así, al parecer la consistencia es algo que la gente anhela.

Las teorías cognoscitivas están, fundamentalmente, basadas en la forma en que el individuo percibe o representa la situación que tiene ante sí. Las teorías cognoscitivas incluyen el nivel de aspiración (relacionado con la fijación de una meta individual), la disonancia (encargada de los impulsos al cambio asociados con las desarmonías que persisten frecuentemente después que se ha hecho una elección).

Las teorías cognitivas de la motivación acentúan como determinantes de la conducta motivada, la percepción de la fuerza de las necesidades psicológicas, las expectativas sobre la consecución de una meta y el grado en el que se valora un resultado correcto.

Como autores más representativos de esta teoría se pueden citar a Festinger, L. (1957) Edward Chase Tolman (1932), Weiner H. (1987), Heider K.G.(1991) y Donald O. Hebb (1955).

Entre las numerosas teorías que destacan el papel de los procesos cognoscitivos en la motivación, existe un modelo dinámico conocido como disonancia cognoscitiva.

Una de las consecuencias de la valoración de la consistencia indica que la carencia de ésta produce una incómoda tensión. Cuando surgen los conflictos o inconsistencias internas especialmente en aspectos importantes del mundo cognoscitivo, ocurre una reacción desagradable llamada **disonancia cognoscitiva**.

\* Donald O. Hebb (vease C. N. Cofer & M. H. Appley. Psicología de la Motivación. Ed. Trillas. 2002.)

Por ejemplo, un Ingeniero Químico cree ser un hábil analista, y lee las evaluaciones de sus investigaciones tecnológicas y de enseñanza efectuadas por sus directivos, que muestran que está considerado como un profesional desorganizado e inepto. La información da origen a una serie de ideas discrepantes o *disonantes*. Es muy difícil, por no decir imposible, aceptar que una persona es a la vez competente e incompetente.

Hay indicios de que la disonancia puede crearse por medio de controles y recompensas, y que los esfuerzos resultantes para reducir la disonancia pueden ser benéficos o ir en detrimento del logro de las metas de la organización. El valor de la retroalimentación es una herramienta para originar el logro sobretodo la que emana de la gerencia y se refiere al desempeño, ya que puede deprimir y desalentar al receptor. Se tendrá así la disyuntiva de elegir entre aceptar la idea de que se falla porque realmente no se intenta con suficiente energía y que, por otra parte, se pueda defender la idea original y encontrar fallas en la evaluación de los directivos, o desacreditar y aceptar que se trató con todas las fuerzas y que sin embargo se fracasó, así que, será mejor no esforzarse tanto la próxima vez.

Cualquiera que sea el camino que se elija, la teoría de la disonancia cognoscitiva predice que se elegirá aquél que esté diseñado para reducir la inconsistencia y recobrar cierto equilibrio con sus creencias.

El significado que la disonancia cognoscitiva tiene para la gerencia es que, puesto que ésta motiva el comportamiento, es otra determinante de cómo funciona la gente en sus roles dentro de las organizaciones.

Otro concepto que ha ayudado a los gerentes a reconocer la importancia de la autoestima del empleado es el enfoque que Festinger da a la disonancia cognoscitiva. Esta teoría, propone que el conflicto ocurre cuando las creencias o suposiciones se contradicen a causa de *información nueva*. Este conflicto produce sentimientos de incomodidad que el individuo quizás trate de apaciguar conciliando las diferencias, convenciéndose de que no existen o generando varios mecanismos de defensa\*.

En otras palabras la disonancia cognoscitiva explica la tendencia que los seres humanos tienen en común de ocultar los datos desagradables. Parece que hay un deseo de tener consistencia, o consonancia, en el comportamiento humano y una necesidad de hacer que las experiencias inconsistentes, o "disonantes", se vuelvan consonantes.

---

\* Los mecanismos de defensa cumplen la función de proteger a la persona en caso de una alteración mental, como por ejemplo la ansiedad. Este tipo de defensa tiene un aspecto de adaptación a la realidad. Algunos mecanismos son: Sublimación, negación, distorsión, fantasía entre otros.

La relación inmediata que tiene esta teoría con el mundo de la industria es que si los empleados tienen una percepción negativa de sí mismos, necesitan producir resultados negativos para lograr conclusiones consistentes. Los ámbitos laborales que se enfocan en la falta de capacidad inspiran trabajo incompetente; los ámbitos laborales que se enfocan en la capacidad inspiran trabajo competente.

## B. TEORÍAS DE ESPERANZA-VALOR

Este tipo de teorías tratan de la realización de una decisión cuando se tienen en cuenta las probabilidades y el costo o los riesgos. Este tipo de teorías se encuentran basadas en las teorías cognitivas mencionadas con anterioridad.

Hay varias y diferentes teorías importantes para la motivación que no siempre son consideradas ya que han tenido principalmente su origen en la economía, entre ellas se encuentran las "teorías de decisión".

En sus términos más simples, estas teorías económicas suponen que el individuo puede asignar valor o utilidad a posibles incentivos, y que hace su decisión de acuerdo con el riesgo supuesto. Está dispuesto a correr mayor riesgo por algo que **valora** más.

Así se podría presentar en términos matemáticos:

Elección = f (Valor, Probabilidad de consecución).

## C. TEORÍA DE VROOM

También conocida como la *teoría de la Expectativa*, que se encuentra en la corriente de las teorías motivacionales de "proceso cognoscitivo". La teoría formulada por Víctor Vroom establece que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa al esfuerzo realizado.

En el ámbito de trabajo significa que prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible. Pondrán mucho empeño si consideran que así conseguirán determinadas recompensas como un aumento de sueldo o un ascenso.

La importancia de lo deseado depende de cada individuo. Del **valor** psicológico que se origina al resultado, depende su fuerza motivadora. Por supuesto que a veces las consecuencias no son tan satisfactorias como se suponía; sin embargo es el grado de expectativa lo que decidirá si el profesional pondrá empeño por alcanzar las recompensas.

En otras palabras, Vroom precisa que la motivación es un producto del valor anticipado que un individuo asigna a una meta y las posibilidades que ve de alcanzarla. Utilizando sus palabras, la teoría de Vroom podría expresarse así:

$$\text{Fuerza Motivadora} = \text{valor} \times \text{expectativa}$$

En donde esta fuerza es la fortaleza de la motivación de una persona, valor es la fortaleza de la preferencia de un individuo por un resultado y expectativa es la probabilidad de que una acción particular produzca un resultado deseado.

Cuando un profesional es indiferente a la consecución de una meta, se presenta un valor de cero y existe un valor negativo cuando preferiría no alcanzar la meta. Por supuesto, el resultado de cualquiera de estos casos sería una falta de motivación. En el mismo sentido, una profesional no tendría motivación para alcanzar una meta si la expectativa fuera cero o negativa. La fuerza ejercida para hacer algo dependerá, tanto del valor como de la expectativa.

Además, un motivo para realizar una acción podría estar determinado por un deseo para lograr algo más. Por ejemplo, un Ingeniero Químico podría estar dispuesto a trabajar mucho para obtener un producto a cambio de un valor en forma de pago. O en un nivel gerencial podría estar dispuesto a trabajar mucho para cumplir las metas de una compañía en producción a cambio de un valor en forma de promoción o pago.

En esta teoría general sobre la motivación, satisfacción en el trabajo, se basa en los tres conceptos de: expectativa, valencia e instrumentalidad.

Por lo que, será necesario definir los conceptos básicos utilizados en la formulación de esta teoría para comprender el significado exacto de sus postulados.

### Concepto de expectativa (E)

La expectativa se define como <<la percepción subjetiva sobre la probabilidad de que determinado acto irá seguido de determinado resultado>>. Es decir, es la probabilidad de que dado nivel de esfuerzo, se alcanzará un nivel de ejecución. Supuestamente, el grado de creencia puede variar entre 0 (falta completa de creencia) y 1 (completa certeza). Nótese que lo importante es la percepción del individuo y no la realidad objetiva.

### Concepto de valencia (V)

La valencia se refiere <<a la orientación de un profesional por determinado resultado>>. El individuo puede tener una preferencia positiva o negativa por un resultado; supuestamente los resultados ganan valencia como una función del grado en que se les ve relacionados con las necesidades del individuo.

Es decir, los resultados de su trabajo tendrán más valor para un trabajador cuanto más próximos estén a sus necesidades actuales. Los resultados podrán tener una valencia positiva (+1), valencia negativa (-1) o nula (0): la positiva indicará atracción hacia los resultados; la negativa, aversión a los mismos, y la nula, indiferencia hacia estos resultados.

Lógicamente cada resultado tendrá una valencia diferente para cada profesional e incluso en una misma persona la valencia de un mismo resultado puede ir variando con el tiempo.

Es preciso distinguir entre **valor** y valencia de un resultado. El que un resultado tenga valencia positiva significa que en ese momento se desea obtenerlo, lo cual no presupone que una vez alcanzado se sienta necesariamente satisfecha con él. Lo que indica que puede existir una sustancial discrepancia entre la satisfacción anticipada de un resultado (valencia) y la satisfacción real que provee (su valor).

Como ejemplo de estos dos conceptos podríamos considerar un aumento de sueldo como el posible resultado para un Ingeniero y de su expectativa de que determinados comportamientos irán seguidos de aumentos de sueldos. Nuevamente la valencia se refiere al valor percibido o esperado de un resultado, no a su valor real o final.

### Concepto de Instrumentalidad (I)

Vroom define este concepto como <<la percepción del trabajador de que ciertos resultados lo llevarán a la obtención de otros resultados>>. Es decir, que, por ejemplo, al alcanzar el nivel de ejecución, obtendrá ciertos resultados, como el reconocimiento, la promoción o cierto sentimiento de autorrealización.



La instrumentalidad puede tornar cualquier valor comprendido entre + 1 (la seguridad de que el resultado en cuestión es necesario y suficiente para alcanzar el segundo resultado) y - 1 (seguridad de que el primer resultado no llevará a la consecución del segundo). En este caso, lógicamente, el valor 0 indicará la seguridad de no existir ninguna relación entre ambos resultados.

Uno de los grandes atractivos de la teoría de Vroom es que reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Por lo tanto evita algunas de las características simplistas de los sistemas de Maslow. Además, la teoría de Vroom es completamente consistente con el sistema de administración por objetivos.

La premisa básica en la experiencia laboral de este postulado, es que si una profesional posee poderosas cualidades de independencia y no se siente particularmente atemorizada por personas que cuentan con posiciones de autoridad, siempre prefiere tener voz en aquellas decisiones que afectan su trabajo. Ciertamente tal mujer será más productiva, bajo un sistema de participación que cuando simplemente se le ordena.

Así, parece que no solamente el papel que determinada tarea requiere que se juegue dentro de una organización, sino también la propia personalidad del trabajador que lo desempeña, ayuda a determinar que tan perceptivo se mostrara a varios estilos de supervisión.

Las ventajas de esa teoría son también sus debilidades. Su suposición de que la idea de valor varía entre los individuos en diferentes momentos y lugares parece ajustarse a la vida real con mayor precisión. Concuerta también con la idea de que el trabajo de un gerente es diseñar un medio para el desempeño, teniendo necesariamente en consideración las diferencias de las situaciones.

#### D. LAS TEORIAS DE MCGREGOR

Básicamente Mc Gregor dice, que el "contrato" esencial entre un patrón y un empleado en la organización tradicional, es una aceptación tácita de control externo a cambio de dinero y otras compensaciones. Por lo que asegura que esta suposición es equivocada y que cuando las personas se ven motivadas en forma positiva pueden convertirse, en mucho más cooperativas y eficientes sin necesidad de controles.

En dos grupos de supuestos elaborados por Douglas McGregor y conocidos como "teoría X" y "teoría Y" quedó expresada una visión particular de la naturaleza de los seres humanos. El punto de partida de la administración, señaló McGregor, debe ser la pregunta básica acerca de cómo se ven a sí mismos los administradores en relación con los demás. Este punto de vista requiere de ciertas reflexiones sobre la percepción de la naturaleza humana.

Mc Gregor dividió las actitudes que asumen los gerentes hacia los empleados en dos partes, cada una de las cuales presupone la filosofía básica sobre el comportamiento humano. A estas percepciones diferentes de la gente en relación al trabajo las denominó teoría X y teoría Y. eligió esos términos porque deseaba una terminología neutral sin connotaciones de "bondad" o "maldad" de ninguna especie.

### TEORIA X

Es la percepción convencional de los humanos comprometidos en una situación laboral. De acuerdo a esta opinión, la persona normal tiene una aversión intrínseca al trabajo, y lo evitará si es posible. Es más la persona normal prefiere ser controlada y mandada; el individuo que trabaja tiene relativamente poca ambición y desea tener seguridad más que cualquier otra cosa.

La teoría X sostiene que la gente es floja, apática, rebelde y codiciosa. Por lo que el estilo gerencial que se origina con base a estas suposiciones incluye controles rígidos, el uso del castigo para motivar y una dependencia exclusiva de los premios económicos.

Los supuestos "tradicionales", de acuerdo con McGregor, acerca de la naturaleza humana fueron recogidos en la teoría X, en estos términos:

1. Los empleados promedio poseen un disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible. Simplemente no les gusta trabajar
2. Dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de los trabajadores se les debe coaccionar, obligar, controlar, dirigir o amenazar para que empeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos y metas deseadas por la organización.
3. Los empleados promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición relativamente limitada, y por encima de todo, ansían seguridad. Prefiere que se le diga lo que tiene que hacer, en vez de verse obligado a pensar por sí mismo.

Por consiguiente, el trabajo en sí mismo no tiene ningún carácter motivador, el trabajo es un mal necesario que se debe aceptar para la satisfacción de necesidades físicas. Así que la motivación será posible por medio de castigos. El dinero se considera el único incentivo efectivo.

En contraste con estas formas negativas de ver la naturaleza humana McGregor mantiene que la teoría X no describe la posición del ser humano frente al trabajo, sino el estado en que se encontraba el trabajo en ese momento a causa de la concepción de las empresas.

Sigue opinando que si no se da a las personas ninguna posibilidad de satisfacer sus aspiraciones más altas, se provocan frustraciones y comportamientos causantes de tensiones.

Así pues McGregor desarrolló una teoría, contraria a la visión tradicional que denomino teoría Y.

### TEORÍA Y

Radicalmente opuesta a la teoría X, también basada en la ciencia de la conducta.

La persona promedio tiene necesidad innata de motivarse y controlarse a sí misma, y el gerente sagaz sabe reconocer y aprovechar esa necesidad para que el empleado aprenda a aceptar y buscar la responsabilidad. A la gente no le gusta o disgusta el trabajo, como algo inherente, sino que más bien toma una actitud hacia él basándose en su propia experiencia.

Así, pues, explica que si los empleados son flojos y negligentes, no es por que sean así por naturaleza, sino por que la administración crea su aburrimiento mediante el control excesivo. Según la teoría Y "el esfuerzo mental y físico que se hace en el trabajo es tan natural como el esfuerzo que se hace al jugar o descansar".

Aunque los métodos autoritarios pueden lograr que las cosas se hagan, no son los únicos medios para obtenerlo; nada inevitable existe respecto a ellos y, en cambio sus indeseables efectos colaterales no tienen por que ser tolerados.

La gente selecciona, para sí ciertas metas, si ven la posibilidad de algún tipo de recompensa, sea material o puramente síquica; y una vez que han elegido la meta, la perseguirán por sí solos, cuando menos con tanto vigor como el que desplegarían si los supervisores estuvieran tratando de presionarlos a hacer exactamente lo mismo.

McGregor estableció los supuestos de la teoría Y de la siguiente manera:

1. La inversión de esfuerzos físico y mental de los empleados en el trabajo es tan natural como la diversión.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos dirigidos al cumplimiento de objetivos organizacionales.
3. Hombres y Mujeres ejercerán una autorrealización propia y un autocontrol si están comprometidos con los objetivos.
4. El grado de compromiso con los objetivos está en proporción con lo importante de las recompensas asociadas en su cumplimiento.
5. En las condiciones adecuadas, los empleados promedio aprenden no sólo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.
6. La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla amplia, no estrechamente, distribuida en la población.
7. En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan sólo parcialmente.

Es evidente que estos dos conjuntos de supuestos difieren entre sí. La teoría X es pesimista, estática rígida. De acuerdo con ella, el control es fundamentalmente externo; es decir, el superior lo impone al subordinado. Por el contrario, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, con el acento puesto en la auto dirección y en la integración de las necesidades individuales a las demandas organizacionales, siendo una " invitación a la innovación".

#### E. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES

El psicólogo Abraham H. Maslow presenta su teoría acerca de la motivación humana, basada en lo que él llamo jerarquía de necesidades. Apoya a la "teoría Y" de Mc Gregor, basándose en el hecho de que la motivación se origina internamente y no se puede imponer.

La jerarquía de necesidades postula tres propuestas básicas:

- Puesto que los seres humanos son animales deseosos, se determina la conducta humana por las necesidades no satisfechas; una necesidad satisfecha ya no motiva el comportamiento
- Las necesidades humanas se agrupan según una jerarquía de importancia.
- Las necesidades superiores difieren de las inferiores en que nunca se satisfacen completamente. Y cuando las necesidades inferiores son satisfechas sólo entonces los efectos motivacionales de las necesidades de orden superior empiezan a entrar en juego.

#### Jerarquía de las Necesidades

Las necesidades humanas básicas que Maslow colocó en orden ascendente (de abajo hacia arriba) de importancia, se representan en la Figura II:



Figura II

1. Necesidades fisiológicas. Éstas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como: alimentos, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow, en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para conservación de la vida, las demás no motivarán a los individuos.
2. Necesidades de seguridad. Éstas son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.
3. Necesidades de asociación o aceptación. En tanto que los individuos experimenten la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás, se cubrirá esta necesidad social.
4. Necesidades de estimación. De acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo.
5. Necesidad de autorrealización. Maslow consideró a ésta como la necesidad más alta de su jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.

Una vez satisfecha la serie de necesidades, éstas dejan de fungir como motivadores. Por lo que, más adelante se presentará una propuesta que soluciona en un modelo motivacional integrado, para continuar motivados una vez cumplidas estas premisas descritas por Maslow.

## F. TEORÍA "ERG"

Clayton Adelfer, llevó a cabo una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow, la cual se convertiría en su teoría ERG existencia, relación y crecimiento (Growth, en inglés). La revisión efectuada por el autor tuvo como resultante la agrupación de las necesidades humanas en las tres categorías mencionadas continuación:

Existencia. Estas necesidades son las del nivel más bajo y cumplen objetivos de supervivencia física. Corresponden a las necesidades fisiológicas y de

seguridad de la Jerarquía de Necesidades Humanas de Abraham Maslow. Agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad. Por ejemplo, el empleado las satisface por medio del sueldo, las prestaciones, un buen ambiente de trabajo y una relativa seguridad en el puesto. Se liga con las posibilidades de adquirir alimento y una vivienda digna.

Relación. Estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas, ya que se produce a través del apoyo emocional, el respeto, el reconocimiento y un sentido de pertenencia al grupo comprendiendo. Equivalen a las necesidades sociales de Maslow y al componente externo de la estima. Se satisfacen en el trabajo mediante la oportunidad de sociabilizar y relacionarse con los compañeros de trabajo y fuera del ámbito laboral, formando parte de una familia y teniendo amigos.

Crecimiento. Se centran en el crecimiento personal e incluyen el deseo y la oportunidad de desarrollo. A esta categoría corresponden la Autoestima y Autorrealización de Maslow. Estas necesidades se satisfacen sólo cuando el individuo logra aprovechar al máximo sus potencialidades y se siente satisfecho con sus logros.

La teoría ERG no representa solamente una forma distinta de agrupar las necesidades consideradas por Maslow, ya que se distingue de la teoría de este último en los siguientes aspectos:

- La Teoría ERG no considera una estructura rígida de necesidades, en donde debe seguirse un orden correlativo para su satisfacción.
- En contraposición a Maslow, quien considera que las personas permanecen en un determinado nivel de necesidades hasta tanto sean satisfechas, esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración-regresión).
- Pueden operar al mismo tiempo varias necesidades.
- Variables tales como antecedentes familiares y ambiente cultural pueden alterar el orden de las necesidades, ejemplo de esta situación son culturas como la japoneses que antepone las necesidades sociales a las fisiológicas.

## G. TEORIA DE LAS TRES NECESIDADES

Esta teoría se encuentra dentro de la tradición de la Motivación Social, llegando con una gran aportación al conocimiento sobre los procesos motivacionales propiamente humanos.

En este modelo se desarrollan los motivos (logro, afiliación y poder), que están desde su origen en la psique del individuo. Donde en el camino de la vida lo que se conseguirá será aumentarlos y completarlos de la mano de la experiencia.

Cada una de estas necesidades psicológicas básicas se activa en presencia de los estímulos apropiados.

De acuerdo a esta formulación realizada por David Mc Clelland sobre la naturaleza de la motivación, serán aprendidos todos los motivos que a continuación se presentan:

### Necesidad Del Logro

Se centra en la importancia para quienes *«el deseo de hacer bien las cosas», «el deseo de hacer las cosas mejor que la mayoría de las personas», «el deseo de alcanzar logros superiores a los anteriormente conseguidos», etc.*, son fuente de experiencias agradables.

Partiendo de este interés, Mc Clelland ha elaborado un conjunto de hipótesis basadas en los resultados de diversas experiencias de laboratorio y que pueden sintetizarse de la siguiente manera:

- a) Las personas difieren entre sí en la intensidad en que procuran satisfacer su necesidad de logro.
- b) Las personas con puntuaciones altas en la necesidad de logro gozan al ejercer y probar su capacidad y, por tanto, son atraídas por tareas de moderada dificultad y que conllevan algún riesgo.

Las personas con calificaciones bajas en la necesidad de logro exhiben poca confianza en sí mismas y están más ansiosas cuando se enfrentan a un posible fracaso. Les domina más la preocupación del fracaso que la posibilidad del triunfo. Tienen una muy baja opinión de sí mismas y de sus habilidades y se sienten atraídas hacia tareas que conllevan pocos riesgos. Las tareas que requieren cierta habilidad son rechazadas en parte por su poca confianza en sí y en parte por su gran temor al fracaso. Sin embargo, y por extraño que parezca, las aventuras difíciles les atraen porque sienten que el éxito, si lo alcanzan, es cuestión de suerte.



Por ejemplo, un Ingeniero Químico frente a su mesa de trabajo. Tiene un problema en el que se está concentrando. Es simplemente un suceso cotidiano, un problema que requiere meditación. ¿Cómo puede hacer que un condensador evaporativo en el sistema de refrigeración industrial absorba mayor calor de condensación? Quiere llegar por sí mismo a una buena solución. Discutirá el problema con otros ingenieros y tomará la decisión que considere correcta. Es una persona capaz.

Los pensamientos están casi totalmente dirigidos a un problema específico de su tarea y cómo resolverlo. Describe un problema y desea encontrar la solución. Piensa en los obstáculos y en la gente que puede ayudarlo. De acuerdo con el protocolo establecido, se esbozan las características del Ingeniero Químico en el logro, de la siguiente manera:

- Le gustan las situaciones en las que toma personalmente la responsabilidad de encontrar la solución a los problemas.
- Tiende a fijarse metas moderadas y a tomar "riesgos calculados".
- Desea una retroalimentación concreta acerca de qué tan bien se está desempeñando.

#### Necesidad De Afiliación

Mc Clelland ha definido la necesidad de afiliación como la preocupación por establecer, mantener o renovar una relación afectiva positiva con otra persona. Puede describirse esta relación con la palabra amistad.

Esta necesidad de afiliación debe caracterizarse, además, por la preocupación en torno a mantener o renovar una relación positiva: *«Cualquier expresión de gustar o de querer gustar o aceptar o perdonar descubre la naturaleza de la relación»*.

Las personas de elevada necesidad de afiliación se caracterizan, fundamentalmente, por:

- Buscar la aprobación de los demás y estímulos naturales en una labor de percepción.
- Tienden a que sus iguales consideren probable su triunfo en la vida, por lo que buscan el reconocimiento público de sus éxitos.

- Tienen a elegir a sus amigos y no a personas expertas para trabajar conjuntamente con ellas en el cumplimiento de una tarea.

Una persona con una alta afiliación tiende a pensar con frecuencia acerca de la calidad de sus relaciones personales. Puede apreciar los momentos agradables que ha pasado con algunas personas y preocuparse por las deficiencias de sus relaciones con otras. Su mente va hacia estos temas cuando está soñando despierto o cuando no necesita concentrarse en nada en particular.

Los orígenes de la necesidad de afiliación, cualesquiera que éstos sean, tienden a producir esquemas de comportamiento similares. En el mismo caso de un Ingeniero Químico con gran necesidad de afiliación buscará la compañía de otros y tomará medidas para ser admitido por éstos; tratando de proyectar una imagen favorable en sus relaciones interpersonales, suavizando las tensiones desagradables en sus entrevistas, y desean ser admirados en retribución. En vez de pensar en definir y resolver problemas de su tarea profesional.

#### Necesidad De Poder

Mc Clelland define la necesidad de poder como *«toda preocupación en torno al control de los medios de influir en una persona»*. Se incluyen aquí las conductas dirigidas a dominar, controlar, influir o castigar a otras personas con el fin de conseguir los objetivos propuestos, tanto para sí mismo como para los demás.

Esta necesidad se encuentra enormemente desarrollada, ya que cuando se habla de una persona con elevada necesidad de poder generalmente lo identificamos con el autoritarismo y el despotismo. Sin embargo, según este autor: *«En contra de lo que pudiera pensarse, un buen director no es aquel que busca su triunfo personal o se preocupa por su gente, sino aquel a quien le gusta el poder»*. Es decir, Mc Clelland distingue entre la necesidad de engrandecimiento personal (poder personal) y la de engrandecimiento de la organización a la que pertenece (poder institucional). Partiendo de esta distinción, un buen directivo será aquel que posea una gran ambición de poder, es decir, una tendencia marcada a influir en los demás.

La necesidad de poder del directivo debe ser superior a su necesidad de agrandar a la gente (necesidad de afiliación) y a su necesidad de superación (necesidad de logro) ya que las personas con elevada necesidad de logro centran sus ideas en el desarrollo personal, en hacer mejor las cosas por sí mismas y en hacerlas personalmente. Por otra parte, quieren obtener una referencia a corto plazo sobre los resultados de su actuación, de forma que puedan saber si ejecutan bien su trabajo.

En el ejemplo del ingeniero. Está pensando en cómo presentar sus diagramas de refrigeración ante la junta del comité de diseño. Desea venderles la idea y sabe que debe persuadirlos a que acepten sus puntos de vista. Cree que sobrellevará la situación y refutará cualquier crítica. Desea ardientemente obtener el nuevo puesto de gerente de proyectos. Cree que si puede, logrará ascender. Entonces estará en posición firme para ascender. En ese momento estará en posibilidad de hacer que por fin la gente vaya en la dirección correcta.

Como puede verse, no hay indicios de satisfacción por solucionar un problema técnico (logro), ni se menciona a la familia (afiliación); sólo existe el poder: control e influencia. Los individuos con un alto poder pasan más tiempo pensando cómo obtener y ejercer el poder y la autoridad, que aquellos que tienen un bajo poder. Necesitan ganar argumentos, persuadir a otros, prevalecer, y se sienten incómodos sin cierto sentido de poder.

Respecto a la connotación de la necesidad de poder se tienen las dos caras de la moneda. La cara negativa del poder es la que se relaciona con dominio-sumisión, con personas que tienen que salirse con la suya o que pueden controlar a los demás. La otra cara del poder es positiva. Refleja el proceso mediante el cual el comportamiento persuasivo e inspirador del líder puede evocar sentimientos de poder y habilidad en sus subordinados. El líder activo que ayuda a su grupo a formar metas desempeña un papel no de subordinar y dominar gente, sino de asistirle para que pueda expresar su propia fuerza y capacidad a fin de así lograr sus metas.

Mc Clelland profundizó ampliamente sobretodo la necesidad de logro, en la que dijo que las personas que tienen éxito desarrollan una fuerza que los impulsa a sobresalir, no por el interés en las recompensas, sino por la satisfacción de logro, de realización.

Las necesidades de afiliación y de poder están muy relacionadas con el éxito administrativo. Los mejores administradores son aquellos con grandes necesidades de poder y de bajas necesidades de afiliación. Incluso se puede afirmar que se requiere una alta motivación por el poder como requisito para la eficacia administrativa.

En este tipo de teorías sociales (logro, afiliación y poder) existe una variabilidad interpersonal e intergrupal derivada de las diferencias del grado que se producen en la intensidad y fuerza de los motivos. Dicha variabilidad procede de la diversidad de las condiciones ambientales o bien de la investigación empírica realizada bajo estos supuestos. Ya que cada una de las necesidades anteriormente estudiadas, difieren entre sí en el grado con el que necesitan los profesionales satisfacer cada una de estas necesidades.

Consideremos por ejemplo, el afán de superación que caracteriza a la necesidad de logro. Podemos encontrar en un extremo profesionales que conciben las dificultades o adversidades del trabajo como alicientes para la lucha y el esfuerzo, y en el otro extremo personas que se desalientan ante las primeras dificultades.

Otra forma de entender estas diferencias individuales es considerar que las personas difieren entre sí en el tipo de incentivos que *valoran*. No obstante, la relación entre las necesidades, como motivaciones de origen interno y los incentivos externos no se plantea claramente. Más adelante se dará un enfoque más completo e integrado de este tipo de correlaciones.

## H. TEORIA DE MOTIVACION- HIGIENE

Esta teoría desarrollada por Frederick Herzberg, se encuentra en la corriente de motivación organizacional o de trabajo. También es conocida como Teoría Bifactorial ya que propone dos factores que relacionan a un individuo con su trabajo, nombrados factores de higiene y factores motivadores.

Llegó a la conclusión de que las respuestas que la gente daba cuando se sentía mal, son factores intrínsecos, como logros, reconocimiento y responsabilidad, donde éstos son relacionados con la satisfacción en el puesto de trabajo.

De acuerdo con Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción con el puesto se les separa y son diferentes a los que conducen a la insatisfacción con el puesto.

Por tanto, los administradores que procuran eliminar los factores creadores de la insatisfacción con el puesto pueden lograr tranquilidad, pero no la motivación, y bajo esta condición sólo se disminuye su fuerza laboral en lugar de motivarla.

Herzberg caracterizó a los factores que crean la insatisfacción con el puesto como **factores de higiene**. Cuando estos factores son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Para motivar a las personas en sus puestos, Herzberg sugirió la **enfaticación de motivadores**, aquellos factores que aumentan la satisfacción con el puesto.

### Factores de Higiene

- Las políticas
- La administración de la empresa
- La supervisión
- Las relaciones interpersonales
- Las condiciones de trabajo
- Los sueldos

### Factores Motivadores

- Logros
- Posición
- Ascensos
- Reconocimiento
- El trabajo mismo
- La responsabilidad
- El crecimiento

Éstas son las características que verdaderamente motivan y satisfacen a la gente, porque las encuentran intrínsecamente gratificantes.

Esta teoría se basa en los siguientes supuestos:

- A) La satisfacción en el trabajo está determinada por la presencia de dichos relativos a determinados factores como: el éxito, el reconocimiento de ese éxito, el trabajo en sí, la responsabilidad, y la promoción. Estos factores rectifican el contenido del trabajo mismo (factores intrínsecos), ya que su presencia motiva al individuo a trabajar con mayor eficacia y su ausencia no afecta al nivel de ejecución.
- B) La satisfacción en el trabajo está determinada por la presencia de hechos relativos a determinados factores de primer nivel en su dimensión negativa; política y administración, supervisión técnica, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, de status y seguridad.

Así, cuando las cosas van bien, la gente tiende a tomar el crédito para sí mismos. Culpan a éstos factores externos de los fracasos. Son factores que influyen en el desempeño laboral pero que se sitúan al margen del contenido mismo del trabajo (factores extrínsecos).

- C) Los factores motivadores es decir los que producen satisfacción en el trabajo son distintos e independientes de los factores que producen insatisfacción. Por lo tanto, la satisfacción e insatisfacción en el trabajo no son extremos contrarios, sino mas bien continuos, separados y paralelos. No se utiliza una medida global de satisfacción. Una persona puede estar incómoda con parte de su puesto, y, sin embargo, pensar que es aceptable.
- D) El opuesto de la satisfacción laboral no es la insatisfacción sino la NO satisfacción. El opuesto de la insatisfacción laboral no es la satisfacción, sino la NO insatisfacción.

Sintetizando la formulación de Herzberg, se tiene que las actitudes ante el trabajo son bifactoriales y que ninguno de esos dos factores es bipolar. Tanto los factores de higiene como los motivadores actúan unidireccionalmente. Y si se llega a neutralizar a los insatisfactores (por ejemplo, aumentando el salario, mejorando las condiciones de trabajo o las normas de la administración), la motivación de los trabajadores no resultará sin embargo, incrementada; solamente se habrá atenuado un descontento.

## I. TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN POR EMOCIONES

Las emociones cumplen una función biológica preparando al individuo para su defensa a través de importantes cambios de la fisiología del organismo y desencadenando los comportamientos adecuados que sirven para restablecer el equilibrio del organismo.

Cuando los estados emocionales son desagradables el organismo intenta reducirlos con un mecanismo más o menos equivalente al de la reducción de un impulso. Por eso se consideran a las emociones como factores motivantes.

Las emociones se hallan unidas a menudo con la motivación. El miedo, la cólera, el gozo y el entusiasmo entre otros, cuando están presentes pueden dominar nuestras percepciones de la realidad e imprimir un determinado carácter en el comportamiento. Más aún la motivación y la emoción parecen mostrar un carácter de irracionalidad, ya que se puede <<perder el control de uno mismo>> en un estado emocional, de la misma manera que se puede decir que un motivo fuerte ciega y quita libertad.

Muchos motivos pueden tener un componente emocional, como sucedería si se dijera que el motivo de agresión, brota de la ira y hostilidad. También en ocasiones las emociones con semejantes a motivos, como sucede cuando se dice que el gozo de la realización de un determinado objetivo subyace al hecho de que se haya llevado a cabo algo.

Ha sido hasta hace poco tiempo que la motivación se ha relacionado con la emoción, proponiéndose una de las más recientes y novedosas teorías sobre la motivación basadas en el campo de las emociones, tal es el caso de la postulada por Goleman\*, donde explica que la vida emocional es un ámbito que, al igual que las matemáticas y la lectura, puede manejarse con mayor o menor destreza y se requiere de un singular conjunto de habilidades.

\* Goleman Daniel, La Inteligencia Emocional. Ed. Vergara. 2000.

Y saber así hasta qué punto una persona es experta en ellas es fundamental para comprender por qué triunfa en la vida, mientras otra con igual capacidad intelectual acaba en un callejón sin salida: la aptitud emocional es una **meta-habilidad** y determina lo bien que se puede utilizar otro talento.

Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas cuentan con ventajas en cualquier aspecto de la vida, ya sea en relaciones personales o al elegir tácticas y estrategias para el éxito de una organización; también tienen más probabilidades de sentirse satisfechas, motivadas y ser eficaces en su trabajo, y de dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad; las personas que no pueden poner cierto orden en su vida emocional libran batallas interiores que sabotean sus capacidades de concentrarse en el trabajo y pensar con claridad.

Este tipo de teorías pone en relieve el enriquecimiento a las teorías de cognición: la comprensión de uno mismo y de los demás en relación a los motivos, a los hábitos de trabajo y a la utilización de esa perspicacia para dirigir la propia vida y llevarse bien con los compañeros de trabajo. Esta teoría refleja la tendencia actual de la elección de empleados como profesionales con recursos potencialmente por desarrollar y aplicar con respecto a sus esperanzas, temores y **valores** personales.

El tipo de inteligencia intrapersonal es la más aplicada en los procesos laborales y administración del personal, ya que << *muchas personas que poseen un Coeficiente Intelectual (CI) de 160 trabajan para personas cuyo CI es de 100, sí el primero tiene escasa inteligencia intrapersonal y la del último es elevada*>>.

Por ejemplo, una profesional de la Ingeniería Química con alta inteligencia intrapersonal, tendrá la capacidad para comprender a sus subordinados: que los motiva, cómo operan, como trabajar cooperativamente con ellos. Vendedores, gerentes, líderes, políticos, directivos son individuos con elevado grado de esta inteligencia.

“Es la capacidad de formar un modelo realista y preciso de uno mismo y ser capaz de usarlo para operar eficazmente en la vida”.

Ordenar las emociones al servicio de un objetivo es esencial para prestar atención, para la automotivación y el dominio, y para la creatividad. El autodominio emocional —postergar la gratificación y contener la impulsividad— sirve de base a toda clase de logros. Los empleados que tienen esta capacidad suelen ser mucho más productivos y eficaces en cualquier tarea que emprendan.

### La peor manera de motivar a alguien

Imaginemos las consecuencias para un grupo de ingeniería de proyectos que se encuentra trabajando bajo presión, que alguien sea incapaz de evitar un estallido de ira o no tenga la menor sensibilidad con la gente que lo rodea cuando se siente estresado. Cuando una persona esta emocionalmente perturbada no puede recordar, atender, aprender, ni tomar decisiones en su trabajo. En el aspecto positivo imaginemos los beneficios que tiene para el trabajo el ser hábil en las competencias emocionales básicas: estar sintonizado con los sentimientos de aquellas personas con quienes colabora, ser capaz como jefe de proyecto resolver acuerdos para que no se agudicen, tener la habilidad de negociar con sindicatos y atravesar estados de fluidez mientras se trabaja. Liderazgo no es dominación, sino el arte de persuadir a la gente a trabajar hacia un objetivo común.

Así las tres principales aplicaciones de la inteligencia emocional en las habilidades administrativas son:

- Ser capaz de ventilar las quejas como críticas útiles.
- Crear una nueva atmósfera donde la diversidad resulta valiosa en lugar de ser motivo de fricción.
- Trabajar eficazmente en equipo.

En cierto sentido un Ingeniero Químico con un puesto gerencial, la crítica es una de las tareas más importantes, ya que se orienta a la retroalimentación, ese intercambio de datos acerca de cómo está funcionando una parte del sistema, teniendo en cuenta que una parte afecta a todas las demás. Sin retroalimentación el Ingeniero Químico no tiene idea de cómo tratar con su jefe, con sus pares, ni que se espera de su trabajo.

Es importante que estas críticas siempre sean constructivas y nunca se adopten como ataques personales. Este mismo ejemplo del profesional de la ingeniería química, en un puesto gerencial, que se enfurece con sus empleados y, en el calor de la discusión, haga algún ataque personal, el empleado que lo reciba reaccionara adoptando una actitud defensiva, dando excusas o eludiendo responsabilidad. O se bloqueará, es decir, procurara evitar el contacto con el gerente, y sin embargo esté último sólo se sentirá más furioso y provocado por estas respuestas, por lo que se terminará haciendo que el empleado renuncie o quede despedido. Esto se hubiera evitado sí el gerente hubiese ofrecido una solución siendo específico, y mostrándose sensible.



## J. UNA TEORÍA QUE ANTECEDE UNA REVOLUCIÓN MOTIVACIONAL

El estilo de trabajo de Milton Erickson presenta unas peculiaridades que lo han convertido en el modelo elegido por Richard Bandler y John Grinder, los creadores de la P.N.L. para incorporarlo a su propio sistema de trabajo.

Principales premisas del enfoque Ericksoniano:

Enfoque permisivo. El estilo de Erickson involucra palabras que expresan "**posibilidad**". La mayor parte de los profesionales utilizan en la práctica una combinación de los enfoques permisivo y autoritario.

Evocación frente a sugestión. Coherente con su orientación "naturalista" daba por supuesto que todo sujeto posee en su historia personal las experiencias y aptitudes necesarias para desarrollarse y resolver problemas, obteniendo la motivación para autorrealizarse.

Confusión. Para superar las creencias (refiriéndose a la cognición) limitadoras mantenidas por la mente consistente. Erickson utilizaba la sorpresa a través de la **verbalización** compleja.

Metáforas. El estilo se basaba en la narración de relatos metafóricos que incluían sugerencias indirectas encaminadas a la resolución de las dificultades.

## K. MOTIVACIÓN CON P.N.L.

PNL ofrece la capacidad de ser lo mejor de uno mismo más a menudo, siendo el potente y práctico acceso al cambio personal.

PNL son las siglas de Programación Neurolingüística. Este término que suena a alta tecnología, es meramente descriptivo. <<Neuro>> se refiere al sistema nervioso, los circuitos mentales de los cinco sentidos, que son los sensores de las percepciones cognoscitivas y emocionales. <<Programación>> es un término tomado de la informática para sugerir que los pensamientos, emociones, y acciones no son más que simples programas, que pueden ser cambiados mediante la actualización de nuestro "software" mental. <<Lingüística>> hace referencia a la habilidad para utilizar el lenguaje, así como al modo en que palabras y frases específicas reflejan los mundos mentales propios. Se refiere también al "lenguaje silencioso" de posturas, gestos, hábitos que también revelan modo de pensar, creencias y mucho más.

Esta propuesta realizada por Richard Bandler y John Grinder es un "metamodelo transformacional" para un mejor entendimiento y comunicación para cualquier convivencia humana y profesional.

Postula que la mayoría de las personas que expresan insatisfacción, generalmente lo asocian a una representación del mundo, y no el mundo en sí mismo. Basándose en que los seres humanos no operan directamente sobre un mundo, sino que se opera con modelos que guían nuestro comportamiento en este mundo.

Siendo esos modelos, diferentes guías de acuerdo a lo que representan, se concretan 3 procesos universales de modelamiento humano: **generalización, eliminación y distorsión.**

#### Generalización

Es un proceso en el que los elementos del modelo de una persona vienen de la experiencia original y llegan a representar en su *totalidad* la vivencia. Esta capacidad generalizadora es útil en experiencias principalmente las de dolor, sin embargo tienden a imponer limitaciones en el movimiento por el mundo, ya que se tiende a formar normas que empobrecen el modelo del mundo al punto de ocasionar la pérdida del detalle y de la riqueza de las experiencias originales, perdiendo así las alternativas para enfrentar una situación en particular. Por lo que se corre el riesgo de que en algunos casos la generalización se expanda a un conjunto entero.

#### Eliminación

Proceso en el que se presenta selectiva atención a ciertas características de una experiencia, al mismo tiempo que se *excluyen otras*. La eliminación puede ser útil en ciertos contextos, y en otros, ser origen de sufrimiento. Como los individuos que son capaces de impedirse a sí mismos escuchar mensajes de aceptación o cariño de personas importantes.

#### Distorsión

Es el proceso de modelamiento humano que *permite hacer cambios* en la percepción de los datos que recibimos por una experiencia. Este proceso ha hecho posible todas las creaciones artísticas, ya que la fantasía o la imaginación permite prepararse para experiencias antes de que estas ocurran. Sin embargo, de esta misma manera los individuos pueden limitar la riqueza de una experiencia, de forma tal que se es capaz de evitar que una experiencia contradiga el modelo del mundo que se ha creado, y por lo tanto, negar así mismo una representación más rica y sentir más satisfacción.

Un clásico ejemplo de circuito de modelamiento humano conjunto aplicado a un ambiente de trabajo es el siguiente:

Una profesional de la ingeniería química en busca de empleo, que en algún momento de su vida ha sido rechazada por empleadores, hace la **generalización** de que no vale lo suficiente y, por lo tanto, no merece ser contratada. Como su modelo incluye esta generalización **elimina** los mensajes de aceptación y los **reinterpreta** como si fueran auténticos.

Usando la gramática apropiada se puede ayudar a enriquecer las partes empobrecidas y limitadas de los trabajadores, para que experimenten más posibilidades en su comportamiento, más oportunidades para sentir alegría, riqueza que ofrece la vida y sobre todo sentirse más motivadas con su trabajo.

-¿Cuál es la razón de que algunas personas tengan que pasarla tan mal para motivarse?- Se podría pensar que el éxito, el logro y la realización de los mayores sueños propios es algo tan atractivo y suficiente para que una persona no tenga que experimentar la menor dificultad para motivarse a obtenerlo. Sin embargo, para la mayoría de las personas lograrlos es casi inalcanzable. Siendo la motivación en realidad una sencilla estrategia mental que cada persona, puede aprender y utilizar, algo de lo que puede disponer cuando quiera.

La PNL ha descubierto dos tipos de motivación, con direcciones y resultados muy diferentes. Estos dos elementos clave de la motivación se denominan en PNL "*Direcciones de Motivación*". Esta dirección puede <<acercarnos a>> lo que queremos o <<alejarnos de>> lo que no queremos.

Todos utilizan ambas decisiones en alguna medida, a pesar de ser diferentes formas de motivar, ambas son útiles en diferentes ocasiones.

Lo que resulta interesante en esta Tesis, es la dirección en la que se acabe especializándose a grupos laborales enfocados principalmente a la obtención de metas u objetivos específicos, como por ejemplo, los vendedores, investigadores, supervisores, los ingenieros de proyecto y gerentes.

Probablemente las personas con motivación de *acercarse a* digan: <<Hay una vida mejor que vivir. Imagina lo que quieres y sal a buscarlo>>. Se considerará, sin embargo, otro ejemplo de motivación *alejarse de*: sí tienes éxito en el mundo de los negocios, quizá se deba a la pobreza en que creciste. Sí el recuerdo de aquellos duros tiempos te motiva para seguir luchando con una calidad de vida superior, es que has sacado buen provecho de tu motivación *alejarse de*.

Los beneficios de la motivación *acercarse a* resultan más aparentes, ya que las personas que se mueven hacia objetivos y recompensas son más valoradas por la sociedad. Es muy claro observar, que en las ofertas de empleo, comúnmente se encuentran en los anuncios que solicitan personas con iniciativa, automotivación, ambición e imaginación, en otras palabras, con motivación *acercarse a*.

Esta demanda provoca a menudo que individuos candidatos al puesto simulen ser lo que no son, lo cual no es bueno para nadie. Si se examinan las ventajas de ambas direcciones de motivación, se observa que la orientación *acercarse a* esta más centrada en los objetivos, mientras que la orientación *alejarse de* está dirigida hacia la identificación y resolución de problemas.

#### Dirección *acercarse a*...

- Al sentir motivación de aproximarse a sus objetivos las personas no llegan ni siquiera a pensar en los problemas con los que se puedan encontrar o para que dificultades deben prepararse.
- Buscan principalmente colaboradores que los estimulen, en el trabajo o profesión se promocionarán para salir al encuentro de una mejor oportunidad. Se acercan a lo que desean.
- Tienen niveles de satisfacción altos y sufren menos estrés y ansiedad.

#### Dirección *alejarse de*...

- Estos individuos experimentan terror para intentar hacer algo. Suelen involucrarse tanto en el problema que intentan resolver, que pueden olvidar por lo que lo están haciendo.
- Este tipo de motivación marcará límites para pérdidas, respetándolos logra tener una visión más realista de las situaciones.
- Esta motivación es a menudo cíclica; tiende a tener muchos altibajos; de la motivación elevada se pasa a la ausencia total de motivación, y vuelta a empezar.  
Describiéndose de esta manera; primero, cuando alguien se aleja de algo lo hace por que teme experimentar malestar, que constituye un poderoso incentivo para la acción. Sin embargo, cuanto más se aleja del problema,

menos importancia le atribuye. Como resultado de ello, las personas que siguen esta estrategia pierden mucha de su motivación cuando la "amenaza" es percibida cada vez más lejos.

- No se presta mucha atención hacia donde se dirige ese alejamiento. La atención se centra en lo que no se quiere en lugar de lo que se quiere.
- Estas personas tienden a estar más ansiosas y estresadas, ya que tienen que sentir mucha preocupación o dolor antes de actuar, viéndose afectada su salud.
- Muchas de estas personas son excelentes solucionadoras de problemas, su mismo lenguaje lo refleja. Cuando consiguen solucionar un problema especialmente complicado, experimentan una relajación emocional.

Estas direcciones se pueden emplear para motivar a otras personas. Esta comprensión resulta de especial interés para gerentes y jefes de personal. Ya que hay quienes se motivan mejor con premios, bonos, incentivos y elogios. Trabajarán con más efectividad si saben que pueden ganar un viaje a las Bahamas, un coche nuevo o la aprobación de un superior en el que confían. Hablan de objetivos y te dicen lo que quieren conseguir. Un buen gerente sabrá que con este tipo de persona debe utilizar la motivación *acercarse a* objetivos, recompensas, primas.

Para aquellos cuya motivación es *alejarse de*, estas mismas recompensas significan sin embargo poco. Como gerente se dirá: <<A pesar de todo lo que les ofrezco, siguen igual>>. Se sentirá frustrado y gritará: <<O producen o se largan>>. Quizás hubiera preferido expresarse en voz suave, pero sería, su preocupación por la inminente posibilidad de algún despido. De pronto, empiezan a trabajar como locos y a producir como nunca antes lo habían hecho. Ha descubierto que su motivación es *alejarse de*, que lo que les motiva es evitar las situaciones negativas.

La aplicación práctica, como profesional de la ingeniería química, es que parte del trabajo como supervisor o gerente de un área industrial, consiste en entender ambos modelos de motivación, y saber motivar a su gente en consecuencia. Un modelo de planificación estratégica que se puede utilizar con equipos de personas, es que ambos tipos de motivación participen. Recuerda que sus direcciones son opuestas así que tenderán a discutir sino se les proporciona una adecuada guía.

Supongamos que como líder de proyecto de una construcción industrial se necesite tomar la opinión en una junta de todos los supervisores de cada área que hará posible la finalización del proyecto, como los ingenieros tuberos, los eléctricos, los de diseño de detalle, los de planeación, los de costos y administradores, etc. Mientras el líder del proyecto expone lo que desea, busca entre el grupo a las personas que responden de forma positiva a su mensaje. Los miembros con motivación *acercarse a* serán probablemente los que asientan con la cabeza o se involucren rápidamente en la discusión, aportando sugerencias y apuntando posibilidades. No pasará mucho tiempo antes de que un miembro del equipo con motivación *alejarse de*, intervenga para decir <<esto no funcionara>> enumerando las razones. Estas observaciones no se tienen por que apreciar como pesimistas, son presuposiciones que le exigen señalar el error de un planteamiento, antes de que las cosas se vuelvan más difíciles. Su intención es positiva, al igual que la de los otros miembros de la junta.

La función como líder de proyecto consiste en sugerir un plan mejor, que el de discutir y refutar los puntos exhibidos. Se tiene que dejar primero que los soñadores sueñen a placer. Así, se permite que <<quienes se marcan objetivos>> expresen sus visiones más ambiciosas explorando los límites de lo posible, de modo que <<quienes solucionar los problemas>> tengan algo que solucionar. Se podría incluso sugerir que se dividan en dos grupos de trabajo, centrados en sus intereses o capacidades más fuertes: objetivos y resolución de problemas por otro. Con estos dos grupos en distintos lugares de la sala de juntas o alrededor de la misma mesa, invita a los motivados por *acercarse a* que expliquen y desarrollen su sueño u objetivo, insistiendo en que el grupo con motivación *alejarse de* permanezca en silencio tomando cuidadosamente notas de los aspectos negativos. Cuando el grupo con motivación *acercarse a* halla terminado de exponer, se le agradecerá notoriamente su participación.

Esto no es más que permitir que el primer grupo nos indique hacia donde ir, mientras que el segundo grupo analice lo que nos lo podría impedir, identificando los problemas potenciales y ayudar a formular soluciones en equipo.

Combinando ambas direcciones, se utiliza secuencialmente la planificación hacia arriba y hacia abajo. Cuando el equipo de gente trabajando para un mismo fin haya aprendido este patrón, la comunicación entre ambos grupos se basará en la mutua apreciación de sus respectivos estilos, lo que potencializará el talento y recursos de todos los miembros del equipo.

### 3. RELACION ENTRE LAS PRINCIPALES TEORIAS DE MOTIVOS

El campo de la motivación al que se refieren las teorías anteriormente mencionadas en su totalidad comprenden el estudio de la conducta y naturaleza humana, así intervienen una gama amplísima de móviles que incitan al individuo constantemente a actuar.

Estos móviles van desde los impulsos más elementales, como el hambre, el sueño..., hasta los más complicados y complejos como puede ser el impulso o deseo de cierta persona a ser ingeniero químico, o de telecomunicaciones, periodista, maestro... Se observa así que toda actividad está motivada por algo, y ese algo es lo que se llama **motivo**.

El motivo es la causa o razón por la que se actúa\*, por ejemplo, si alguien triunfa como gerente de calidad se escucharía el típico comentario que cita el dinero como motivación para dicho individuo. Como su propio nombre indica una conducta motivada requiere un motivo por el cual ponerse en marcha. Una conducta está motivada cuando se dirige claramente hacia una meta.

Así las teorías nos explican que no todos los motivos tienen un mismo origen, ni son de la misma intensidad, ni tienden hacia las mismas cosas. De las teorías que anteriormente se mencionan, existen cuatro que relacionan claramente los motivos que se encuentran en los individuos orientados al área laboral principalmente.

A continuación se resumen estos motivos en la Figura III, conocidos también como factores y necesidades en el caso de la teoría Bifactorial de Herzberg, así como la teoría de Jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría de necesidades reagrupadas, ERG, de Alderfer y por último la postulada por Mc Clelland como teoría de las tres necesidades.

---

\* Diccionario Enciclopédico Larousse. Tomo VIII. Ed. Larousse. 1992.

| Maslow   | Alderfer    | Mc Clelland | Herzberg  |                                      |                                      |
|--|-------------|-------------|---|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Fisiológicos                                   | Existencia  | Poder       | Sueldos   | F<br>A<br>C<br>T<br>O<br>R<br>E<br>S |                                      |
| Seguridad                                      |             |             | Condiciones de trabajo<br>Seguridad en el empleo<br>Política administrativa |                                      |                                      |
| Asociación o aceptación                        | Relación    | Afilación   | Relaciones interpersonales<br>Calidad de supervisión                        |                                      | HIGIENICOS                           |
| Estimación<br>*Por los demás<br>(comp.Externo) |             |             | Posición  |                                      |                                      |
| *Propia<br>(comp. Interno)                     | Crecimiento | Logro       | Reconocimiento  |                                      | F<br>A<br>C<br>T<br>O<br>R<br>E<br>S |
| Autorrealización                               |             |             | Ascensos  |                                      |                                      |
|  |             |             | Trabajo mismo<br>Responsabilidad<br>Logro<br>Posibilidad de crecimiento     | MOTIVACIONALES                       |                                      |

Figura III

Estas cuatro teorías, ofrecen una base para que los profesionales intenten descubrir que necesidad tiene un empleado en particular en ese momento, y así se ofrezca un satisfactor adecuado que estimule su motivación.

Es importante que los administradores de toda empresa organizada deban interesarse en los motivos, así como aplicar su inventiva en la manera de usarlos. Por lo general la gente puede satisfacer sus deseos de asociación participando activamente en un club social en lugar de hacerlo en una empresa; satisfacer sus necesidades económicas mediante la realización de un trabajo suficiente para su sustento, o satisfacer sus necesidades en un partido político.

Los administradores deben hacer uso desde luego de los motivadores que induzcan a la gente a desempeñarse efectivamente a favor de la empresa que la emplea, ya que los motivos inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño, que se verá reflejado en la productividad de su trabajo.



#### 4. LA RUTA DE UN CICLO REVELADOR

Se considera que la motivación es el tema medular, en la garantía de la eficiencia de un profesionista, sin embargo, los nuevos principios sobre el funcionamiento de la mente, invitan a una elaboración que integre de forma práctica y potencial, nuestros pensamientos, emociones, creencias y necesidades dirigidas principalmente en el ámbito laboral. Por lo que es necesario basarse en los principios de las teorías que tratan el tema de motivación, poco convencional, ya que no solamente es útil prestar atención en describir dificultades, catalogarlas e indagar sus causas históricas, interesa también *cómo* los pensamientos, acciones y emociones trabajan conjuntamente, aquí y ahora, para producir experiencias.

Además de encontrarse relacionadas las cuatro teorías de motivos sintetizadas en la Figura III, absolutamente todas las teorías que se mencionan como antecedentes, tienen puntos coincidentes, por lo que son eslabones de una cadena que conlleva a la integración de las herramientas motivacionales necesarias para el eficiente desempeño de un profesional.

En el siguiente esquema se describen las principales ideas coincidentes de las teorías motiovocionales, con énfasis en las ideas sobresalientes a manera de "pistas", que tienen un sentido en particular, para el desarrollo de un modelo motivacional compuesto, para el profesional de la ingeniería química:

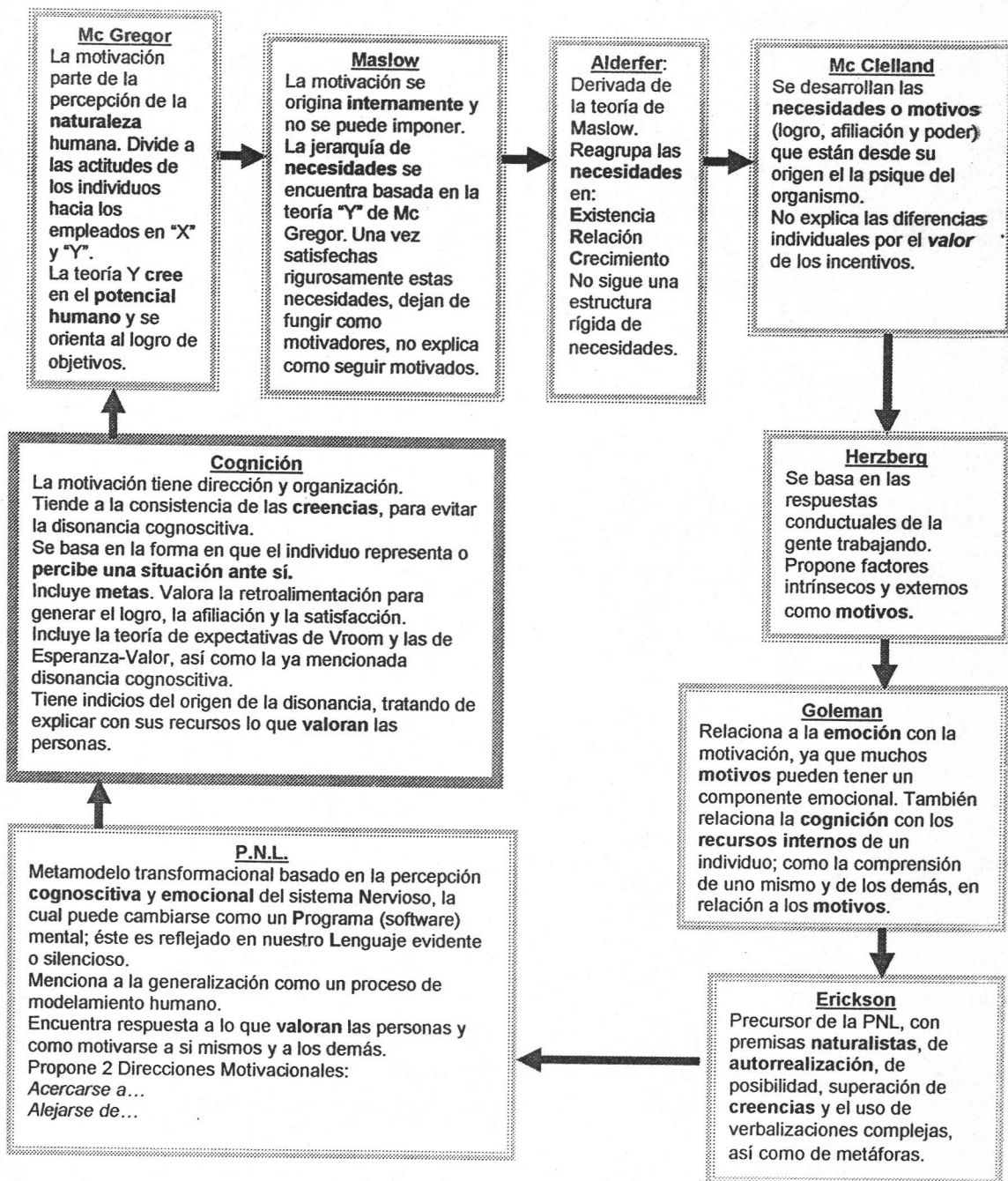


Figura IV

## 5. INCREMENTA LA POSIBILIDAD DE SER UN PROFESIONAL EFICIENTE CON HERRAMIENTAS MOTIVACIONALES

En el esquema anterior se sintetizan las ideas que revelan deliberadamente posibilidades de pensamiento, sentimiento y acción. Desde las propuestas que parten del punto de vista de cognición en el que cada individuo vive en el mundo de sus propias percepciones, creencias e ideas, donde irrevocablemente no hay solución para cambiar esta información; hasta las propuestas que la programación neurolingüística otorga en contraparte a la teoría de disonancia cognoscitiva, ya que la percepción del mundo sí es revocable. Pasando por los supuestos naturalistas de las otras teorías mencionadas.

El enfoque cognitivo da la valiosa observación de lo importante que es para las personas conservar la consistencia entre su experiencia y sus creencias, ya que cuando surgen inconsistencias internas especialmente en aspectos importantes, ocurre una reacción desagradable que llama disonancia cognoscitiva. Pero - *¿cómo se pueden modificar esas suposiciones de tal situación o percepción?* - es válido suponer en cambiar esa mentalidad para transformar positivamente experiencias, y evitar o cuestionar esa disonancia que efectivamente causa incomodidad y conflicto, especialmente a causa de información nueva, al realizar este cambio se da la posibilidad de mantener efectividad cuando las prioridades cambian, cuando se presentan nuevas tareas y cuando se tienen diferentes puntos de vista en un equipo de trabajo.

Las expectativas sobre la consecución de una meta que marca la cognición establece cursos de acción para poder cumplir un objetivo específico, planear adecuadamente tareas para el personal y una adecuada distribución de los recursos, Sin embargo, no da razón sobre el grado en el que se valora un resultado correcto.

La teoría de esperanza-valor supone la posibilidad de asignar determinado valor a incentivos, que impulsarán al profesional a tomar riesgos de acción. Así de la misma manera que en el caso de la disonancia no da respuesta a esa posibilidad de valor, ni como utilizar específicamente esa motivación en otras situaciones.

La hipótesis de que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa a su esfuerzo, tal como Vroom lo plantea es de alguna manera cierto, ya que lo deseado depende de cada individuo. Pero- *¿qué es eso deseado?* - *¿cómo se puede acceder a ese recurso que depende de cada persona?* -, no obstante este autor trata de dar una definición al valor; como la fortaleza de la preferencia de un individuo por un resultado; es clara la imprecisión que contiene esta enunciación.

Es realmente fascinante la visión de Mc Gregor al preguntarse básicamente acerca de *cómo* se ven a sí mismos los administradores en relación con los demás, ya que este punto de vista requiere de ciertas reflexiones sobre la percepción de la naturaleza humana, que antes nadie se cuestiono. Así, cuando las personas se ven motivadas en forma positiva pueden convertirse, en mucho más cooperativas y eficientes sin necesidad de controles. En la teoría "Y" la gente selecciona, para sí, ciertas metas, si ven la posibilidad de algún tipo de recompensa, sea material o puramente síquica; y una vez que han elegido la meta, la perseguirán por sí solos. Pero no explica con claridad la forma en que se realiza la selección de metas, esta cuestión exige adentrarse en los recursos internos de las personas, asunto que no trata este autor.

Maslow y Alderfer basados en la inferencia de Mc Gregor sobre la motivación originada internamente sin poder imponerse, determinan la conducta humana por las necesidades no satisfechas; por lo que una necesidad satisfecha ya no motiva el comportamiento, limitando el potencial de las personas, así que *cómo* podemos continuar motivados una vez cumplidas estas premisas descritas en la jerarquía de necesidades. Alderfer intenta retar las necesidades humanas reorganizando y considerando que la estructura no es rígida y el orden es correlativo, ya que pueden operar al mismo tiempo varias necesidades. Aun de esta forma, solamente propone una agrupación diferente de estas necesidades, sin intentar ir más allá.

La teoría social también relacionada a motivos de Mc Clelland, se basa de igual forma en que las necesidades (logro, afiliación y poder) están desde su origen en el psique del organismo. Por lo que existe una variabilidad interpersonal e intergrupala derivada de las diferencias del grado que se producen en la intensidad y fuerza de los motivos. Esta versatilidad de la potencia de los motivos procede de la diversidad de las condiciones ambientales, ya que las personas difieren entre sí en el tipo de incentivos que *valoran*. De nueva cuenta, - *¿qué tan importante es identificar personalmente estos valores, habilidades, competencias u objetivos?* - No obstante, la relación entre las necesidades, como motivaciones de origen interno y los incentivos externos no se plantea claramente.

Otra teoría relacionada a motivos es la invitación por Herzberg a considerar que las respuestas de la gente cuando se siente mal, son factores internos, donde éstos son relacionados con la satisfacción en el puesto de trabajo, estos agentes rectifican el contenido del trabajo mismo, ya que su presencia motiva al individuo a trabajar con mayor eficacia. Así, cuando las cosas van bien, la gente tiende a tomar el crédito para sí mismos. Culpan a factores externos de los fracasos. No explica, *cómo* es que se rectifican esos factores con las experiencias.

Apartir de Goleman quien relaciona a la emoción con la motivación, la cognición con los recursos internos de un individuo e introduce la inteligencia intrapersonal, (como la comprensión de uno mismo y de los demás); es cuando se vislumbra un estudio más completo en lo que a motivación se refiere, sin excluir los puntos a favor, qué como anteriormente se mencionaron, son los eslabones de esta cadena de herramientas motivacionales.

En esta parte cobra importancia dominar los hábitos mentales que favorecen la productividad; las personas que sabotean sus capacidades de concentrarse en el trabajo y no piensan con claridad, ya que es una *meta-habilidad* y determina lo bien que se puede utilizar otro talento. Estos postulados tienen que ver con expresar pensamientos e ideas efectivamente (incluyendo la comunicación no verbal), como ajustar el lenguaje a las características de la audiencia, usar estilos adecuados de participación en reuniones, así como métodos para guiar a los participantes a alcanzar los objetivos de la reunión. Modificar comportamientos de acuerdo a las tareas e individuos presentes.

Ordenar las emociones al servicio de un objetivo es esencial para prestar atención, para la automotivación y el dominio, y para la creatividad. Requiriendo de un singular conjunto de habilidades o valores que unida a esta base Milton Erickson, Richard Bandler y John Grinder proponen.

La capacidad de formar un modelo realista y preciso de uno mismo y ser capaz de usarlo para operar eficazmente en la vida, nos coloca en el descubrimiento de los valores personales, ya que se da por hecho que todo individuo posee en su historia personal las experiencias y aptitudes necesarias para desarrollarse y resolver problemas, obteniendo la motivación para autorrealizarse y motivar a los demás.

También es necesario superar las creencias limitadoras mantenidas por la mente consistente, utilizando metamodelos, presuposiciones y ejercicios que permitan descubrir el recurso potente que internamente albergamos.

En consideración con los nuevos principios sobre el funcionamiento de la mente; las personas están orientadas a funcionar adecuadamente, esta premisa parece ubicarse en la postura que Mc Gregor describe en su teoría Y. Los pensamientos, acciones y emociones que específicamente se producen tienen constantemente resultados específicos, independientemente de la satisfacción obtenida, éste proceso funciona a la perfección, ya que *sí* se desea obtener resultados diferentes tiene que existir un cambio en los pensamientos, acciones y emociones que intervienen en este proceso. Las presuposiciones son la base para hacer precisamente este cambio:

### Las presuposiciones

- El mapa no es el territorio. Los mapas mentales que cada persona tiene del mundo no son el mundo. Se tiende a responder a estos mapas mentales, más que directamente al mundo real. Por lo que es más fácil actualizar los mapas, que intentar cambiar al mundo. Otra forma de apreciar esta presuposición consiste en experimentarla directamente. Es necesario tomarse unos minutos para realizar los Ejercicios 1 y 2 descritos en el Apéndice.
- Toda experiencia tiene estructura. Los pensamientos y recuerdos tienen su propio patrón. Cuando se modifica dicha estructura, la experiencia cambia automáticamente. Por lo que se puede neutralizar recuerdos dolorosos y enriquecer aquellos que resulten útiles. Este supuesto se comprueba realizando el Ejercicio 1 del Apéndice.

- Si una persona puede hacer algo, cualquier otra puede aprender a hacerlo. Se puede aprender el mapa de un realizador y hacerlo propio. Demasiadas personas piensan que determinadas cosas son imposibles, y ni siquiera lo han intentado.

Significa que se puede aprender la confianza, la motivación, persuasión, resolución y muchas otras habilidades, del mismo modo en el que se aprende a conducir, jugar tennis, o a utilizar la computadora.

- Las personas están dotadas de todos los recursos que necesitan. Las imágenes mentales, las voces interiores, las sensaciones y las emociones son elementos básicos de los recursos físicos y mentales de todo profesional. Esto se puede emplear para construir cualquier pensamiento o habilidad que se quiera y aprovecharlo después cuando más se necesite.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

No hay duda de que algunas personas han conseguido un anhelado equilibrio entre sus recursos propios y sus oportunidades. El cerebro nos ofrece la capacidad de proyectar imágenes mentales. Independientemente de lo borrosas o claras que sean al principio, las podemos transformar en visiones fuertemente motivadoras.

- No puedes NO comunicarte. Se esta constantemente comunicando, al menos no verbalmente. Las palabras son a menudo la parte menos importante de la comunicación. Incluso los pensamientos son comunicación con uno mismo, que se revelan a otros, a través del tono de voz, posturas y movimientos corporales.
  
- El significado de tu comunicación es la respuesta que obtienes. Los demás reciben lo que decimos y hacemos a través de sus propios mapas mentales del mundo. Cuando alguien entiende algo distinto de lo que se ha dicho, se tiene la oportunidad de comprobar que la comunicación es aquello que se recibe. Por lo que es sumamente importante aprender a hacerlo convenientemente.
  
- Las personas se deciden siempre por la mejor opción disponible. Cada persona tiene su propia historia personal, con ella se aprende *qué hacer y cómo hacerlo, qué querer y cómo quererlo, qué valorar y cómo valorarlo, qué aprender y cómo aprenderlo.* Esta es la experiencia, de la cual se parte para elegir opciones, o al menos hasta que se añadan nuevas y mejores.
  
- Si lo que haces no funciona, haz otra cosa. Si se continúa haciendo lo que siempre se ha hecho, seguirán obteniéndose los mismos resultados. Así que sí se desea algo nuevo, ¿a que hacerlo?, especialmente cuando existen tantas alternativas. No obstante, esto recuerda que las limitaciones no se encuentran en el territorio sino en los propios mapas. <<Si quieres ver el mismo paisaje, sigue por la misma carretera>>. Analizar por qué no se llega a donde se quiere llegar, no tiene caso. Por más *porqués* que se descubran, se continuara por el mismo camino. Concentrarse por el contrario en *cómo se consigue o cómo no se consigue* llegar adonde se quiere es mejorar y enriquecer los recursos internos propios.

Las presuposiciones descritas con anterioridad invitan a comprender específicamente el modo en que se crean y mantienen los pensamientos y emociones, ya que disociar experiencias negativas y asociar a las positivas tiene un impacto en las posibilidades internas, de las cuales cada profesional debe tener conocimiento para que dirija sus pensamientos personales a su área laboral y sea recompensado particularmente por ello.

Esta **primera** herramienta motivacional, va inherente al hecho de pensar en que gran parte de la naturaleza humana esta descrita dentro de la teoría Y de Mc Gregor y que de acuerdo a la PNL existe la posibilidad de realizar cambios en la mentalidad y percepción de ciertas experiencias.

También en las presuposiciones se recomiendan los Ejercicios del Apéndice, para lo cual es importante realizarlos por que son la garantía para experimentar cambios en el propio software mental.

### El Lenguaje Adecuado en la Comunicación Propicia la Motivación

Como profesional es común encontrar la necesidad de dar instrucciones a alguien, puede ser algo tan sencillo como abrir el garage o cómo queremos que se prepare un informe, o tan importante como los últimos comentarios sobre una presentación ante un cliente.

Por lo que a menudo se tiende a declarar primero lo que queremos y luego lo que no queremos. Por ejemplo: <<Gira la llave de la puerta de la casa hacia la derecha, pero sin sacudidas y sin tirar de ella >>. Lo mismo ocurre siendo Ingeniero Químico en la oficina cuando algún supervisor bienintencionado dice: <<Necesito el informe mañana. No te preocupes si no está perfecto, no es para presentarlo a ningún cliente>>. El impacto que anteriormente se menciona sobre las afirmaciones negativas tendera a centrar la atención, e incluso a hacer, aquello de lo que se advierte negativamente. Cuando la parte negativa se encuentra al final de la frase se tiende a recordar con mayor intensidad, concentrando la mente en lo que no hay que hacer, en lugar de sobre lo que si hay que hacer.

Si parece que se le da demasiada importancia a un pequeño aspecto del lenguaje, a que analizar las siguientes afirmaciones. Observa las diferentes reacciones que ambas producen en las emociones y en tu actitud.

<<Esta vez, vamos a hacerlo dentro del plazo y ajustándonos al presupuesto previsto; de modo que nada de grandezas, proyectos estrella, ni cambios de última hora, ¿de acuerdo?>>



<<Esta vez, nada de grandezas, proyectos estrella, ni cambios de última hora. Vamos hacerlo dentro del plazo y ajustándonos al presupuesto previsto, ¿de acuerdo?>>

A la mayoría de las personas, la segunda declaración resulta más atractiva y positiva que la primera declaración. La diferencia crucial estriba en que en la primera declaración te han dirigido a *acercarte* a un objetivo, para dejarte después frente a los problemas que resolver, mientras que en la segunda te los han planteado en primer lugar y luego te han orientado a *acercarte* al objetivo.

Este patrón fundamental de comunicación se repite en todos los niveles de la sociedad. Esto resulta aun más significativo si se compara el lenguaje de un gerente de producción que tras gestionar por 3 años tiene la intención de postularse por medio de una conferencia para llegar a ser director general. Este gerente decide que la empresa a su parecer estaba funcionando mal, que había dificultades y que la solución estaba totalmente en sus manos, la impresión que deja es bastante contundente y pesimista, lo mejor será pasar primero revista a lo que había hecho por la empresa durante su gestión como gerente, para enumerar después lo que no había hecho o los errores que había cometido y por último las soluciones planteadas de manera realista y optimista.

Es indudable que cada profesional genera determinadas impresiones en las personas con las que convive, se podrá sacar el máximo del conocimiento de la motivación simplemente reformulando los comentarios en el siguiente orden: primero negativo, luego positivo. Declarar primero lo que se no se quiere, para señalar luego lo que sí se quiere. Algunas personas insisten en no querer ni formular, ni tan solo tener, ningún pensamiento negativo. Ello parece admirable pero al mismo tiempo irreal, ya que constituye el mejor modo de no conseguir jamás una respuesta negativa correctora. Siempre que se habla de algo en el sentido de que no es lo que se desea, ya sea una comida, un reporte, un resultado, se están ofreciendo respuestas negativas correctoras, que son indispensables para marcar con claridad las diferencias entre lo que no se quiere y lo que sí se quiere. Secuenciarlas ayuda a conseguir las experiencias que se desean obtener.

Esta *segunda* herramienta motivacional se encuentra sumergida en el sutil arte de comunicarse lo cual es indispensable en la actualidad, y el *lenguaje* es el principal sustento de la comunicación, ya que no solamente actúa como distintivo hacia otras especies, sino que es parte esencial para el desarrollo integral de una sociedad.

El lenguaje se utiliza de dos formas. En primer lugar, se usa para representar el mundo, actividad que se denomina razonar, pensar, fantasear, ensayar. Al emplear el lenguaje como sistema representacional se está creando un modelo de la propia experiencia. Este modelo del mundo que se crea mediante el uso representacional del lenguaje está basado en las percepciones que se tienen. Dado que el lenguaje se usa como sistema representacional, estas representaciones lingüísticas están sujetas a los tres universales del modelaje humano descritos con anterioridad: la generalización, la eliminación y la distorsión.

Cuando se emplea la lengua para comunicarse se le nombra: hablar, discutir, escribir, conferenciar, etc. Al usar el lenguaje como base en una comunicación, se está presentando a los demás, el propio modelo de cada persona.

Por lo que resulta una *tercera* herramienta motivacional muy útil, el aprender a utilizar este lenguaje de la mejor forma posible para expresar claramente instrucciones, para lograr que un grupo de trabajo logre integrarse y conjuntar sus recursos para obtener los mejores resultados. La motivación que puede fomentarse en un área laboral, forzosamente se encontrará dirigida a través del lenguaje que se utilizó en ello, por lo que desarrollar transformaciones lingüísticas, producirán cambios en las reacciones de cualquier profesional.

Milton Erickson como ya se estudió proponía dentro de su sistema de trabajo el uso de *verbalizaciones* complejas para superar creencias que a las personas les resultaban difíciles de superar y por lo tanto ser coartadoras en su desarrollo. Esta misma observación Bandler y Grindler la postulan en las bases de PNL, ya que utilizando adecuadamente los modos y tiempos verbales del lenguaje se soluciona la parte cognoscitiva limitante de cada persona. Por ejemplo como gerente, ya sea en un área de producción, calidad, operaciones, ventas, mercadotecnia, etc. Es común encontrar equipos de trabajo que no logran proyectar la calidad profesional que individualmente poseen. Por lo que será crucial la manera en que se dirijan las disposiciones en cada proyecto y actividad. A continuación se menciona un ejemplo en la declaración por parte de un gerente que de manera adecuada ejemplifica el uso de esta herramienta motivacional basada en el uso del lenguaje para una comunicación óptima:

<< Supervisor de Operaciones: El trabajo sobre el acoplamiento del sistema de aire acondicionado para la nueva planta en Toluca **no se podrá hacer, creo que debido a las condiciones naturales del entorno, no se logran compensar las fugas de calor que se originan por la conducción a través de pisos, techos, e infiltraciones** >>

<< Gerente de Operaciones: Seguramente **existe** un error en los cálculos de aire suministrado, **no tomé** en consideración las dimensiones del nuevo espacio, y actividad de los ocupantes; sin embargo en esta ocasión **necesito** que sus "**anteojos**" se concentren en esta revisión de cálculos >>

Es extraordinario el impacto que esta última declaración tiene, ya que se utilizan todas las herramientas que con anterioridad se proponen. El gerente de operaciones para motivar un cambio eficiente en su empleado presupone la alta calidad profesional que este ingeniero posee, por lo que seguramente la deficiencia se encuentra albergada en la inexperiencia o limitantes cognoscitivas de esta persona (al referirse el supervisor "*no creo que se pueda hacer*"). Al tener este antecedente en su pensamiento, el gerente presupone algunas de las siguientes opciones:

- *Las personas están dotadas de todos los recursos que necesitan*

Al haber llegado como Ingeniero Químico a un puesto de supervisión, le implica al gerente que el supervisor tiene nivel profesional y capacidades intelectuales

- *Sí una persona puede hacer algo, cualquier otra puede aprender a hacerlo.*

Existe como referencia la instalación de aires acondicionados en Toluca, por lo que es factible aprender a hacer esa tarea, para obtener el mejor resultado en el proyecto requerido.

- *Si lo que haces no funciona, haz otra cosa.*

El gerente con la certeza de infundar una nueva perspectiva en su empleado, además de otorgarle tips debido a su experiencia, le brinda la oportunidad de analizarlos con un nuevo enfoque, al asociar el elemento sorpresa a la posibilidad de liberarse del estrés y aprender a hacerlo con base en las correcciones hechas por su jefe.

También el gerente declara primero lo que no hizo en los cálculos y que negativamente perjudican sus resultados, esto lo hace por medio de una respuesta negativa correctora, para señalar luego de forma positiva lo que quiere que haga. Así plantea en primer lugar los problemas y después lo orienta a acercarse al objetivo.

Por último el uso adecuado de los modos y tiempos verbales en el lenguaje estriba la diferencia de cualquier otra declaración que no contenga este discernimiento. Es correcto que el Modo Imperativo sea el que se utilice, ya que ubica a toda la disposición en tiempo presente y se reconoce en ello una instrucción. También es considerable el orden y la forma en que los tiempos verbales se dispusieron: El supervisor habla en tiempo futuro al reconocer que "*no se podrá hacer*" por lo que personalmente cree; así que el gerente decide ubicar en tiempo **presente** el problema, ya que de continuar refiriéndose en futuro da a lugar la incertidumbre de lo *que pueda pasar*, obstaculizando aun más las posibilidades de su empleado. Por otro lado a las fallas ("*no tomó*") las ubica en **pasado**, para otorgar alternativas en ese momento actual. Al finalizar reincide el uso del tiempo **presente** en los verbos "*necesito*", "*esta revisión*" para que sutilmente lo reciba como una nueva instrucción.

Por último es apreciable como además del uso de la verbalización compleja, el elemento sorpresa "*los anteojos*" ayuda en gran medida a eliminar las creencias personales del supervisor de operaciones con respecto a la resolución del problema.

Llegados a este punto, se dispone ya de una buena visión y conocimiento del modo en que las personas utilizan; las presuposiciones, las estructuras adecuadas en la comunicación y el mejor uso del lenguaje para servir como herramientas en la motivación de su personal a cargo y propia.

Existe otro factor que actúa a modo de sobrealimentador en la motivación de cualquier profesional. Se trata de sus **valores**. Tienen una importancia suprema, pues son las varas con las que se miden las experiencias. Aquello que se valora determina lo que la existencia significa, *que acciones son las que se decide emprender* y si la tendencia es *acercarse a* o *alejarse de*.

Esto ya se ha señalado con anterioridad. En la Figura IV, se observa abreviadamente como las teorías antecesoras tienen noción de su importancia, como la teoría de Expectativas, Esperanza-Valor que pertenecen a la corriente Cognoscitiva nombran claramente el valor que las personas agregan a una experiencia o incentivo, Maslow, Alderfer y Mc Clelland lo disponen como necesidades o motivos de una manera un tanto vaga, Herzberg y Golemas, dan crédito a la presencia de los valores personales como motivos aún no definidos.

Cuando las personas pierden conexión con sus valores, pierden también su motivación. Seguramente se tiene algún buen ejemplo de ello. Se trata de profesionistas que sus expectativas no son satisfechas en su empleo, lo cual afecta su desempeño y termina en muchas ocasiones con la renuncia o despido. El identificar y evaluar la motivación de cada puesto, por ejemplo antes de aceptar una oferta de empleo, puede incrementar las probabilidades de ser exitoso y mostrar alto desempeño en el mismo.

*¿Puede realmente ser cuestión de elección conectarse con los valores propios?, en este caso es importante recordar la presuposición: Si una persona puede hacer algo, cualquier otra puede aprender a hacerlo. ¿Existen personas en el mundo que totalmente satisfacen sus valores con su vida profesional? Por supuesto que sí. Se trata, de una simple cuestión de descubrir y copiar el modo en que expertos utilizan su cerebro. El Ejercicio que se presenta a continuación mostrará cuáles son tus valores más importantes. Contactara asimismo esos valores con tus acciones, de modo que se pueda dedicar el tiempo a lo que realmente se quiere.*

Es necesario tener a la mano algo con que escribir y papel donde anotar las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son mis objetivos?
- ¿Qué es importante para mí?

Las respuestas pueden incluir éxito profesional, un estilo de vida que se desea, familia, vacaciones, un nuevo trabajo, una oportunidad o una relación. Sea lo que sea a que ponerlo en la mente, incluso si se trata de varios objetivos. Cuando ya lo hayas hecho, aunque algunos aspectos no estén muy claros, fórmulate estas tres preguntas sobre cada objetivo:

- ¿Qué es para mí lo importante de este objetivo?
- ¿Qué es lo que valoro o aprecio en él?
- ¿Qué significado tiene para mí este objetivo?

En ocasiones acudirá en la mente alguna palabra como libertad, reto, aceptación, relación o seguridad. En otras quizá la respuesta revista el aspecto de una frase como <<conseguir lo que daba por imposible>>, <<ponerme a prueba>>, <<crear algo nuevo>>, o <<hacer del mundo un lugar mejor>>. Sea lo que fuere, estas palabras expresan los valores internos. Sí no se viven según ellos, si no se satisfacen, se experimentará desasosiego, vacío aunque exteriormente se aparente ser un triunfador. Todos los objetivos de cada persona, sueños y anhelos no son más que vehículos para satisfacer valores internos. Sí se sueña con un nuevo puesto, mejor que el que se tiene dentro de la misma empresa, probablemente se tendrá en mente algunos valores. Se querrá que este nuevo puesto tenga ciertas compensaciones económicas, que se otorgue reconocimiento, que se encuentre en una buena posición. Los valores satisfechos

por estos criterios incluirán probablemente sentimiento interior de logro y éxito, utilización de las propias habilidades, perseverancia, excelencia, reto, estímulo entre otros.

Los valores influyen en la motivación. Si no se tiene valores sólidos, se tendrá poca motivación. Si los valores son fuertes, la propia motivación también lo será.

### Ejercicio A

#### Aumenta tu motivación

1. Una tarea valiosa. Piensa en algo que sabes que valdría la pena hacer, pero para lo que te cuesta mucho poner manos a la obra.
2. Busca objeciones. Tómate el tiempo necesario para preguntarte si hay alguna objeción al hecho de que te pongas a hacerlo. Presta atención a todas las objeciones. Si tienes dificultades en satisfacer cualquiera de las objeciones que se presenten, piensa en alguna otra cosa ante la que ninguna parte de ti objete.
3. Resultados y consecuencias. Piensa en el resultado de la tarea terminada; no en el proceso de hacerla, sino en los beneficios de su resultado. ¿Qué ganas en muchos aspectos haciéndola? ¿Qué piensas sobre estos beneficios ahora?
4. Cambio Estimulante. Añádele un sonido agradable, una voz animosa, o cualquier otra cosa positiva que se identifique con los beneficios de hacer esa tarea, eso dará la pauta de lo que significa para ti una experiencia apasionante y atractiva. Continúa haciéndolo hasta que te sientas fuertemente atraído hacia la tarea.

En el ejercicio anterior se supone que hay algo que te atrae suficiente y hacia lo cual te acercarías hasta el punto de estar dispuesto a realizar el trabajo necesario para conseguirlo. Imaginemos las enormes retribuciones que se tendría en la industria química, si se influyera directamente en estos recursos internos de cada profesional para orientarlos en servicio y beneficio de la empresa.

## Ejercicio B

### Revisa tus valores y principios más profundos

1. Piensa en algunos de tus deseos. Examina los objetivos que persigues ahora. Acto seguido, mira al futuro y contempla estos objetivos ya conseguidos. Has pensado en ellos durante mucho tiempo antes de conseguirlos. Selecciona los dos, tres incluso cinco que consideres más importantes. Esta selección de objetivos es el futuro específico que deseas.
2. Determina tus valores y principios. Mantenlos en tu mente del modo que te resulte más agradables. Toma por separado uno tras otro: contéplalo, escúchalo, siente que es tu propio objetivo. Cuando lo hayas hecho, pregúntate: << ¿Qué es lo que valoro de este objetivo? >>. Si el objetivo es un Posgrado, la respuesta quizá sea <<aprender>> o <<reto>>, o cualquier otra cosa. Normalmente, las respuestas suelen ser palabras aisladas o frases como las que se encontrarán en la Figura V.
3. Enumera tus valores y principios. Recorre ahora los objetivos que has mantenido en tu mente y fórmulate la pregunta: << ¿Qué es lo que valoro de este objetivo? >>. Haz una lista.
4. Descubre Tus valores más profundos. Cuando hayas terminado, dispondrás de una lista de valores y/o principios profundos. Pregúntate ahora ¿Qué es lo importante para mí de todos estos valores? La respuesta será un valor aún más importante. Conocer tus valores más importantes es un aspecto crucial del conocimiento de uno mismo. Fíjate en como tus valores han sido tu motivación, la de tus logros y la de cada acción de tu vida.
5. Registra el nombre de tu valor más profundo. Anota estos valores o principios para referencia en un futuro.

| Valores            | Valores                        | Valores                                |
|--------------------|--------------------------------|--|
| Alegría            | Diversión                      | Justicia                               |
| Amor               | Elegancia                      | Libertad                               |
| Aprendizaje        | Entusiasmo                     | Maestría                               |
| Armonía            | Equidad                        | Orden                                  |
| Autonomía          | Estímulo                       | Perseverancia                          |
| Autosuficiencia    | Excelencia                     | Plenitud                               |
| Ayuda              | Exclusividad                   | Resolución de problemas                |
| Belleza            | Felicidad                      | Reto                                   |
| Cambio estimulante | Gracia                         | Revolución                             |
| Confianza          | Hacer del mundo un lugar mejor | Sabiduría                              |
| Coraje             | Honradez                       | Seguridad                              |
| Creatividad        | Humor                          | Utilización de las propias habilidades |
| Cuidado            | Innovación                     | Verdad                                 |
| Dignidad           | Juego                          | Vitalidad                              |

Figura V. Listado indicativo de valores.

Identificar los valores de la empresa a la que se trabaja en un puesto como profesional de la ingeniería química, es sumamente importante, ya que de esta manera se orienta a la autorrealización mediante el desempeño laboral. De igual forma ya sea como gerente, supervisor, o jefe se tiene la tarea de poseer gente a cargo generalmente integrada por equipos de trabajo encauzados a un beneficio común. Motivar a empleados por medio de la identificación de sus valores profundos en su trabajo, resulta fácil, siempre y cuando, se tenga el conocimiento necesario del proyecto, tarea y visión del trabajo. Por ejemplo, en una empresa farmacéutica, ya sea en el área de ventas, producción, investigación, administración, el principal enfoque es el mejoramiento de la salud de los consumidores, por lo que valores como: ayuda, confianza, cuidado, hacer del mundo un lugar mejor, innovación, seguridad y servicio, son indispensables hallarlos en los valores personales de sus empleados. Así un vendedor y un investigador compartirán la gratificación de ayudar a las demás personas. O un supervisor de calidad y un ingeniero de producción compartirán el bienestar personal de otorgar seguridad y confianza en la calidad del producto.

Como profesional alcanzar metas laborales enfatiza los métodos de fijación de objetivos <<del exterior al interior>>. El mensaje es: <<Si consigues tal gran cosa, serás un triunfador y te sentirás bien>>. Pero como ya se ha mencionado, los objetivos que se plantean encaminándose hacia una misión global tienen más éxito que los orientados a compensaciones meramente financieras, posiciones sociales, y de fines contra medios.



Al encaminar los valores propios a objetivos globales, se encuentra la energía que se requiere para automotivarse y motivar a los demás a llevarlos a cabo, por que son a la vez importantes, emocionantes y necesarios. Los objetivos en una actividad profesional que se presentan a los empleados, como base en sus valores, no procederán como una lista de cosas que hacer, emergerán de forma natural en la medida que se persiguan esos valores.

Tal como Goleman lo postula, la capacidad de formar un modelo realista y preciso de uno mismo, como sería por medio del descubrimiento de valores y principios profundos ordena las emociones al servicio de un objetivo, siendo necesario para la motivación. Esto sirve de base para toda clase de logros profesionales.

## 6. CONCLUSIONES

Motivar a un profesional de la ingeniería química no implica situarlo en el aprendizaje de una competencia en particular, para la cual realmente no se manifiesta una satisfacción. Así solamente se consigue perjudicar el desempeño laboral, ya que no existe la flexibilidad, adaptabilidad, iniciativa, comunicación y adecuada toma de decisiones que se requiere en cualquier trabajo.

La motivación ha sido estudiada desde muchos puntos de vista, en este trabajo se consideró importante destacar que a la vez estos estudios que anteceden éste concepto, tienen correlaciones y puntos de vista en común, como por ejemplo: los motivos observados por Maslow, Alderfer, Mc Clelland y Herzberg como móviles que nos impulsan a realizar algo. Las cuatro teorías de los motivos descritas en este trabajo; otorgan una base a los profesionales que en determinado momento requieran ofrecer satisfactores adecuados que estimulen la motivación en el trabajo. Este discernimiento de saber *que ofrecer* y *en que momento* se encuentra ligada a la inteligencia intrapersonal que menciona Goleman en su teoría de Motivación por emociones, así como a la herramienta motivacional que da suma importancia al conocimiento de los valores y principios profundos de la empresa y la relación que tiene con los empleados y con uno mismo.

Además todos los demás antecedentes históricos mencionados en la segunda parte tienen puntos coincidentes que van formando el camino de las herramientas motivacionales propuestas en esta tesis. Se describen estas "pistas" que tiene un sentido particular en el desarrollo del modelo motivacional. Recordemos que estas señales tienen un ruta que va revelando el sentido en que se forman los recursos que ayudarán a incrementar la posibilidad de ser un profesional eficiente. Estas "pistas" son: la naturaleza humana, creencias, el potencial humano, necesidades, los motivos, la emoción, los recursos internos, la autorrealización, los valores y metas.

Al observar lo señalado por los autores de las teorías motivacionales mencionadas como antecedentes, cabe relevar que son ideas que invitan a la posibilidad de desarrollar habilidades personales que se reflejarán en cualquier actividad profesional. Por lo que es importante tener conocimiento y acceso a las herramientas que se basan en el desarrollo de habilidades personales y así relacionarlas con organizaciones que competen especialmente a la Industria Química

Las herramientas motivacionales propuestas son:

- Realizar cambios en la mentalidad y percepción de los profesionales que no logran aflorar su potencial por medio de **presuposiciones**.
- Con una adecuada estructura en la **comunicación** se motiva a las personas a comprender eficazmente las pretensiones, como gerente, supervisor o como compañero en un equipo de trabajo. Así las disposiciones bien estructuradas se entenderán sutilmente como instrucciones.
- La utilización de los modos y tiempos verbales del **lenguaje**, tiene gran impacto en la percepción de las personas. Motiva a un cambio en la percepción de experiencias.
- Encaminar los **valores** propios a objetivos globales de una empresa logra emerger la motivación de los empleados y autorrealización personal a través del trabajo mismo.

Así se logran cubrir los objetivos planteados por este estudio de la Motivación enfocada a la profesión de Ingeniería Química. Desde el concepto que se da de la motivación en la primera parte, se enfoca en el potencial que internamente cada persona posee y que se es posible adaptarlo a las necesidades laborales, así mismo las teorías motivacionales que se tomaron en cuenta, se hicieron bajo el criterio de la administración industrial que se requiere en la nueva tendencia laboral. El análisis de la relación que albergan estas teorías es contundentemente manifiesto en toda la parte 3, 4 y 5. Finalmente el modelo propuesto por medio de herramientas motivacionales, ofrece pleno conocimiento de las necesidades personales y todos los ejemplos y relaciones se hicieron aplicadas al área de la Ingeniería Química.

## 7. APENDICE

### Ejercicio 1 Música de película

En el presente ejercicio se aprenderá a modificar un recuerdo desagradable. Resulta muy adecuado para los problemas cotidianos en el trabajo de baja y media intensidad. Como un mal entendido con un colega o hasta una propuesta que no tuvo éxito.

1. Observa la película del problema- situación. Empieza imaginando alguna dificultad cotidiana. Recuerda, por ejemplo, algún momento en el que te hayas sentido decepcionado o incómodo, en que las cosas no te fueran muy bien. Escoge algún hecho real del pasado. A medida que piensas en este suceso específico, observa qué imágenes y qué sonidos vienen a tu mente mientras contemplas la película que se desarrolla ante tus ojos. Cuando acabe, observa cómo te sientes.
2. Selecciona un tema musical. Escoge ahora algún tema musical que no se corresponda con las emociones que has experimentado al contemplar la película. Tu recuerdo es probablemente sombrío y pesado, de modo que elige algún tema ligero y alegre, como música de circo o de dibujos animados. Algunas personas prefieren música para bailar, mientras que otras se inclinan por música como la popularmente conocida como el tema musical de las series de radio y televisión de El Llanero Solitario.
3. Repite la película con música. Cuando hayas seleccionado tu música, deja que suene fuerte y claro en tu mente mientras empiezas a ver la película de nuevo. Deja que la música suene hasta el fin de la película.
4. Comprueba los resultados. Rebobina ahora la película hasta el principio. Proyétala sin la música y observa tu nueva respuesta. ¿Han cambiado tus emociones? En muchos casos, el incidente del pasado se vuelve ridículo o cómico. En otros el efecto de las emociones desagradables se ve muy disminuido o al menos neutralizado. Si las emociones resultantes no son aún satisfactorias para ti, combina distintas clases de temas musicales con tu película, hasta que encuentres la que te dé mejor resultado.

Esta clase de cambio demuestra que el mapa no es el territorio. No se hizo otra cosa más que cambiar uno de los mapas mentales, actualizándolos y ofreciendo nuevos caminos alternativos. Este cambio es asimismo una demostración de la presuposición que afirma que toda experiencia tiene una estructura. Antes del Ejercicio, la estructura o patrón del recuerdo incluía una escena, con

emociones fuertes. Al añadir una música que no “encajaba”, se cambió la estructura original de las emociones sobre el recuerdo.

Antes de pasar al Ejercicio siguiente, es necesario repetir el Ejercicio 1 al menos con otros tres recuerdos desagradables de distinto tipo. Experimenta con diferentes temas musicales, hasta que se encuentren los que mejor te funcionen para cada tipo de recuerdo.

Dedica ahora un momento a recordar alguna de estas experiencias transformadas. Descubrirás que se produce una emoción diferente y más positiva. Las emociones nuevas constituyen a menudo un medio poderoso para desbloquear la creatividad en una situación difícil. A continuación se propone otro ejercicio para conseguir un resultado parecido.

## Ejercicio 2

### El marco del cuadro

1. Piensa en un problema-situación. Piensa en otra experiencia embarazosa o en alguna dificultad cotidiana, como profesional de la ingeniería química podría ser una decepción por un proyecto rechazado, una auditoria no aprobada, etc.
2. Obsérvate en una instantánea. Recorre rápidamente la película del incidente, pero en esta ocasión selecciona alguna instantánea de la misma, como si fuera una fotografía, que resulte para ti particularmente representativa de la experiencia. Mientras la miras, comprueba si te estás viendo a ti mismo, cuando eras más joven, en aquella ocasión, como si estuvieras viendo una foto tuya tomada durante aquel acontecimiento. En caso contrario, empieza a retroceder con el ojo de tu mente de modo que puedas ver cada vez más parte de la escena, hasta que te veas a ti mismo, más joven, vistiendo las ropas que llevabas en aquella ocasión. Contempla el conjunto como un observador distante.
3. Añádele un marco. Con esta imagen, considera qué clase de marco le pondrías. ¿Preferirías un marco de ángulos rectos o uno redondeado? ¿Quizá oval? ¿Muy ancho? ¿De qué color? Quizás prefieras un marco de acero, o tal vez uno antiguo, dorado y con elaboradas incrustaciones. Una vez seleccionado el marco, añádele una luz de museo.
4. Convértela en un cuadro o un retrato. ¿Cómo podríamos transformarla ahora en algo más artístico? Podrías imaginarla como la obra de algún famoso fotógrafo, o quizás de algún pintor como Rembrandt o Van Gogh. Toma ahora tu recuerdo enmarcado y cuélgalo entre otros en las paredes de la galería privada de tu mente.

5. Comprueba los resultados. Concédete una pausa para despejar tu mente... Respira. Piensa ahora en ese incidente que tan embarazoso te resultaba. Probablemente, tus emociones habrán cambiado. En caso contrario, repite el ejercicio con diferentes estilos de pintura o fotografía así como con distintos tipos de marco, hasta que des con la combinación que produzca los mayores cambios satisfactorios en tus emociones.

Algunas personas inmediatamente quieren saber cuánto tiempo durarán los cambios. Haz la prueba ahora. Inténtalo de nuevo dentro de una hora. Anota en tu agenda comprobarlo la semana que viene o dentro de un mes. Descubrirás que el cambio de tus pensamientos es permanente. Ello se debe a que para cambiarlos se empleó el mismo procedimiento que utiliza el cerebro para codificar la información. Además se podrá cambiar cada vez que se decida hacerlo. Observa que no se forzó ningún cambio. No se estuvo repitiendo ninguna afirmación durante semanas. Tampoco se utilizó la fuerza de voluntad. En lugar de todo ello, se ha utilizado al cerebro de acuerdo con su diseño funcional. Estos son algunos códigos mentales de PNL.

Ahora ya se dispone de una técnica rápida para transformar cualquier recuerdo doloroso del pasado, de manera que deje de molestar.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

1. Adair John. Como Motivar- ¿Qué nos mueve a lograr la excelencia?. Ed. Legis. 1992.
2. Álvarez Ramiro J. Manual Práctico de P.N.L.(Programación Neuro Lingüística). Ed. Desclee De Broker. 1996.
3. Andrade. Manual de Conjugación. Ed. Trillas. 2003.
4. Andreas Steve & Faulkner Charles. PNL la nueva tecnología del éxito. Ed. Urano. 1998.
5. Bandler Richard & Grinder John. Estructura de la Magia I. 10 Edición. Ed. Cuatro Vientos. 2002.
6. Bolles. R. C. Teoría de la Motivación. Ed. Trillas. 1990.
7. C. N. Cofer. Motivación y Emoción. Ed. Limusa. 1997.
8. C. N. Cofer & M. H. Appley. Psicología de la Motivación. Ed. Trillas. 2002.
9. Gellerman. Motivación y Productividad. Ed. Diana. 1979.
10. Gómez Díaz Javier Hernán. Manual Obteniendo el trabajo que deseo. DGOSE. UNAM. México D.F. 1999.
11. Madsen. K.B. Teorías de la Motivación. Ed. Paidós. 1972.
12. Naranjo Claudio. La Vieja y Novísima Gestalt. Ed. Cuatro Vientos. 1991.
13. Palmero, G. Fernández-Abascal, Martínez, Chóliz. Psicología de la Motivación y la Emoción. Ed. Mc Graw-Hill. 2002.
14. Rosenbalum Bernard L. Como Motivar a los Empleados de Hoy. Ed. Mc Graw-Hill. 1986